



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Aino Jompa

# **Organisaatioon sitoutuminen sekä siihen vaikuttavat tekijät**

Z-sukupolvisten näkemyksiä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Hallintotieteiden maisteri  
Julkisjohtaminen

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Aino Jompa		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Organisaatioon sitoutuminen sekä siihen vaikuttavat tekijät : Z-sukupolvisten näkemyksiä		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	78

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän pro gradu- työn päätarkoituksena on tutkia z-sukupolven organisaatioon sitoutumista. Tavoitteena on erityisesti selvittää, miten z-sukupolvi kokee olevansa sitoutunut organisaatioon, ja millaisina he näkevät siihen vaikuttavat tekijät. Z-sukupolvella viitataan tässä työssä henkilöihin, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolivälin jälkeen. Tässä työssä organisaatioon sitoutumisella pyritään kuvaamaan työntekijöiden halua pysyä ja jatkaa työskentelyä organisaatiossaan. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että sen työntekijät kokevat olevansa siihen sitoutuneita. Sitoutuneet työntekijät omaavan korkeamman työmotivaation, joka vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja liiketoiminnan kannattavuuteen. Sitoutunut työvoima vähentää myös kalliiden rekrytointien tarvetta ja pitää osaavat työntekijät organisaatiossa. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on löydetty useita, mutta työnkuvan tärkeys, työyhteisön rooli, palkitseminen sekä etenemismahdollisuudet korostuvat.

Henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä voi pitää työntekijöiden sitoutumisen edistämistä. Koska eri sukupolvien näkemykset ja kokemukset eroavat toisistaan, on tärkeää ymmärtää ja nähdä niiden väliset erot. Tutkimuksen tarkoitus on tarjota tietoa organisaatioille ja henkilöstöjohdolle siitä, miten heidän kannattaa omaa toimintaansa muovata z-sukupolven edustajien kohdalla.

Tutkimus on toteutettu käyttämällä kvalitatiivista, eli laadullista, menetelmää. Aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden teemat on muodostettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimusjoukko koostui kymmenestä henkilöstä, jotka kaikki edustivat z-sukupolvea. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä ikään rajaavana tekijänä, jolloin haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että he edustavat erilaisia työtaustoja sekä koulutuspolkuja. Haastattelut järjestettiin videopuheluna yksilohaastatteluina. Aineisto analysoitiin käyttämällä sisälönanalyysiä ja teoriaohjaavaa analyysiä.

Yleisesti tutkimustuloksia tarkasteltaessa voi sanoa, että z-sukupolven edustajat ovat organisaatioonsa sitoutuneita. Organisaatioon sitoutumisen rinnalla nähtiin kuitenkin myös työhön sitoutumisen sekä työyhteisöön sitoutumisen merkityksellisyys. Tutkimuksen tulokset heijastelivat paljon teoreettisessa viitekehyksessä esiin tulleita havaintoja. Erityisesti havaintojen samankaltaisuus sovelletun teorian kanssa näkyi arvioitaessa henkilöiden sitoutumisen taustalla olevia tekijöitä. Z-sukupolven edustajille työn mielekkyys, merkityksellisyys sekä haastavuus nähtiin tärkeimpänä asiana organisaatioon sitoutumiselle. Tämän lisäksi myös työyhteisön ja palkan rooli korostui. Tuloksia verrattiin myös työn teoreettiseen viitekehykseen, jolloin esimerkiksi Meyerin ja Allenin kolmijako-opisto korostui erityisesti tunnepitoinen sitoutuminen. Tarkasteltaessa aihetta taas transaktionaalisen ja relationaalisen sitoutumisen pohjalta oli löydettävissä molempiin perustuvia työsuhteita.

---

**AVAINSANAT:** Z-sukupolvi, organisaatioon sitoutuminen, työhön sitoutuminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimus ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Teoriavalinnat	8
2	Teoreettinen viitekehys	10
2.1	Organisaatioon sitoutuminen	10
2.1.1	Organisaatioon sitoutuminen käsitteenä	10
2.1.2	Organisaatioon sitoutumisen kolmijako Meyerin ja Allenin mukaan	11
2.1.3	Transaktionaalinen ja relationaalinen sitoutuminen	14
2.2	Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset	17
2.2.1	Poissaolojen vähentyminen	18
2.2.2	Työnlaadun parantuminen	19
2.2.3	Organisaation suorituskyvyn ja tuloksellisuuden kasvu	19
2.2.4	Muut vaikutukset organisaation toimintaan ja työympäristöön	20
2.2.5	Sitoutumisen vaikutukset yksilölle	20
2.3	Organisaatioon sitoutumista edistävät tekijät	20
2.3.1	Rekrytointi, perehdytys sekä palkitsemisjärjestelmä	22
2.3.2	Työpaikan ilmapiiri, kulttuuri ja työyhteisö	27
2.3.3	Johtaminen	28
2.3.4	län merkitys	28
2.4	Z-sukupolvi	29
2.4.1	Z-sukupolvi ja arvot	29
2.4.2	Z-sukupolvi ja työmotivaatio	30
2.4.3	Z-sukupolvi ja organisaatioon sitoutuminen	31
3	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	34
3.1	Tutkimusmenetelmä	34
3.2	Aineiston keruu	35
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi	37
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	38

4	Tutkimustulokset	41
4.1	Aluksi	41
4.2	Työn ja työtehtävien merkitys organisaatioon sitoutumiselle	43
4.2.1	Suhtautuminen omaan työhön	43
4.2.2	Työtehtävät ja niiden mielekkyys sekä haastavuus	44
4.2.3	Etenemismahdollisuudet	46
4.3	Työyhteisön merkitys organisaatioon sitoutumiselle	47
4.4	Johtamisen merkitys organisaatioon sitoutumiselle	49
4.4.1	Suhde esihenkilöön	49
4.4.2	Luotto organisaation tulevaisuuteen	52
4.4.3	Organisaation sisäinen viestintä	53
4.5	Palkitseminen merkitys organisaatioon sitoutumiselle	54
4.5.1	Palkka	54
4.5.2	Muut aineelliset edut	56
4.5.3	Osakeanti	56
4.5.4	Työskentelyolosuhteet	57
4.5.5	Työajan jousto ja etätyöskentely	58
4.6	Lopuksi	59
5	Pohdinta ja johtopäätökset	63
5.1	Tulosten tarkastelu	63
5.2	Johtopäätökset	67
5.3	Jatkotutkimusaiheet	69
	Lähteet	70
	Liitteet	77
	Liite 1. Haastatteluteemat	77

## Kuvat

Kuva 1. Transaktionaalinen ja relationaalinen sopimus (Rousseau, s. 390, 1990).	16
Kuva 2. Työntekijöiden sitoutumisen seuraukset (Bhuvanaiah & Raya, 2014, s. 68).	18
Kuva 3. Sitouttamisen keinot Viitalan (2015, s. 88–89) mukaan.	21
Kuva 4. Avaintekijät sitoutumisen taustalla (Barik & Kochar, 2017, s. 37).	22
Kuva 5. WorldatWorkin (2007) palkitsemismalli (Scott ja muut, 2007, s. 8).	23
Kuva 6. Aineettomat palkitsemistavat (Ylikorkala & Sweins, 2015).	25
Kuva 7. Z-sukupolven motivoivat tekijät (Kirchmayer ja Fratričová, 2020, s. 6024).	31
Kuva 8. Kycian, Niemczynowiczin ja Nieżurawska-Zajaczin (2021) tutkimustuloksia.	32

## Taulukot

Taulukko 1. Haastattelupäiväkirja.	37
------------------------------------	----

## 1 Johdanto

Työntekijöiden sitoutuneisuutta omaan työhönsä on tutkittu kymmeniä vuosia. Yleinen konsensus alan tutkimuksissa näyttääkin olevan se, että sitoutuneet työntekijät ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeämpiä kuin henkilöt, jotka eivät koe olevansa sitoutuneita työhönsä. Khalipin (2016, s. 16) mielestä työntekijöitä voi pitää organisaation tärkeimpänä resurssina.

Jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa, täytyy sen vastata myös työntekijöiden vaatimukseen saavuttaakseen työntekijöiden sitoutumisen organisaatiota kohtaan (Khalip, 2016, s. 16). Khalipin (2016, s. 16) mukaan tämän tason saavuttaessaan, organisaatio pääsee helposti markkinoille, pystyy kilpailemaan hyvällä palvelukokemuksella ja korkealla suorituskyvyllä.

Jokivuoren (2002) mukaan sitoutuneelle työntekijälle oman edun lisäksi myös organisaation edulla on väliä. Woodruffle (2006, s. 3) toteaaakin artikkelissaan, että monet organisaatiot ovat nykyään omaksuneet ajatuksen siitä, että palkkauksen lisäksi vaaditaan myös muita toimenpiteitä, jotta työntekijät lopulta antavat täyden panoksensa organisaation hyväksi. Nuo edellä mainitut toimenpiteet ovat tämän tutkielman keskiössä, jossa halutaan tutkia työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta ja eri tekijöistä sen takana

Jokivuori (2002) kuvaa sitoutunutta työntekijää yksilöksi, joka on kohtuullisesti sitoutunut organisaatioonsa ja työhönsä. Tällöin ei ole merkitystä, vaikka yksilön tunteet ja mielialat vaihtelisivat päivittäin, koska sitoutuminen nähdään jatkuvana prosessina (Jokivuori, 2002, s. 19). Schaufeli ja Bakker (2010, s. 1–3) ovatkin määritelleet kirjassaan työhön sitoutumisen mielentilaksi, johon liittyvät positiivisuus, tarmokkuus, omistautuminen ja oman työnsä omaksuminen. Tätä voidaan heidän mukaansa ilmentää yksilöllä, jolle on ominaista korkea energiataso, joustavuus työtä kohtaan, vahva läsnäolo työtä tehdessä, sekä täysi keskittyminen ja syventyminen työtehtäviä kohtaan.

## 1.1 Tutkimus ja tutkimuskysymykset

Woodrufflen (2006, s. 3) mukaan kaikki organisaatiot eivät vielä ole ymmärtäneet sellaisten toimenpiteiden tärkeyttä, joilla sitoutetaan työntekijöitä. Noiden työntekijöiden sitoutumista edistävien toimenpiteiden voidaan nähdä olevan henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä (Kultalahti & Viitala, 2015, s. 102). Tämä perusajatus vain monimutkaisuutuu, kun ajatellaan sitä, että tietyn väliajoin aina uusi sukupolvi siirtyy työelämään, jolloin henkilöstöjohtamisessa täytyisi oppia muovaamaan johtamistyyliä taas uudestaan uudelle sukupolvelle sopivaksi. (Kilber ja muut, 2014, s. 80). Esimerkiksi Yhdysvalloissa tilanne on se, että seuraavien kymmenen vuoden aikana jopa 61 miljoonaa 1995 vuoden jälkeen syntynyttä z-sukupolven edustajaa siirtyy työelämään (Morris, 2018).

Tutustuessani jo tehtyihin tutkimuksiin aiheen piirissä huomasi, että niillä oli usein paljon yhteistä. Peruseriaate tutkimuksen taustalla oli usein sama. Oli kyseessä sitten terveydenhuollon kotihoidossa (ks. Szilvassy & Širok, 2022) tehty tutkimus työntekijöiden sitoutumisesta tai tutkimus keskijohdon merkityksestä (ks. Ancarani, Arcidiacono, Mauro & Giammanco, 2021) sitoutumisen kannalta, itse sitoutumisen tärkeyttä ei kiistetty. Alan tutkimuksissa ei kuitenkaan oltu nähdäkseni tarpeeksi keskitytty mahdollisiin eri ikäluokkien toisistaan poikkeaviin kokemuksiin. Erityisesti laajat erilaisista taustoista tulevista henkilöistä koostuvat tutkimukset jäivät vähäisiksi. Pidänkin oman tutkimukseni merkityksellisyyden kannalta tärkeänä sitä, että tutkimus toteutetaan sellaisella tutkimusjoukolla, jonka edustajat poikkeavat toisistaan.

Tapscott ja Hautala (2010) ovat nostaneet esille sen, että on tärkeää pyrkiä ymmärtämään z-sukupolven käyttäytymismalleja. Tällöin heidän mukaansa voimme saada käsityksen siitä, miten yhteiskuntana meidän pitäisi muuttua. Koska z-sukupolven edustajien määrä työelämässä lisääntyy koko ajan, koen merkitykselliseksi tutkia nimenomaan heidän näkemyksiään organisaatioon sitoutumisesta. Näiden näkemyksien avulla organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen voivat pyrkiä muovaamaan omaa toimintaansa sellaiseksi, joka huomioisi z-sukupolven näkemykset paremmin. Tällöin he myös voivat paremmin edesauttaa z-sukupolven työhön sitoutumista.

Tutkimusvalintaani vaikutti myös oma mielenkiintoni aihetta kohtaan. Olen aina ollut laajasti kiinnostunut esihenkilötyöstä ja sen laajasta työkentästä. Yliopisto-opintojeni aikana olen ymmärtänyt, että työntekijät ovat organisaatiolle todella tärkeä voimavara ja kilpailukykyä parantava tekijä. Tämä on saanut minut myös ajattelemaan sitten toisaalta taas sitä, että miten organisaatio voi pitää työntekijöistään kiinni.

Toivon myös, että organisaatioon sitoutumisen sekä sen takana olevien tekijöiden tutkimisen lisäksi, saisin lisätietoa siitä, miten työntekijät kokevat organisaatioon sitoutumisen vaikuttavan heidän omaan työntekoonsa sekä työhön ja työnantajaan suhtautumiseensa.

Pro Gradu -tutkielmani aihe on Organisaatioon sitoutuminen sekä tekijät sen takana – Z-sukupolvisten näkemyksiä. Z-sukupolvi termillä viitataan työn ja tutkimuksen yhteydessä vuosina 1995–2005 syntyneisiin henkilöihin (Turner, 2015, s.103).

Tutkimuskysymyksinä toimivat:

- Miten z-sukupolvi on organisaatioon sitoutuneita?
- Miten ja millaisena z-sukupolvi kokee organisaatioon vaikuttavat tekijät?

## **1.2 Teoriavalinnat**

Teorian rajausta pohtiessani löysin aika nopeasti tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet. Koska tutkimuksessani käsittelem työntekijöiden organisaatioon sitoutumista sekä tekijöitä sitoutumisen takana, koen tärkeäksi tuoda esille sitoutumiseen liittyviä teorioita. Tärkeintä tässä kontekstissa onkin ymmärtää se, mitä tarkoittaa, kun työntekijä on sitoutunut työhönsä ja organisaatioonsa.

Toinen organisaatioon sitoutumiseen liittyvä tärkeä aihe on sitoutumisen eri tasot. Tässä työssä tarkastelen organisaatioon sitoutumisen tasoja Meyerin ja Allenin kolmijaon sekä transaktionaalisen ja relationaalisen sitoutumisen avulla. Koen tärkeäksi sen, että lukija

saa mahdollisimman hyvät taustatiedot tutkimuksen tuloksien analyysia ajatellen. Näen myös merkityksellisenä näiden teorioiden hyödyntämisen tutkimustulosten analysointivaiheessa.

Aiheen merkityksellisyyden ja lukijan mielenkiinnon kannalta on myös tarvittavaa käydä läpi yksilön sitoutumisen tuomat edut niin yksilölle työorganisaation ulkopuolella kuin itse organisaatiolle. Nämä vaikutukset havainnollistavat hyvin organisaatioon sitoutumisen laaja-alaisuutta ja sen vaikutuksia. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös tekijöitä sitoutumisen taustalla. Teoriaosuuden lopussa käsitellään vielä z-sukupolven erityisesti aikaisemmissa tutkimuksissa liitettyjä erityispiirteitä ja mahdollisia sukupolvien välisessä suhtautumisessa.

## 2 Teorettinen viitekehys

Woodruffle (2006, s. 3) toteaa artikkelissaan, että moni organisaatio on nykyään omaksumut ajatuksen siitä, että palkkauksen lisäksi vaaditaan myös muita toimenpiteitä, jotta työntekijät antavat täyden panoksensa organisaation hyväksi. Näillä toimenpiteillä hänen mukaansa pyritään saavuttamaan työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon.

### 2.1 Organisaatioon sitoutuminen

Dalal ja muut (2012) toteavat, että työntekijöiden sitoutumiselle (eng. employee engagement) on löydettävissä monia määritelmiä, joista enemmistö keskittyy kuitenkin ideaan siitä, että työntekijän saama tyytyväisyys tai tyydytys tekemästään työstä ei riitä. Heidän mukaansa työntekijöiden sitoutumista tulisi edistää keskittymällä päivittäiseen eli työntekijöiden innokkaaseen suhtautumiseen ja syventymiseen omia työtehtäviään kohtaan.

Työntekijöiden sitoutumisen edistämisen voidaan myös nähdä olevan henkilöstöjohtamisen keino vaikuttaa ja syventää työntekijöiden suhdetta organisaatioon kohtaan siten, että työsopimus ei jää ainoaksi sitovaksi tekijäksi (Ahlroth, 2017, s.123–126.) Sitoutumista voidaankin tarkastella kokonaisuutena, joka muovaa työpaikan ja työntekijän suhdetta laajemmaksi ja syvemmäksi työsopimuksen vaikutusvallan ulkopuolelta. Tällöin työsopimus ei ole enää ainoa työntekijää ja työpaikkaa yhdessä pitävä tekijä.

#### 2.1.1 Organisaatioon sitoutuminen käsitteenä

Puhuttaessa työntekijän sitoutumisesta organisaatioon on tärkeää tiedostaa se, että sillä pyritään kuvaamaan yksilön asennoitumista ja kiinnittymistä omaan organisaatioonsa (Jokivuori, 2002, s. 19). Meyerin ja Allenin (1997) mukaan organisaatioon sitoutuminen taas kuvastaa työntekijän halua pysyä ja jatkaa työskentelyä organisaatiossaan.

Henkilö voi sitoutua organisaatioon eri tavoilla ja tasoilla. Korkean tason sitoutuminen vaatii Druckerin (1959) mukaan sitä, että työntekijä on sisäistänyt organisaationsa liikkeenjohdollisen näkemyksen (Jokivuori, 2002, s. 19). Tällä hän tarkoittaa sitä, että työntekijä katsoo organisaatiota johtajan silmin ja kokee olevansa suoritustensa kautta vastuussa organisaationsa toiminnasta, olemassaolosta sekä menestymisestä (Jokivuori, 2002, s.19). Toisin sanoen siis korkeasti sitoutuneet yksilöt näkevät organisaationsa tavoitteet ja edut myös omina tavoitteinaan ja etuinaan.

Schragin (2001, s. 45–48) kirjoittaa, että tällainen yksilön vahva sitoutuminen organisaatioon sisältää muun muassa uskollisuutta, hyvän toivomista muille organisaation jäsenille, vastavuoroisuutta, uhrautumista organisaation puolesta ja samaistumista organisaatioon. Hänen mukaansa organisaatio ei voi odottaa työntekijöiltään sitoutumista vaatimalla heiltä sitä, vaan se pitäisi nähdä asiana, jota työntekijä voi halutessaan tarjota organisaatiolleen omasta vapaasta tahdostaan.

### **2.1.2 Organisaatioon sitoutumisen kolmijako Meyerin ja Allenin mukaan**

Meyerin ja Allenin ensimmäisen kerran vuonna 1990 esiin tuoma kolmijakomalli organisaatioon sitoutumiselle (eng. three component model of employee organizational commitment) tuo esille sitoutumisen monialaisuutta sekä sitoutumisen taustasyitä. Malli on myös siitä hyvä, että sen ei ole havaittu olevan kulttuurisesti herkkä, jolloin se sopii hyvin kansainvälisesti käytettäväksi (Karim & Noor, 2006).

Meyer ja Allen (1990) ovat kolmijako mallissaan jakaneet organisaatioon sitoutumisen *tunnepitoiseen sitoutumiseen* (eng. affective commitment), *jatkuvaan sitoutumiseen* (eng. continuance commitment) sekä *normatiiviseen sitoutumiseen* (eng. normative commitment). Khalipin (2016) mukaan nämä mallit eroavat toisistaan erityisesti niiden taustalla olevien motiivien ja tuloksien pohjalta.

*Tunnepitoisella sitoutumisella* nimensä mukaisesti viitataan työntekijän tunnepitoiseen sitoutumiseen, identifioitumiseen sekä osallistumiseen organisaatiossaan (Meyer &

Allen, 1990, s. 2). Meyerin ja Allenin (1990, s. 2) mukaan tunnepitoisesti sitoutunut henkilö jatkaa työskentelyä organisaatiossaan yksinkertaisesti siksi, että hän haluaa.

Khalipin (2016, s. 19) mukaan tunnepitoinen sitoutuminen kuvaa yksilön psykologisen mieltymyksen olevan organisaatioon kuulumisen tunteen kehittymistä tilanteeseen, jossa työntekijän toivoo pysyvänsä organisaation jäsenenä. Allenin ja Meyerin (1990, s. 2) mukaan tunnepitoisen sitoutumisen organisaatioonsa omaavat yksilöt tapaavat sisällyttää itsensä organisaation tavoitteisiin ja tukea organisaatiota niiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Khalip (2016, s. 19) selittää tunnepitoisen sitoutumisen vaikutuksia sillä, että kun työntekijän omat arvot ovat yhdenmukaisia organisaation arvojen kanssa, hän myös pystyy identifioimaan itsensä organisaatioon. Tämä siis mahdollistaa sen, että yksilö voi omaksumaa sekä organisaationsa arvot että tavoitteet (Khalip, 2016, s. 19). Meyerin ja Herscovitchin (2001) mukaan tunnepitoisen sitoutumisen onkin nähty linkittyvän vahvasti suureen joukkoon positiivisia seurauksia, kuten poissaolojen ja vaihtuvuuden lasku sekä organisaatiokäyttäytymisen ja suorituskyvyn parantuminen (Khalip, 2016, s. 19).

Tunnepitoinen sitoutuminen eroaa paljon *jatkuvasta sitoutumisesta*, jossa työntekijä jatkaa Meyerin ja Allenin (1991, s. 74) mukaan organisaatiossaan työskentelyä siksi, että hänen tarvitsee tehdä niin. Jatkuvan sitoutumisen perustana voikin heidän mielestään pitää työntekijöiden ymmärrystä siitä, mistä he luopuvat, kun he lähtevät organisaatiostaan.

Tämä Allenin ja Meyerin vuonna 1990 luotu sitoutumisen malli perustuu Beckerin sivuvetoteoriaan (eng. side-bet theory) (Khalip, 2016, s. 20). Sivuvetoteorian mukaan yksilön työskenneltä useita vuosia yhdessä ja samassa organisaatiossa hän kerää paljon ajallisia ja työpanoksellisia investointeja sekä organisaatioon kohdistuvia spesifejä taitoja. Tällöin hän kokee organisaatiostaan lähtemisen liian kalliiksi menettäessään silloin nuo investoinnit (Khalip, 2016, s. 20). Romzekin (1990) mukaan työntekijät arvioivat noita

investointeja pohtimalla sitä, miten he ovat organisaatiotaan vieneet eteenpäin, miten he hyötyvät organisaatiossa pysyessään sekä mitä he menettävät organisaatiosta pois lähtiessään (Khalip, 2016, s. 20).

Khalipin (2016, s. 20) mukaan näiden aiemmin mainittujen investointien ei välttämättä tarvitse liittyä työhön. Hänen mukaansa eräs esimerkki työhön liittyvistä investoinneista on tilanne, jossa vanhempi henkilö on vaihtamassa työpaikkaansa. Tällöin tämä henkilö menettäisi asemansa ja sen tuomat palkkiot, edut sekä kannustimet. Voi siis pitää ihan ymmärrettävänä, jos vastaavat investoinnit omaavalla henkilöllä olisi korkea kynnyksen vaihtaa työpaikkaansa.

Khalipin (2016, s. 20) mukaan on näyttöä siitä, että jatkuvaa sitoutumista kehittyy silloin, kun työntekijä näkee työpaikasta lähtemisen kustannukset korkeina. Meyerin ja Allenin (1990) mukaan jatkuvaa sitoutumista kehittyy myös silloin, kun työntekijä kokee, että hän ei omaa tarvittavaa taitoa kilpailla työpaikoista muilla aloilla (Khalip, 2016, s. 20). Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että henkilö näkee omat työllisyysmahdollisuutensa ja vaihtoehtonsa vähäisinä.

Meyerin ja Allenin vuonna 1997 julkaistussa tutkimuksessa oli havaittavissa negatiivinen korrelaatio jatkuvan sitoutumisen ja laajojen työmahdollisuuksien välillä (Khalip, 2016, s. 20). Tämä siis tarkoittaa sitä, että mikäli yksilö kokee itsellään olevan paljon työllistymismahdollisuuksia oman organisaationsa ulkopuolella, hänen jatkuva sitoutumisensa on heikkoa.

*Normatiivisella sitoutumisella* tarkoitetaan taas sitä, että työntekijä tuntee velvollisuutta työtään kohtaan. Hän siis pysyy organisaatiossaan, koska hän kokee olevansa velvoitettu siihen (Meyer & Allen, 1991, s. 82–83). Normatiivinen sitoutuminen eroaa jatkuvasta sitoutumisesta siten, että se ei riipu yksilön investoinneista organisaatiotaan kohtaan (Khalip, 2016, s. 21). Randallin ja Cotenin (1991) mukaan normatiivista sitoutumista

esiintyy silloin, kun työntekijä tuntee velvollisuutta häneen investoineen organisaation suuntaan (Khalip, 2016).

Randallin ja Cotenin (1991) mukaan tilanteessa, jossa työntekijät kokevat, että organisaatio on investoinut heihin paljon aikaa ja rahaa kehittääkseen heitä, esiintyy moraalista velvollisuuden tuntoa. Tällöin työntekijät voivat tuntea moraalista velvollisuutta jatkaa työskentelyä organisaatiossa tarjoamalla omaa osaamistaan ja palveluitaan (Khalip, 2016, s. 20). Jos esimerkiksi organisaatio on maksanut työntekijän koulutuksen ja siten tehnyt hänestä pätevemmän, työntekijä voi tuntea velvollisuutta korvata tuon panoksen työskentelemällä organisaatiolleen (Khalip, 2016, s. 21).

Normatiivinen sitoutuminen on nähty samankaltaisena moraalisen sitoutumisen kanssa (Khalip, 2016, s. 21). Vuonna 1986 julkaistussa O'Reillyn ja Chatmanin tutkimuksessa selvisi, että mikäli yksilön ja yrityksen arvot vastaavat toisiaan, organisaatioon sitoutuminen on vahvempaa (Khalip, 2016, s. 20–21). Khalipin (2016, s. 21) mukaan tämä näkemys on myös linjassa Meyerin ja Schoormanin vuonna 1992 julkaistun tutkimuksen kanssa.

Meyerin ja Allenin (1991, s. 67–68) mukaan kaikki kolme organisaatioon sitoutumisen mallia tuovat hyvin esille sen, että sitoutuminen on psykologinen ilmiö, jolla on vaikutusta yksilön päätökseen pysyä organisaationsa jäsenenä. Eri sitoutumisen mallit eivät heidän mukaansa myöskään poissulje toisiaan. Täytyy siis huomioida se, että henkilö voi kokea niin yhtä sitoutumista että niiden kaikkien yhdistelmää ollessaan työsuhteessa.

### **2.1.3 Transaktionaalinen ja relationaalinen sitoutuminen**

Rousseau'n vuonna 1990 julkaistu tutkimus on toteutettu sen ajatuksen taustalta, että organisaatioon sitoutumisen voi nähdä olevan psykologinen ilmiö. Tutkimuksessaan Rousseau tutki 224 valmistuvan ja juuri työn saaneen MBA oppilaan näkemyksiä niistä velvollisuuksista, joita he työtään kohtaan tunsivat. Empiirisessä tutkimuksessa selvisi kahdenlaista velvollisuutta: *transaktionaalista velvollisuutta* (eng. transactional

obligations) ja *relationalista velvollisuutta* (eng. relational obligations). Näihin hän viittaa tekstissään kahdella eri tavalla sitoutua organisaatioon.

Viitalan (2015, s. 85–86) mukaan transaktionaalisella sitoutumisella viitataan tilanteeseen, jossa työntekijän sitoutumissuhde organisaation kanssa perustuu hänen työpanoksestaan saamaansa taloudelliseen hyötyyn. Motivoivana tekijänä toimii raha, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijä on sitoutunut tekemään työsuorituksensa sovittua taloudellista korvausta vastaan (Viitala, 2015, s. 85).

Milesin ja Snown (1980) mukaan transaktionaalisista sitoutumista sisältäviä sopimuksia esiintyy erityisesti silloin, kun tehdään rahallisia ja tilapäisiä rekrytointeja tai ostoja (Rousseau, 1990, s. 391). Usein transaktionaalisilla sopimuksilla hankitaan sellaisia työntekijöitä, joilta tarvitaan erityistaitoja jo olemassa olevien tarpeiden täyttämiseksi (Rousseau, 1990, s. 391). Esimerkiksi Rousseau nostaa vuokratyövoimaa välittävät toimistot ja korkean teknologian yritykset.

Relationaalinen sitoutuminen taas tarkoittaa sitä, että työntekijän ja työnantajan suhde perustuu muihinkin tekijöihin kuin työsuoritukseen ja siitä saatavaan palkkaan (Viitala, 2015, s. 85–86). Tämä usein ilmenee työntekijän ja työnantajan pitkäkestoisena suhteena, jossa sitoutumista kuvaa hyvin osapuolien välinen luottamus ja uskollisuus (Viitala, 2015, s. 85–86). Millward ja muut (1998) ovatkin tuoneet tutkimuksessaan esille, että työntekijän kokema vahva psykologinen suhde työnantajaa kohtaan korreloi sen kanssa, että hän on vahvasti sitoutunut työtään kohtaan.

Rousseau (1990, s. 391) mukaan relationaalista sitoutumista sisältävät sopimukset tehdään toistaiseksi voimassa oleviksi, koska niillä pyritään ylläpitämään suhdetta, joka sisältää sekä rahallista (korkea työpanos) että ei-rahallista (uskollisuus) vaihtokauppaa. Milesin ja Snown (1980) mukaan tällaisia sopimuksia tehdään erityisesti organisaatioissa, jotka pyrkivät kehittämään työntekijöitään palkkaamalla heitä heidän uransa alussa (Rousseau, 1990, s. 391). Rousseau (1990, s. 391) mukaan tällaisiin organisaatioihin

työllistymisen kannustimiksi voi katsoa koulutus- ja kehitysmahdollisuudet sekä pitkäaikaisen urapolun.

Transaktionaalisen ja relationaalisen sitoutumisen eroja voi kuvata parhaiten käsittelemällä yksilön suhtautumista työtä kohtaan. Transaktionaalisessa sitoutumisessa työntekijän identifioituu heikosti organisaatioonsa, ei koe halua olla joustava työtään kohtaan eikä koe vaikeaksi työnsä jättämistä (Viitala, 2015, s. 85–86). Relationaalisisessa sitoutumisessa taas työntekijä identifioituu organisaationsa jäseneksi ja kokee luottamusta työnantajaansa sekä työn pysyvyyttä kohtaan (Viitala, 2015, s. 86).

TRANSACTIONAL CONTRACT	RELATIONAL CONTRACT
<b>Focus</b> Economic, extrinsic	Economic and Non-economic, socio-emotional, intrinsic
<b>Time frame</b> Close-ended, specific	Open-ended, indefinite
<b>Stability</b> Static	Dynamic
<b>Scope</b> Narrow	Pervasive
<b>Tangibility</b> Public, observable	Subjective, understood

Kuva 1. Transaktionaalinen ja relationaalinen sopimus (Rousseau, s. 390, 1990).

Kuvassa 1 Rousseau (1990) tuo esille transaktionaalisen ja relationaalisen sopimuksen eroja. Yhtenä isoimmista eroista voi nähdä motivaation lähteen. Transaktionaalisessa sopimuksessa fokus tulee ulkoa ja on taloudellinen, kun taas relationaalisisessa

sopimuksessa fokus voi olla sekä taloudellinen että sisäinen sosiaalisemotionaalinen. Luonnollisesti nämä alkuolettamat johtavat myös erilaiseen sitoutumiseen.

Kuvassa 1 tulee myös esille se, että transaktionaalisessa sopimuksessa työntekijän va-  
kaus on muuttumaton, kun taas relationaalinen sopimus sisältää dynaamisia piirteitä. Tällä pyritään tuomaan esille sitä, että relationaalisen sopimuksen tehnyt henkilö on val-  
mis dynaamisesti joustamaan asioista sekä mukautumaan tarvittaessa. Transaktionaali-  
sen sopimuksen tehnyt henkilö taas ei välttämättä jaksakaan nähdä vaivaa ja joustaa, koska hän ei koe, että se vaikuttaa millään tavalla hyödyntävästi hänen tilanteeseensa.

## **2.2 Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset**

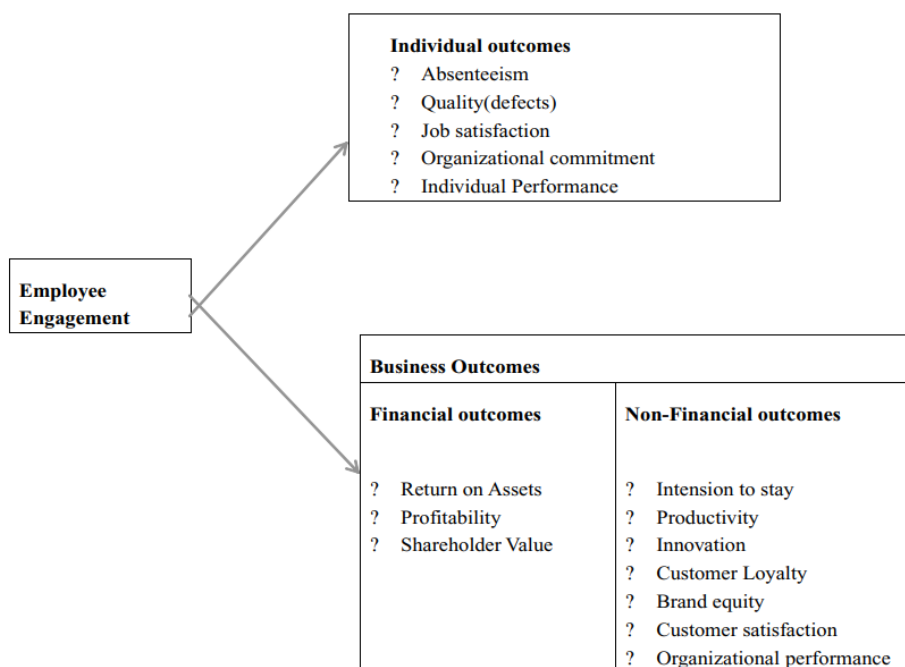
Luukka (2019) tuo esille kirjassaan, että on tärkeää ymmärtää organisaatioon sitoutumi-  
sen hyödyt molemminpuolisesti. Tällä hän tarkoittaa sitä, että sekä työntekijä että työn-  
antaja hyötyvät tilanteesta. Työntekijöiden halun pysyä organisaatiossa voi nähdä olevan  
organisaatioille ratkaisevan tärkeää. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus aiheuttaa kuluja  
rekrytoinnin puolelle ja samalla heikentää organisaation tuottavuutta (Rofiaty ja muut,  
2023, s. 2–3).

Jokivuori (2002, s. 86) on nostanut kuitenkin esille, että alojen välillä on eroja siinä,  
kuinka tärkeänä sitoutuneet työntekijät nähdään. Voi esimerkiksi pohtia millaisia eroja  
on tehdastyötä tekevän ja projektityötä tekevän sitoutumisen merkityksessä organisaa-  
tiolle. Tehdastyöstä äkillisesti irtisanoutuneen henkilön tilalle on usein nopeaa kouluttaa  
uusi työntekijä. Projektityölle taas voi olla iso haaste, mikäli merkittävän roolin omaava  
henkilö jättää organisaation yllättäen. Tällaisissa yrityksissä olisikin tärkeää panostaa  
työntekijöiden sitoutumisen edistämiseen. Jokivuori (2002) kuitenkin painottaa, että si-  
toutumisen merkitystä ei pitäisi vähätellä millään alalla.

Alla oleva Kuva 2 tuo esille hyvin niitä seurauksia, joita sitoutuneet työntekijät tuovat  
mukanaan. Sitoutuneesta työvoimasta seuraa sekä yksilöllisiä että liiketoiminnallisia seu-  
rauksia. Mikäli sitoutuminen epäonnistuu tai jää kokonaan puuttumaan, koetaan

organisaatiossa suurempi määrä sairauspoissaoloja, tyytymättömyyttä sekä irtisanomusten kasvua (Lampikoski, 2005, s.27.)

Yksilöllisiksi seurauksiksi voidaan katsoa kuvan 2 mukaan poissaolojen määrän lasku, työnlaadun paraneminen, tyytyväisyyden kasvu, organisaationaalisen sitoutumisen vahvistuminen sekä yksilön suorituskyvyn kasvu. Liiketoiminnallisia seurauksia taas ovat pääoman, tuoton, kannattavuuden, osakkeenomistajien arvon, tuottavuuden, innovaatioiden, asiakasuskollisuuden, asiakastyytyväisyyden sekä organisaation suorituskyvyn kasvu.



Kuva 2. Työntekijöiden sitoutumisen seuraukset (Bhuvanaiah & Raya, 2014, s. 68).

### 2.2.1 Poissaolojen vähentyminen

Neil Conwayn ja Rob Brinerin vuonna 2012 toteutettu tutkimus, jossa he tutkivat organisaatioon sitoutumisen vaikutuksia yksilötasolla palveluorganisaatioissa, ei havainnut mitään yhteyttä työntekijän sitoutumisen ja poissaolojen välillä. Toisin kuitenkin havaittiin Kingin ja muiden vuonna 2020 tehdyssä tutkimuksessa, jossa pyrittiin viiden

kuukauden aikana toteuttamaan Maslowin tarvehierarkiasta johdettuja työntekijöiden sitouttamisstrategioita työpoissaolojen vähentämiseksi. Heidän tutkimuksensa tulos oli se, että sitouttamisstrategioita toteuttaessaan organisaation poissalot vähenivät. Kingin ja muiden (2020) mukaan poissaolojen ja sitoutumisen suhdetta ei ole vielä tutkittu tarpeeksi ja riittävän perusteellisesti. Tällöin sitoutumisen merkitys poissaoloihin jää pimentoon.

### **2.2.2 Työnlaadun parantuminen**

Tarkasteltaessa työnlaadun parantumista hyödynnetään samaa edellisessä kappaleessa mainittua Conwayn ja Brinerin (2012) tutkimusta. Heidän tutkimuksensa eräs havainto oli se, että organisaatioon sitoutuneet työntekijät saivat vähemmän asiakasvalituksia työstään. Myös Kingin ja muiden (2020) tutkimus päättyi siihen tulokseen, että kun organisaatiossa toteutettiin sitouttamisstrategioita, työntekijöiden työnlaatu parani. Satatan (2021, s. 42) mukaan henkilöstön sitoutuminen korreloi organisaatiossa tehdyn työn laadun kanssa.

### **2.2.3 Organisaation suorituskyvyn ja tuloksellisuuden kasvu**

Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden sitoutumisella ja organisaation suorituskyvyllä on positiivinen yhteys (Hewitt, 2012, s. 1). Benkhoffin (1997) mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa myös hänen suorituskykyynsä. Rashid ja Harif (2015, s. 59) tuovatkin esille, että työntekijöiden sitoutuminen on avainasemassa määrittämässä yksilön suorituskykyä organisaatiossa. Näin ollen organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa sekä organisaation kokonaissuorituskykyyn että sen yksilöiden suorituskykyyn.

Seijts ja Crim (2006) havaitsivatkin tutkimuksessaan, että ne organisaatiot, joiden työntekijät olivat korkeasti sitoutuneita, tekivät suurempaa tulosta verrattuna niihin, joissa työntekijät eivät olleet sitoutuneita. Karatepen vuonna 2013 julkaistun tutkimuksen

mukaan työntekijät, jotka kokevat olevansa sitoutuneita organisaatioonsa, ovat myös valmiita tekemään ylimääräistä työtä sen eteen.

#### **2.2.4 Muut vaikutukset organisaation toimintaan ja työympäristöön**

Lockwoodin (2007, s. 2) mukaan sitoutuneet työntekijät vaikuttavat organisaationsa tuottavuuteen, sen kykyyn vallita osaaminen ja sen työntekijöiden uskollisuuteen. Näiden lisäksi hän kuitenkin nostaa esille heidän vaikutuksen organisaation maineeseen sitä muovaavina tekijöinä. William ja muut (2009) taas ovat nostaneet esille sitoutumisen merkityksen työntekijöiden muutoksensietokykyyn (Barik & Kochar, 2017, s. 33). Heidän mukaansa sitoutunut työntekijä reagoi ennakoivasti uhkia ja haasteita vastaan, käyttäytyy sitkeämmin, kasvattaa itse omaa rooliaan työssään sekä on valmiimpi sopeutumaan muutoksien edessä (Barik & Kochar, 2017, s. 33).

#### **2.2.5 Sitoutumisen vaikutukset yksilölle**

Mathieun ja Zajakin (1990) mukaan organisaatioon sitoutuminen edesauttaa työntekijöitä saamaan sekä fyysisiä että psykologisia etuja. Esimerkki fyysisestä edusta voi olla palkankorotus tai jokin muu ulkoinen etu, kun taas psykologisiksi eduiksi voidaan katsoa parempi työtyytyväisyys omassa työssään sekä hyvät suhteet työkavereihin.

Esimerkiksi Andrew ja Sofian (2012) ovat tuoneet esille, että työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon kasvattaa heidän omaa kiinnostumistaan omia työtehtäviään kohtaan. Illies ja muut (2017) päätyivät tutkimuksessaan siihen tulokseen, että yksilön kokeemat positiiviset kokemukset työelämässä heijastuivat myös positiivisesti hänen vapaa-aikaansa ja perhe-elämäänsä kohtaan.

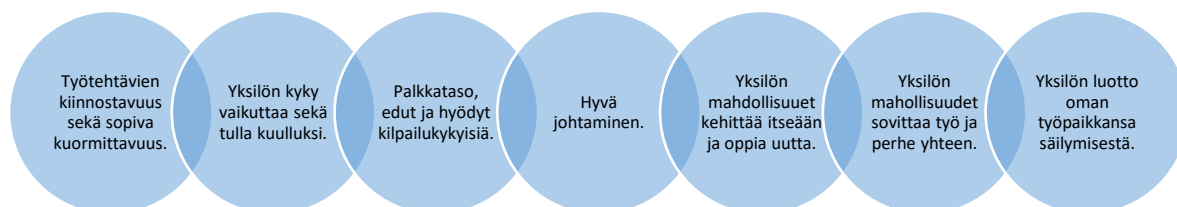
### **2.3 Organisaatioon sitoutumista edistävät tekijät**

Eräs organisaation merkittävin resurssi sen menestymisen kannalta on työvoima (Barik & Kochar, 2017, s. 33). Barikin ja Kocharin (2017, s. 33) mukaan työntekijöitä ei enää nähdä vain resursseina vaan organisaation henkisenä varallisuutena. Tällöin heidän

mielestään sitoutunut henkilöstö on menestymisen kannalta todella kriittinen tekijä organisaatiolle.

Sitoutumisen voi nähdä olevan kaksisuuntainen polku. Silloin kun työntekijä havaitsee organisaation olevan sitoutunut häneen, hänen oma sitoutumisensa organisaatiota kohtaan kasvaa (Viitala, 2015, s. 87). Myös Berman ja muut (2002) tuovat esille organisaation ja työntekijöiden välillä olevan vastavuoroisen suhteen merkityksen sitoutumiselle.

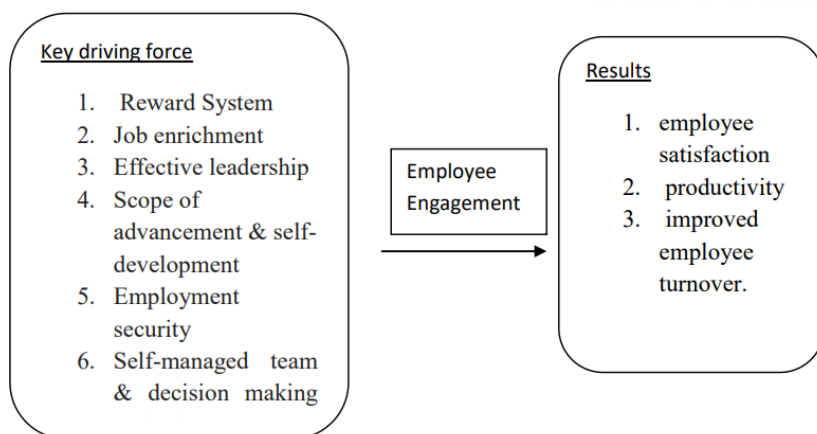
Viitala (2015) listasi kirjassaan kuvassa 3 olevat keinot, joilla hänen mukaansa voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista. Viitalan (2015) mukaan nämä keinot ovat työtehtävien kiinnostavuus sekä laajuus, yksilön kyky vaikuttaa sekä tulla kuulluksi organisaatiossaan, hyvä johtaminen, yksilön mahdollisuudet kehittyä, yksilön mahdollisuudet sovittaa työelämä perhe-elämän kanssa yhteen ja yksilön luottamus oman työpaikan tulevaisuutta kohtaan.



Kuva 3. Sitouttamisen keinot Viitalan (2015, s. 88–89) mukaan.

Barikin ja Kocharin (2017) kuvailevan tutkimuksen avulla tunnistetut keinot ovat näkyvillä kuvassa 4. Barikin ja Kocharin (2017) tutkimuksen päätavoitteena oli löytää avaintekijät työntekijöiden sitoutumisen edistämiseksi sekä ne lopputulokset, joihin näitä hyödyntämällä mahdollisesti päästään. Heidän tutkimuksensa mukaan palkitsemisjärjestelmät, työnkuvan laajuus, tehokas johtaminen, itsensä

kehittämismahdollisuudet, työn pysyvyys ja vaikuttamismahdollisuudet edistävät työntekijöiden sitoutumista.



Kuva 4. Avaintekijät sitoutumisen taustalla (Barik & Kochar, 2017, s. 37).

Sekä Viitalan (2015) että Barikin ja Kocharin (2017) näkemyksissä korostuivat työnkuvan sopiva laajuus ja vaihtelevuus, palkitsemisjärjestelmien tärkeys, johtajuuden merkityksellisyys sekä yksilön kyky kehittää itseään. Myös työpaikan tulevaisuuden näkymät nähtiin tärkeänä tekijänä sitoutumiselle.

### 2.3.1 Rekrytointi, perehdytys sekä palkitsemisjärjestelmä

Toimet työntekijän sitouttamiseksi olisi hyvä aloittaa jo heti rekrytoinnista. Viitalan (2015, s. 88–89) mukaan rekrytoinnilla pyritään luomaan työnhakijoille ja uusille työntekijöille realistiset odotukset työstä. Tätä voi hänen mukaansa pitää omana tärkeänä osana työntekijöiden sitoutumisen muodostumista. Tärkeää on myös Viitalan (2015, s. 88–89) mukaan se, että organisaatio kykenee valitsemaan sellaiset työntekijät, jotka heijastavat sen arvoja sekä tavoitteita.

Realistisesti ja huolella toteutetun rekrytointiprosessin lisäksi myös perehdytyksellä on merkitystä yksilön sitoutumiselle (Viitala, 2015 s. 88–89). Eklundin (2018, s. 28) mukaan laadukas ja perusteellinen työhön perehdyttäminen tukee työntekijän pitkäaikaista

sitoutumista organisaatioon. Organisaatioon sopivan henkilön rekrytointi ja sitouttaminen aiheuttaa kustannuksia, mutta se on kuitenkin avainasemassa pitkäaikaisien ja sitoutuneiden työntekijöiden saamisessa (Asha & Jyothi, 2013).

Rekrytoinnin ja perehdyttämisen lisäksi myös palkitsemisjärjestelmällä on merkitystä. Taloudelliset palkkaustekijät omaavat oman roolinsa työntekijöiden sitouttamisessa, vaikkakin Hozt (2015) nostaa esille sen, että vuosien saatossa ollaan ymmärretty myös ei taloudellisten tekijöiden tärkeä merkitys (Barik & Kochar, 2017, s.37). Hotzin (2015) mukaan onkin tärkeää kiinnittää huomiota muihinkin kuin pelkkiin taloudellisiin kannustimiin pyrkiessä motivoimaan työntekijöitä korkeampaan suorituskyykyyn ja sitoutumiseen (Barik & Kochar, 2017, s. 37).

Worldatworkin vuonna 2007 luoma palkitsemisen kokonaismalli (kuva 5) tuo hyvin esille eri keinojen laajuuden (Scott ja muut, 2007, s. 8). WorldatWorkin (2007) palkitsemismallin voi katsoa koostuvan palkasta, eduista, etenemismahdollisuuksista, työelämän ja perhe-elämän yhteensopivuudesta sekä suoriutumisen ja työn arvostuksesta.



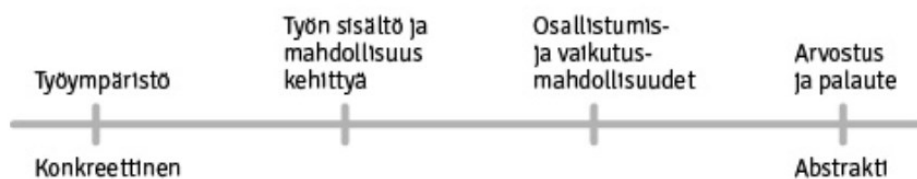
Kuva 5. WorldatWorkin (2007) palkitsemismalli (Scott ja muut, 2007, s. 8).

Palkitsemisen päätavoitteena voidaan pitää organisaation strategisen toteutuksen tukemista ja tärkeiden työntekijöiden motivointia ja sitouttamista (Ylikorkala & Sweins, 2015). Ylikorkala ja Sweins (2015) painottavatkin palkitsemisjärjestelmien luonnissa oikeudenmukaisuutta, kannustavuutta sekä organisaation kannalta kustannustehokkuutta. Palkitsemistavat voidaan jakaa heidän mukaansa kahteen ryhmään: 1) Aineellisiin eli rahallisiin palkitsemistapoihin ja 2) aineettomiin työhön ja työn sisältöön keskittyviin palkitsemistapoihin.

Aineelliset palkitsemistavat koostuvat peruspalkasta, täydentävistä palkitsemistavoista sekä eduista (Ylikorkala & Sweins, 2015). Ylikorkalan ja Sweinsin (2015) mukaan peruspalkalla tarkoitetaan sitä korvausta, jonka työnantaja antaa työntekijälleen vastineeksi tämän työpanoksesta. Peruspalkka muodostuu työn vaativuudesta, työntekijän työkokemuksesta sekä henkilökohtaisesta suoriutumisesta (Ylikorkala & Sweins, 2015).

Täydentävillä palkitsemistavoilla taas kuvataan niitä keinoja, joilla voidaan palkita työntekijöitä organisaation saavuttamista pitkän tai lyhyen aikavälin hyvistä tuloksista ja onnistuneista työsuorituksista (Ylikorkala & Sweins, 2015). Ylikorkalan ja Sweinsin (2015) mukaan täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi organisaation tulokseen sidotut palkkiot, henkilökohtaiseen suoriutumiseen sidotut palkkiot, osakepohjaiset kannustinjärjestelmät sekä kertapalkkiot (kuten innovaatiopalkkiot).

Työntekijän saamat edut on osittain säädetty lakien sekä työehtosopimusten perusteella. Etujen päätarkoituksena on tehdä työpaikasta houkutteleva ja luoda hyvä työnantajakuva sekä helpottaa työntekijän työn- ja vapaa-ajan yhdistämistä ja edistää hänen terveyttään ja turvallisuuttaan (Ylikorkala & Sweins, 2015). Laissa pakollisiksi säädetty edut ovat työterveys sekä tietty määrä vuosilomia. Näiden lisäksi työnantaja voi tarjota organisaatiokohtaisia luontaisetuja, joita ovat esimerkiksi ateria-, asunto-, puhelin-, auto-, ja autotallietu (Ylikorkala & Sweins, 2015).



Kuva 6. Aineettomat palkitsemistavat (Ylikorkala & Sweins, 2015).

Ylikorkala ja Sweinsin (2015) mukaan aineettomilla palkitsemistavoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin. Kuvassa 6 aineettomat palkitsemistavat on jaettu konkreettinen-abstrakti-janalle riippuen siitä kuinka selkeitä ja helposti kuvattavia ne ovat.

Kuvassa 6 työympäristöllä tarkoitetaan niitä fyysisiä olosuhteita, jotka työhön vaikuttavat. Näitä ovat esimerkiksi työpaikan sijainti, viihtyisät työskentelytilat sekä ergonomiset hyvät työskentelyvälineet (Ylikorkala & Sweins, 2015). Näiden lisäksi Ylikorkala ja Sweins (2015) tuovat esille työajan jouston, jolla tarkoitetaan esimerkiksi liukuvaa työaika, mahdollisuutta vaihtaa työvuoroja sekä mahdollisuutta työskennellä osa-aikaisesti. Työajan joustoilla työnantaja voi heidän mukaansa tukea työntekijöidensä hyvinvointia sekä ottaa huomioon heidän yksilölliset tarpeensa ja toiveensa.

Itse työ ja sen riittävä laajuus on nähty z-sukupolven ulkopuolellakin tärkeänä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Viitala (2015) sekä Barik ja Kochar (2017) ovat myös nostaneet esille työtehtävien laajuuden ja monipuolisuuden merkityksen työntekijöiden sitoutumiselle.

Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä on toinen kokonaisuus aineettomien palkitsemistavojen janalla (kuva 6). Työn sisällön voi nähdä olevan eräs merkittävin tekijä yksilön sisäisen työmotivaation kannalta (Ylikorkala & Sweins, 2015). Nguyen ja Phamin vuonna 2020 tehdyssä tutkimuksessa työtehtävien laajuus ja mielekkyys nähtiin eräänä tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden sitoutumisen taustalla. Ylikorkala ja Sweins (2017)

painottavatkin sitä, että työn sisällön olisi hyvä vastata työntekijän osaamista ja kiinnostuksen kohteita sekä tarjota työntekijälle uralla etenemismahdollisuuksia.

Näiden lisäksi työntekijöiden kehittymistä voi tukea tarjoamalla heille koulutuksia, joilla voidaan vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen (Ylikorkala & Sweins, 2017). Robinson ja muut (2004) toteavatkin, että työntekijöiden sitoutumista edistääkseen organisaation on tärkeää kiinnittää huomiota heidän osaamisensa kehittämiseen. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että työntekijät uskovat olevansa tärkeä osa organisaationsa tulevaisuuden kannalta. Tällöin organisaatio mahdollistaa heille myös tulevaisuudessa tarvittavat koulutukset sekä kehitysmahdollisuudet, jotta myös heidän oma osaamisensa kehittyy (Robinson ja muut, 2014).

Kolmas kokonaisuus käsittelee yksilön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä arvostusta ja palautteen saamista. Näitä palkitsemistapoja kutsutaan myös psykologisiksi palkkioiksi, koska ne muodostuvat pääosin vuorovaikutuksesta työnantajan ja työntekijän välillä (Ylikorkala & Sweins, 2017). Ylikorkalan ja Sweinsin (2017) mukaan vaikutusmahdollisuudet toteutuvat usein vuoropuhelussa esimiehen ja työntekijän välillä, ja ne koskevat usein esimerkiksi työtehtävien järjestämistä ja niiden sisältöä.

Erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa painotetaan useassa tutkimuksessa. Yksi näistä on O`Neillin ja muiden vuonna 2015 julkaistu tutkimus, jossa he tutkivat sitä, miten sisäinen viestintä tukee työntekijöiden sitoutumista ja miten erilaiset sisäiset viestintäkanavat eroavat vaikutusarvoltaan.

O`Neill ja muut (2015) päätyivät tuloksiensa pohjalta siihen lopputulokseen, että hyvin toteutettu sisäinen viestintä kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksessa selvisi myös, että työntekijät kokivat kasvoittain tapahtuvan vuorovaikutuksen olevan merkityksellisin sitoutumisen tunnetta edistävä viestinnän tapa. Myös Turunen (2012) päätyi väitöskirjatutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että Suomessa johdon ja työntekijöiden välisellä vuoropuhelulla on merkittävä vaikutus

työntekijöiden sitoutumiseen. O'Neill ja muut (2015) kuitenkin muistuttavat, että kulttuurisilla eroilla voi olla merkitystä siihen, mikä viestintätapa koetaan sitoutumista vahvimmin edistäväksi.

Palautteen ja arvostuksen saanti on Ylikorkalan ja Sweinsin (2017) mukaan eräs halutuin vastine hyvin tehdystä työstä. Heidän mukaansa esimieheltä saatu myönteinen ja rakentava palaute on eräs keskeisin keino työntekijän motivoinnissa sekä työn suuntaamisessa. Työntekijän arvostus taas voi näkyä esimerkiksi hänen tilanteensa huomioon ottamisella sekä tasavertaisesti häntä kohtelemalla. (Ylikorkala & Sweins, 2017).

### **2.3.2 Työpaikan ilmapiiri, kulttuuri ja työyhteisö**

Työpaikan ilmapiirin ja työyhteisön merkitystä ei voi väheksyä puhuttaessa yksilöiden sitouttamisesta. Maslow jo on vuonna 1943 tuonut esille tarvehierarkiassaan yhteenkuulumisen, eli ystäväyden ja rakkauden, tärkeyden yhtenä yksilön perustarpeena (Maslow, 1943). Ahlrothin (2017) mukaan työntekijät eivät aina koekaan sitoutumista yritykseen vaan pikemminkin työpaikan sisällä oleviin arvostamiinsa ihmisiin. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että kannustava työyhteisö, työstä saatu palaute sekä mahdollisuudet kehittää työskentelytaitoja liittyvät vahvasti työntekijän sitoutumiseen (Bakker & Demerouti, 2008, s. 15).

Robertson ja Cooper (2010) ovat tehneet havainnon siitä, että innovatiivisuus vaikuttaa yksilön organisaatioon sitoutumiseen. Innovaatiokulttuurin käsite sisältää ajatuksen siitä, että työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja innostuneita työnsä luomisesta mahdollisuuksista (Evensen, 2015 s. 296). Khanin (1990) mukaan tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät eivät vain pyrkisi tekemään työlistaltaan minimimäärää työtehtäviä, vaan todella paneutuisivat työhönsä saaden siitä myös itselleen muutakin kuin vain palkkaa vastineeksi (Evensen, 2015, s.296). Työntekijöiden asennetta työtä kohtaan voidaan myös Mankan ja Mankan (2016, s. 51–52) mukaan muovata henkilöstöpolitiikalla, joka on työntekijää motivoiva ja arvostava.

### 2.3.3 Johtaminen

Dale Carnegie Training julkaisi vuonna 2012 kyselytutkimuksen, jossa tutkittiin 1500 yhdysvaltalaisen työntekijän avaintekijöitä heidän organisaatioonsa sitoutumisen taustalla. Tutkimuksen mukaan kolme merkittävintä avaintekijää olivat: 1) suhde lähiesimiehen kanssa, 2) usko organisaation johtoon ja 3) ylpeys omasta työpaikasta. Vataja-Julkusen (2004, s.31) mukaan oikeudenmukainen johtaminen lisää sitoutumista työpaikkaan ja parantaa yhteistoiminnan edellytyksiä.

Eräs johtamisen muodoista on henkilöstöjohtaminen. Viitalan (2015, s. 20–21) mukaan henkilöstöjohtamisella pyritään kuvaamaan kaikkea sellaista henkilöstöön liittyvää toimintaa organisaation sisällä, jossa osapuolina ovat työnantaja sekä työntekijä. Storey (2001) taas määrittelee henkilöstöjohtamisen tavaksi, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua osaavan ja korkeasti sitoutuneen työvoiman avulla.

Henkilöstöjohtamisen keinoin pyritään tavoittelemaan tilannetta, jossa työntekijöiden työkyky, motivaatio tehdä töitä sekä sitoutuminen siihen olisivat mahdollisimman korkealla (Viitala, 2015, s. 34–39). Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan myös panostaa työhyvinvointiin, joka on yksi tapa edistää työntekijöiden sitoutumista (Ojala & Ahonen, 2005, s. 69–70.)

### 2.3.4 Iän merkitys

Gostautaiten ja Buciunien 2015 vuonna julkaistussa tutkimuksessa havaittiin mielenkiintoinen ilmiö koskien yksilön sitoutumista organisaatioon. He nimittäin huomasivat, että yksilön sitoutuminen työtä kohtaan kasvaa lineaarisesti iän mukana. Myös Jokivuoren (2002) mukaan vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä kuin nuoremmat työntekijät.

Vuonna 1995 Kaldenberg, Becker ja Zvonkovic havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijän ikä on hyvä indikaattori hänen sitoutumisestaan (Khalip, 2016, s. 19). Heidän

tutkimuksensa mukaan vanhempien työntekijöiden oli vaikeampaa löytää mahdollisia työpaikkoja, jolloin he eivät useinkaan jättäneet jo olemassa olevaa työtänsä.

## **2.4 Z-sukupolvi**

Taylor ja Keeter (2010) määrittivät tutkimuksessaan z-sukupolven käsittävän vuosina 1993–2005 syntyneet henkilöt (Turner, 2015, s.103). Turner (2015) taas määrittelee z-sukupolven koostuvan 1990-luvun puolivälin ja 2010-luvun lopun välissä syntyneistä henkilöistä. Määritelmä z-sukupolvelle hieman eroavat toisistaan, mutta tässä työssä käytetään Turnerin (2015) määritelmää.

Jos vertaillaan z-sukupolvea sitä edeltävään y-sukupolveen, tutkimukset ovat havainneet paljon yhtäläisyyksiä. Z-sukupolven kuitenkin erottaa y-sukupolvesta muutama tekijä. Z-sukupolven katsotaan olevan ensimmäinen sukupolvi, jolle teknologia on ollut helposti saavutettavissa jo lapsesta lähtien (Prensky, 2001; Pandita & Khatwani, 2022, s. 242). Työelämässä tämä näkyy siten, että z-sukupolven työntekijät kokevat olonsa mukavaksi teknologian ja digitaalisten verkostojen kanssa (Pandita & Khatwani, 2022, s. 242). Turnerin (2015, s. 104) mukaan z-sukupolvi onkin tottunut vuorovaikuttamaan ja kommunikoimaan alati yhteydessä olevan maapallon kanssa.

### **2.4.1 Z-sukupolvi ja arvot**

Tapscott ja Hautala tuovat vuonna 2010 julkaistussa kirjassaan esille kahdeksan z-sukupolvea kuvaavaa arvoa. Nämä arvot ovat: vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. Tapscottin ja Hautalan (2010) mukaan nämä kaikki näkyvät z-sukupolven käyttäytymisessä, näkemyksissä ja suhtautumisessa asioihin.

Heidän mukaansa z-sukupolvi haluaa vapauden päättää siitä, missä ja milloin he työtään tekevät, sekä oikeuden muovata työtään muuhun elämäänsä sopivaksi. Z-sukupolvi on myös erittäin tietoinen kaikesta ympärillä tapahtuvasta niin maailmalla kuin omalla työpaikallaankin (Tapscott & Hautala, 2010). Z-sukupolven nähdäänkin olevan aiempia

sukupolvia tietoisempi työpaikkojen arvoista, yrityskulttuurista sekä työnantajakuvasta (Tapscott & Hautala, 2010). Tapscottin ja Hautalan (2010) mukaan myös esimerkiksi organisaatioiden sosiaalinen vastuu ja kestävän kehityksen periaatteet ovat z-sukupolvelle tärkeitä asioita ja heijastuvat heidän elämäänsä.

#### **2.4.2 Z-sukupolvi ja työmotivaatio**

Useat tutkimukset ovat tuoneet esille sen, että työn mielekkyydellä on elintärkeä asema z-sukupolven työmotivaation kannalta (Kubatova, 2016; Kirchmayer & Fratričová, 2017). Kuvassa 7 Kirchmayer ja Fratričová (2020) ovat listanneet tunnistettuja motivaation lähteitä z-sukupolven työmotivaation taustalla. Kuvasta 7 katsottuna työstä nauttiminen on nähty tärkeimpänä tekijänä. Tämän jälkeen toiseksi tärkeimpänä hyvälle työmotivaatiolle on nähty työkaverit. Kolmantena listassa on palkitsemisen merkitys. Myös sekä urakehitys että henkilökohtainen kehitys on nähty suhteellisen vaikuttavana tekijänä. Kirchmayerin ja Fratričován (2020) tutkimus ei kuitenkaan tunnistanut merkittävinä tekijöinä esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työn joustamista ja työssä tekemisen vapautta.

Patel (2017) nostaa esille kirjoituksessaan mielenkiintoisen havainnon siitä, miten z-sukupolvelle raha on tärkeä tekijä, vaikka yleisesti se nähdään tutkimuksissa huonona motivaation lähteenä. Hänen mukaansa tämä johtaa juurensa taantuman aikaan, jolloin osa z-sukupolven edustajista on ollut lapsia ja siten nähnyt ja mahdollisesti elänyt elämää taloudellisten haasteiden kanssa. Z-sukupolven edustajien vanhemmat ovat myös usein korostaneet lapsilleen työn ja työssä menestymisen tärkeyttä (Patel, 2017). Tällä on voinut olla vaikutusta siihen, että Kirchmayerin ja Fratričován (2020, s. 6023) mukaan ai-neellinen palkkio nähtiin erääksi tärkeimmistä työssä pysymiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Myös heidän mukaansa z-sukupolvi arvostaa taloudellista turvallisuutta.

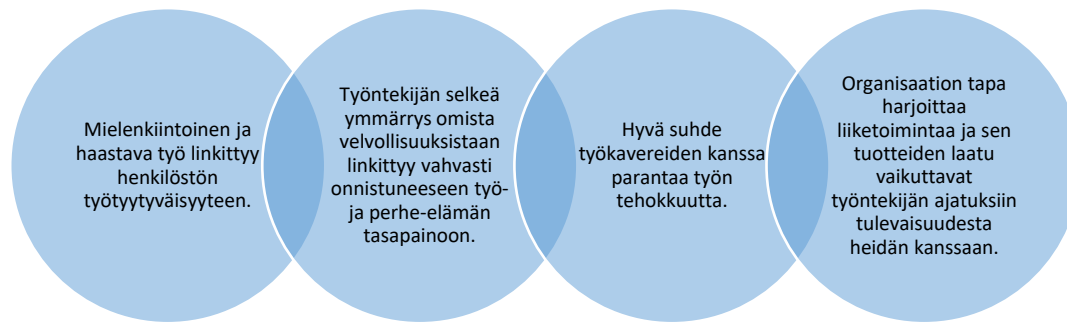
Factors	Nominal item prevalence	% of items (N=665)	% of respondents (N=235)
Enjoys work	152	22.9%	64.7%
Co-workers	86	12.9%	36.6%
Reward	81	12.2%	34.5%
Achievement	79	11.9%	33.6%
Career advancement	28	4.2%	11.9%
Personal development	27	4.1%	11.5%
Recognition	27	4.1%	11.5%
Workplace	24	3.6%	10.2%
Leadership	22	3.3%	9.4%
Work of interest	20	3.0%	8.5%
Good day	17	2.6%	7.2%
Private happiness	16	2.4%	6.8%
Impact	14	2.1%	6.0%
Remaining factors total (including freedom at work, work load, work-life balance, flexible working time, etc.)	72	<1.5% each item	<4.3% each item

Kuva 7. Z-sukupolvea motivoivat tekijät (Kirchmayer ja Fratričová, 2020, s. 6024).

Kirchmayerin ja Fratričován (2020, s. 6027) nostivat tutkimuksessaan esille myös sen, että Z-sukupolvi ei vaikuta olevan kovin kiinnostunut pitkäaikaisista ja työuran pituisista työsuhteista. Heidän mukaansa tämä saattaa johtaa siihen, että z-sukupolven edustajien työurat koostuvat tulevaisuudessa useista lyhytaikaisista työsuhteista. Z-sukupolvea ei vaikuta haittaavan työpaikan vaihtaminen, vaan he jopa nauttivat siitä (Sidorcuka ja Chesnovicka 2017; Kirchmayer & Fratričová, 2020).

### 2.4.3 Z-sukupolvi ja organisaatioon sitoutuminen

Kycia ja muut (2021) tutkivat korrelaatio- ja klusterianalyysien avulla z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista. Tulokset ovat näkyvillä kuvassa 8.



Kuva 8. Kycian, Niemczynowiczin ja Niezurawska-Zajęcjin (2021) tutkimustuloksia.

Eräs Kycian ja muiden tutkimuksen (2021, s. 10) löydöistä oli se, että mielenkiintoinen ja haastava työ on liitoksissa henkilöstön työtyytyväisyyden kanssa. Heidän tutkimuksessaan korostui myös työn mielekkyyden merkitys. Toinen tutkimuksen esiin nostama huomio oli se, että selkeästi määritellyt työtehtävät ovat avainasemassa työntekijän työ- ja perhetasapainolle, hyvien työsuhteiden luomiselle työkavereiden kanssa sekä tehokkaalle työn teolle.

Kycia ja muut (2021, s. 10) havaitsivat tutkimuksessaan myös sen, miten suhde esihenkilöön vaikuttaa myös hyvän työilmapiirin luomiseen. Z-sukupolven pohtiessa tulevaisuuttaan organisaation kanssa heille on myös tärkeää arvioida organisaation tapaa harjoittaa liiketoimintaa (Kycian ja muut, 2021, s. 11).

Rofiaty ja muut (2023) tutkivat tutkimuksessaan z-sukupolven työtyytyväisyyden ja työntekijöiden sitoutumisen vaikutuksia työntekijöiden työpaikalla pysymiseen. He nostivat tutkimuksessaan esille myös osaamisen johtamisen (eng. talent development), jolla tunnistettiin olevan merkittävä vaikutus organisaatioon sitoutumiselle ja työntekijöiden työpaikalla pysymiselle. Rofiaty ja muut (2023) huomasivat tutkimuksessaan kuitenkin että työtyytyväisyys oli merkittävämpi tekijä työpaikalla pysymisen kannalta kuin itse organisaatioon sitoutuminen.

Osaamisen johtamisella voidaan edistää työntekijöiden muutosta tuotannon tekijästä vahvemmin organisaation menestymistä ylläpitäväksi tekijä (Benham, 1993, s. 34).

Esimerkiksi koulutuksen tarjoaminen nähdään työntekijöitä organisaatiossa pysymiseen kannustavana tekijänä (Takeuchi ja muut, 2007, s. 1071). Osaamisen johtaminen ei rajoitu vain koulutuksien tarjoamiseen, vaan kattaa laajan kokonaisuuden erilaisia toimia. Näitä ovat esimerkiksi urakehityksen mahdollistaminen ja organisaation kehittäminen myös työntekijöiden eduksi (Rezaei and Beyerlein, 2018, s. 76–77).

### 3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Työn tärkein tarkoitus on kasvattaa ymmärrystä z-sukupolven organisaatioon sitoutumisen tavasta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Selvittämällä z-sukupolvelle tärkeitä asioita sitoutumisen kannalta, saamme myös lisää tietoa organisaatioille. Organisaatiot voivat sitten hyödyntää tuota tietoa. Työn toissijainen mielenkiinto kohdistuu haastateltavien näkemysten samankaltaisuuteen eli siihen miten paljon heidän näkemysensä vastaavat toisiaan. Työ siis pyrkii teoreettisen viitekehyksen avulla syventämään että tuomaan esille uusia näkökulmia aihealueesta.

Tutkimuksen lähtökohtana voi pitää sekä omaa suurta mielenkiintoani aihealuetta kohtaan että myös kokemaani tarvetta syvemmälle ymmärrykselle z-sukupolven näkemyksistä organisaatioon sitoutumisen saralla. Tärkeänä tähän liittyen pidän myös sitä, että tutkimusjoukko koostuu ihmisistä, jotka työskentelevät eri aloilla ja eri tehtävissä. Ilmiön paremman ymmärryksen sekä uusien oivalluksien ollessa tärkeässä roolissa valitsin tutkimusmenetelmäkseni kvalitatiivisen tutkimuksen.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että se perustuu yksilön henkilökohtaisiin näkemysiin ja kokemuksiin (Puusa & Juuti, 2020). Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat teorian, empirian ja käytännön yhteys. Tutkimuksessa käytetyt teoriat ovat tunnistettuja lainalaisuuksia, kun taas käytännöt voivat vaihdella paljonkin (Puusa & Juuti, 2020).

Laadullinen tutkimus keskittyy keräämään kokonaisvaltaista ymmärrystä kohteen laadusta, ominaisuuksista sekä merkityksestä (Jyväskylän yliopisto, 2015). Hirsijärvi ja muut (2007) määrittelivät sen tutkimusmuodoksi, joka lähtee siitä lähtökohdasta, että tutkittava kohde tutkitaan kokonaisvaltaisesti ja todenmukaisesti. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteinä voidaan pitää: tutkimuskohteen lähestymistä sille luonnollisissa olosuhteissa, keskittymistä yksittäisten tapauksien tarkasteluun,

osallistuvien yksilöiden näkökulmien tärkeyden tunnistamista ja tutkijan vuorovaikutusta kaikkien osa-alueiden kanssa.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ei tule pitää laadullisen tutkimuksen vastakohtana, sillä ne eivät aina ole toisiaan poissulkevia (Puusa & Juuti, 2020). Puusan ja Juutin (2020) mukaan merkittävin ero syntyy kvantitatiivisen tutkimuksen lähtöoletuksesta, jossa kohde nähdään teoriasta ja tutkijasta riippumattomana. Heidän mukaansa tämän eron voi myös usein nähdä aineiston esitysmuodossa; kvalitatiivisessa se on usein tekstimuotoista ja kvantitatiivisessa numeroihin perustuvaa.

Eräs lähestymistapa kvalitatiivisen tutkimuksen tekoon on tapaustutkimus. Eriksson ja Koistinen (2005, s. 1) määrittelevät teoksessaan tapaustutkimuksen toteutuksen selkiseksi, joka ottaa tarkastelun alle yhden tai useamman tapauksen, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat keskeisin tavoite. Tässä työssä tapauksina voi pitää valittua joukkoa z-sukupolvea edustavia yksilöitä. Tapaustutkimus voi syntyä kahdesta eri lähtökohdasta: tutkijan kiinnostuksesta tutkimuskohteeseen tai tutkijan kiinnostuksesta tapaukseen (Laine ja muut, 2007).

### **3.2 Aineiston keruu**

Aineisto kerätään teemahaastattelumenetelmällä, jota myös välillä kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Hirsjärvi ja Hurme (2008) kirjoittavat kirjassaan, että teemahaastattelun ominaispiirteitä ovat Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) mukaan: 1) Varmuus siitä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, 2) Tieteilijän alustava selvitys tutkimusaiheen tärkeisiin osiin, rakenteisiin ja prosesseihin, 3) Alustavan sisällönanalyysin luominen, jonka perusteella tieteilijä päätyy tiettyihin oleuksiin tilanteen tärkeistä piirteistä ja muodostaa näiden pohjalta haastattelurungon ja 4) Haastattelut perustuvat haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin niistä tilanteista, joita on ennalta jo analysoitu.

Teemahaastattelu keskittyy haastateltavan omiin tulkintoihin, jolloin haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tämä mahdollistaa haastattelun toteutuksen siten, että haastattelun aikana voidaan syventää ja tarkentaa kysymyksiä riippuen haastateltavasta.

Työssä päädyttiin teemahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä siksi, koska se tarjosi mahdollisuuden ja vapauden keskittyä haastateltavien näkemyksiin ja selvittää syvällisemmin heidän näkemyksiään. Teemahaastattelun tuoma väljyys mahdollisti sen, että haastateltavan näkemykset ohjasivat haastattelua, ja haastattelijalla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä. Kaikki teemat käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta painotukset erosivat haastateltavan omien kokemusten sekä näkemyksien mukaan.

Haastatteluiden teemat luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Jokaisen teeman sisälle lisättiin myös avainsanoja sekä lauseita, jotka toimivat tukena haastattelussa. Tämä myös auttoi jakamaan teemoja pienempiin kokonaisuuksiin, joihin myös haastateltavan voisi olla helpompaa tarttua.

Aineiston rajaavaksi tekijäksi oli määritelty ikä, koska tutkimus tarkastelee nimenomaisesti z-sukupolvea. Toisena tärkeänä kriteerinä haastateltaville pidettiin sitä, että he olivat työssä käyviä henkilöitä, jolloin heillä olisi konkreettista kokemusta organisaatioon sitoutumisesta. Haastateltavat kerättiin sosiaalisen verkoston avulla. Haastateltavia etsiessä pyrittiin siihen, että haastateltavat olisivat erilaisista koulutustaustoista, eri ikäisiä (ikäkriteerin sisällä) sekä eri aloilla työskenteleviä ihmisiä. Tässä myös onnistuttiin hyvin, joten haastateltavien diversiteettiä voi pitää yllättävän laajana näinkin pienessä aineistojoukossa.

Haastattelut toteutettiin joko Zoom- tai Google Meet -tapaamisina. Tapaamiset kestivät 25 minuutista 52 minuuttiin riippuen haastateltavasta henkilöstä. Haastatteluihin osallistui 10 henkilöä ja ne toteutettiin helmikuussa 2023. Alla olevasta taulukosta (taulukko

1) näkee haastattelupäiväkirjan sekä haastatteluiden keston. Haastattelut toteutuivat pääosin hyvin lukuun ottamatta eräissä haastattelussa ollutta teknistä vikaa, joka saatiin kuitenkin korjattua. Haastatteluiden ajankohdat valittiin haastateltavien toiveiden mukaisesti. Haastattelut pidettiin työhuoneesta käsin, jolloin pystyttiin varmistamaan rauhallinen ja keskeytyksetön haastattelutilanne. Ennalta luodut teemat ja avainsanat toimivat haastattelun tukena ja loivat haastatteluille rungon.

Haastattelun päivämäärä	Haastattelun aika
13.02.2022	Kello 16.31–17.05
13.02.2022	Kello 18.31–19.21
13.02.2022	Kello 19.30–20.21
14.02.2022	Kello 12.00–12.39
14.02.2022	Kello 16.31–16.55
15.02.2022	Kello 17.00–17.25
15.02.2022	Kello 18.01–18.39
20.02.2022	Kello 21.00–21.35
23.02.2022	Kello 18.02–18.33
24.02.2022	Kello 16.00–16.26

Taulukko 1. Haastattelupäiväkirja.

### 3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Sisällönanalyysimenetelmä on analysointitapa, joka pyrkii luomaan aineistosta selkeän sanallisen kuvauksen järjestämällä aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan analyysitavassa aineisto hajotetaan ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi, josta voidaan luoda luotettavia johtopäätöksiä. Hesse-Biberin ja Leavyn (2011, s. 227) mukaan menetelmä soveltuu sekä laadullisen että määrällisen analyysin tarkoituksiin. Sitä voi soveltaa niin kirjoitettujen, kuuluttujen kuin nähtyjenkin sisältöjen analysoimisessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin haastatteluiden jälkeen. Litterointivaiheessa jokainen haastattelu kirjoitettiin ääninauhalta tarkasti Word-tiedostoon poistaen kuitenkin toistuvia turhia täytesanoja, joilla ei ollut merkitystä haastateltavan sanomaan. Taukoja, jotka eivät vaikuttaneet lopputulokseen, ei myöskään merkitty litterointiin.

Hirsijärven ja muiden mukaan (2007) laadullisesta tutkimuksesta saatu aineisto on usein niin laaja, että kaikkea materiaalia ei välttämättä ole edes tarpeen analysoida. Litteroinnin jälkeen aineistosta rajattiin pois kaikki teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle jääneet kuulumattomat sisällöt. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin uudelleen haastattelujen teemojen perusteella. Tämän tarkoituksena oli helpottaa aineiston analysointia. Tutkimusaineiston käsittely toteutettiin anonymisti, jolloin mitään tunnistettavaa tietoa ei tuotu esille.

Tutkimuksen eräänä perusperiaatteena oli teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten toisiinsa peilaaminen. Tällöin teoriaohjaava analyysi toimii hyvin analysointimenetelmänä. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston analysoinnin lähtökohtana ovat jo olemassa olevat teoreettiset näkemykset (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tällöin Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaavan analyysin alussa keskittyminen on itse aineistossa, mutta myöhemmin tueksi otetaan myös teoreettinen viitekehys.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voi Mäkelän (1990) mukaan kiinnittää huomion aineiston yhteiskunnalliseen merkittävyyteen, aineiston riittävyteen, analyysin kattavuuteen sekä arvioitavuuteen (Eskola & Suoranta, 1998). Aineiston merkittävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on varautunut puolustamaan aineistonsa merkittävyyttä huomioiden myös sen tuotantoehdot eli laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan roolin vaikutuksen (Eskola & Suoranta, 1998).

Aineiston analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tulkinnat eivät perustu satunnaisiin havaintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta, 1998). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineiston arvioitavuudella tavoitellaan tilannetta, jossa lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyketjuja. Toistettavuudella taas pyritään heidän mukaansa kuvaamaan sitä, että aineiston analyysi on toteutettu mahdollisimman yksinkertaisella tavalla, jolloin myös toinen henkilö voisi päätyä sitä analysoidessa samoihin tulkintoihin.

Tutkittaessa haastattelututkimusten luotettavuutta on painoarvo aineiston laadussa ja sen käsittelyssä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan esimerkiksi se, jos litteroinnissa ei noudateta samoja sääntöjä, tekee aineistosta epäluotettavan. Heidän mukaansa huomiota täytyy kiinnittää myös tallenteiden äänenlaatuun, koska huono äänenlaatu lisää tulosten epävarmuutta. Tutkimuksessa litterointi toteutettiin samalla tavalla samoja periaatteita noudattaen jokaisen haastattelun kohdalla. Litteroinnin yhteydessä ylimääräisiä täytesanoja, jotka eivät kuitenkaan vaikuttaneet mitenkään vastauksen sisältöön, jätettiin kirjaamatta ylös.

Jokainen haastattelu sujui hyvin, ja teknisiltä ongelmilta vältyttiin pääosin. Toisessa haastattelussa ilmeni teknisiä ongelmia alussa mikrofoniin kanssa. Ongelmat saatiin kuitenkin korjattua ja haastattelu nauhoitettua kokonaisuudessaan. Äänitallenteiden äänenlaatu oli hyvä muutamaa särisevää kohtaa lukuun ottamatta. Nämä kohdat voitiin kuitenkin tarkistaa toisesta tallenteesta, eli Zoomin-haastattelutallenteesta.

Kaikki haastateltavat tunsivat minut entuudestaan ja omasivat henkilökohtaisen suhteen kanssani. Tällöin tämä on voinut vaikuttaa aineiston laatuun ja sisältöön sekä analysointiin. Kaikissa haastatteluissa on noudatettu samaa teemarunkoa, mutta teemahaastatteluun pohjaten painotukset ovat eri haastattelujen kohdalla vaihdelleet. Aineiston analyysissä on pyritty käsittelemään vastaukset juuri sellaisina kuin ne haastattelussa on sanottu. Haastatteluiden tuloksissa on pyritty nostamaan esille paljon suoria lainauksia haastatteluista, jotta tulosten uskottavuus sekä lukijan kuva todellisista esitetyistä näkemyksistä paranisi.

Aineiston analyysimenetelmä on pyritty pitämään yksinkertaisena, jotta lukijan on helppompi ymmärtää tutkimuksen toteutusperiaate sekä toisaalta myös seurata tutkimuksen päättelyketjuja. Kuitenkin tutkiessa aineiston riittävyttä täytyy huomioida suhteellisen suppea tutkimusjoukko. Tutkimukseen osallistui 10 henkilöä, joten tutkimustuloksista ei voi tehdä varsinaisia yleistyksiä.

Tutkimusjoukko on pyritty valitsemaan mahdollisimman monipuoliseksi, jotta erilaisissa työpaikoissa erilaisilla koulutustaustoilla olevat yksilöt tulisivat mahdollisimman laajasti edustetuiksi. Koska työn tarkoitus on tuoda esille z-sukupolven edustajien näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä, voi pitää tärkeänä haastateltavien diversiteettiä. Pohdinnat-osiossa tutkimustuloksia käsitellään teorian kanssa yhdessä, jotta voidaan tutkia niiden linkittymistä eri ilmiöihin. Tutkimustuloksista tehdään teoreettisen viitekehyksen kanssa myös johtopäätöksiä. Niitä ei voi kuitenkaan yleistää suppean tutkimusjoukon takia.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimustulokset käsitellään teemoittain samassa järjestyksessä, kuin haastattelussakin.

### 4.1 Aluksi

Haastattelut aloitettiin keskustelulla siitä, kokevatko haastateltavat olevansa sitoutuneita organisaatioonsa ja miten he kokevat sen vaikuttavan työhönsä ja työn tekoonsa. Teeman tarkoitus oli lämmitellä haastateltavia aihetta kohti pohtimalla yksinkertaisesti sitä, että ovatko he organisaatioonsa sitoutuneita ja miten tämä on vaikuttanut heihin. Yleisesti tarkasteltaessa haastattelutuloksia, voi sanoa, että yhden negatiivisen vastauksen lisäksi kaikki muut haastateltavat kokivat olevansa sitoutuneita organisaatioonsa.

Kaikki, jotka kokivat olevansa sitoutuneita työpaikkaansa, toivat myös esille asioita, joihin he kokivat sen vaikuttavan. Merkittävin esille tullut sitoutumisen vaikutus oli haastateltavien näkemys siitä, että organisaatioon sitoutumisella on positiivinen vaikutus työpäinokseen.

*”Mä koen, että mä olen sitoutunut nykyiseen organisaatioon ja se näkyy esimerkiksi sillä tavalla, että pitää omaa tekemistään paljon merkityksellisempänä.”*

*” Teen mun hommat silleen, että siellä tulen työskentelemään jatkossakin.”*

*” Joo kyllä mä sanoisin, että mä oon tosi sitoutunut tällä hetkellä mun nykyiseen organisaatioon. Se näkyy aika paljon semmosena motivaationa työssä. Haluun tehdä aina mun työt niin sanotusti sataprosenttia lasissa. Myös se, että on jatkuva halu kehittyä siinä mun nykyisessä työssä, että mä voin myös tulevaisuudessa jatkaa siellä työskentelyä ja kehittyä parempaan suuntaan siinä. ”*

Eräs haastateltava myös tähän liittyen nosti esille sen, että hänelle on tärkeää olla töissä hyödyllinen ihmisen, jonka takia hän haluaa tehdä työnsä hyvin. Tällöin ei hänen mielestään ole pelkoa siitä, että esimerkiksi menettäisi työpaikkansa tilanteiden muuttuessa. Hän nosti tästä esimerkiksi koronapandemian, jonka aikana useita hänen työkavereitaan oli lomautettu, mutta häntä ei.

Muutama haastateltava näki myös halun kehittää organisaatiotaan eräänä vaikutuksena. Tällöin siis koettiin, että työnantajan kehittäminen luultavasti edistää myös omaa tilannetta joskus tulevaisuudessa. Esimerkiksi yksi haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

*” Tavallaan näkyy sellasena halukkuutena kehittää myös työnantajaa siinä toivossa, että se myös joskus tulis takasikin päin. Mutta se ei ole suora oletusarvo, että heti näkyis takasikin päin. ”*

Työnantajan kehittämiseen liittyen eräässä haastattelussa tuotiin esille myös työnantajasta ulospäin puhuminen. Haastateltava kuvasikin sitoutumisensa vaikutuksia siten, että hän haluaa puhua organisaationsa puolesta ja kuulua organisaatioonsa. Hän oli aiemmin ollut työpaikoissa, joihin hän ei kokenut olevansa sitoutunut. Tällöin hän koki vahvasti, että hänellä ei ollut kiinnostusta panostaa esimerkiksi siihen, että organisaation maine pysyisi hyvänä.

Osa haastateltavista, jotka kokivat olevansa sitoutuneita organisaatioonsa, toivat esille myös sen, että uusia työtarjoja saadessaan, he olivat kieltäytyneet niistä. Haastateltava, joka koki, että ei ole sitoutunut organisaatioonsa taas toi esille sen, että hyvän työtarjoituksen tullessa, hän vaihtaisi heti työpaikkaansa.

*”Kyllä mä koen olevani sitoutunut tuohon organisaatioon, koska mulle on myös tullu työtarjoja muualta, mutta en oo ottanu niitä vastaan, koska koen nykyisen työn houkuttelevampana vaihtoehtona.”*

*” Vaikka oisinkin lupautunu olemaan töissä ja tulis joku hyvä työtarjous, nii kyllä mä sinne lähtisin.”*

## **4.2 Työn ja työtehtävien merkitys organisaatioon sitoutumiselle**

Seuraavaksi keskusteltiin haastateltavien näkemyksistä työhön sitoutumisesta, heidän suhtautumisestansa omaan työhönsä, työtehtävien merkityksestä sekä etenemismahdollisuuksien tärkeydestä.

### **4.2.1 Suhtautuminen omaan työhön**

Keskusteltaessa haastateltavien suhtautumisesta omaan työhönsä, tuli selkeästi esille se, että kaikki pitivät työn mielekkyyttä tärkeänä tekijänä ja kokivat sen vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen. Esimerkiksi se, että omasta työstään piti, nähtiin tärkeäksi asiaksi omassa työssä viihtymisen ja pysymisen kannalta.

*”Koen että se vaikuttaa sitoutumiseen, että ala ja työ on semmosia, mistä mä tykkään, ja mihin mä haluan käyttää kaiken mun potentiaalin, ja kouluttautua ja kehittyä lisää. Kyllä ehottomasti vaikuttaa.”*

*”Niin sanotusti pieteetillä. Työni on loputon kehä, joka vain ruokkii itseään”*

*”No, intohimoisesti. Mä koen työn isoksi osaksi mun elämää. Se toki ajallisesti vie paljon arjesta aikaa, mutta myös se, kun tykkää siitä omasta työstä, niin tuntuu, että haluan myös panostaa siihen.”*

*”No, joo, siis tuota kyllä mä suhtaudun siihen omaan työhöni sillä lailla vakavissaan ja haluan menestyä siinä omassa työssä ja sitä kautta lähteä rakentaa omaa urapolkuani.”*

Osassa haastatteluissa nousi esille selkeästi myös se, että haastateltavat näkivät oman työnsä kutsumusammattina, jolloin he suhtautuivat siihen erittäin intohimoisesti. He kokivat olevansa erittäin vahvasti sitoutuneita omaan työhönsä, koska oikeastaan mikään muu uravalinta ei heille heidän mielestään sopisi.

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, miten haastateltavat kokivat työhön sitoutumisen verrattuna organisaatioon sitoutumiseen. Moni haastateltava näki, että työhön sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen linkittyivät toisiinsa, jolloin koettiin jopa vaikeaksi niiden erikseen käsittely.

*”Ehkä voisin sanoa, että oon molempiin hyvin sitoutunut. Tietyllä tavalla koen, että ne aika paljon linkittyy tietysti toisiinsa, koska on työ, jota tehdään kyseisessä organisaatiossa. Mutta sanoisin, että ehkä jopa työhön oon enemmän sitoutunut. Että olisi se organisaatio mikä tahansa missä työskentelen, ja oli työtehtävä mikä tahansa missä työskentelen, niin olen aina ollut semmoinen, että olen halunnut antaa kaiken itsestä, oli työ mikä tahansa.”*

#### **4.2.2 Työtehtävät ja niiden mielekkyys sekä haastavuus**

Haastattelussa keskusteltiin myös työtehtävistä laajemmin sekä siitä, miten haastateltava koki voivansa niihin vaikuttaa. Isossa osassa haastatteluista korostui se, että työtehtävien mielekkyyttä, monipuolisuutta ja haastavuutta pidettiin tärkeänä ja erittäin toivottavana asiana. Muutama haastateltava toi haastattelussa myös esille sen, että mikäli työnkuva olisi liian suppea tai ikävä, he eivät näkisi itseään enää työskentelemässä kyseisessä organisaatiossa.

*”Kyllä mä sanoisit, että ne on siis oikeasti tärkeitä, koska emmäkään jaksais olla työssä, mitä ei oo mukavaa tehdä.”*

*”No, mun työtehtävät ovat mun nähdäkseni sillä tavalla sopivalla skaalalla laajoja. Ne on tarpeeksi laajoja, ja ei oo liian laajoja kuitenkaan. Se monipuolisuus*

*kuitenkin näkyy siinä työssä, että on niin montaa eri asiaa, mitä päivän aikana tehdään.”*

*”Minulla melkein alkaa olla siis se tilanne, että sitä on ihan käyty meillä kehityskeskustelussakin läpi, että mulla alkaa olla aika yksi puolista se työ. Mä oon jo aika nähnyt ja kokenut kaiken. Vähän on semmoinen, että kaipaisi jotain uutta.”*

*”Siis tuolla on niin, että arki on niin sitä samanlaista. Just sitä aina mietin, kun välillä käyny muissa töissä, että kun tarvis enemmän sitä haastetta.”*

Muutamassa haastattelussa nousi myös selkeästi esille työtehtävien merkitys organisaatiossa työskentelyn kannalta.

*”Olen ollut aikaisemmin työpaikoissa, missä on huomannu, että työtehtävät ei oo ollu mielekkäitä. Muuten kaikki on ollu ok, mutta työtehtävät ei ole olleet niinku itelle mielekkäitä ja on se vaikuttanu ihan tosi paljon siihen sitoutumiseen. Lähinkin sieltä aika nopeesti tähän työhön sen takia, että haluan kuitenkin, että töissä työtehtävät on semmosia, minkä parissa itse viihdyn. Ja nykyisessä työssä koen, että nää työtehtävät myös haastaa.”*

*” Mä teen kaikenlaista hommaa, ja se kuuluu mun rooliin. En olisi siellä, jos en vois tehdä kaikenlaisia asioita.”*

Eräs haastateltava toi myös esille näkemyksensä siitä, että hänen mielestään työtehtävien laajuus vaikuttaa hänen sitoutumiseensa negatiivisesti, koska hän joutuu tekemään paljon muitakin työtehtäviä hänen oman koulutuksensa ulkopuolelta. Tällöin hänelle jää vähemmän aikaa tehdä hänen koulutustaan vastaavaa työtä. Toinen haastateltava koki myös koulutuksensa olevan hiukan kaukana omasta työstään:

*”No joo, en mä tietenkään suoraan sano, että ne olisi epämielekkäitä. Mutta ehkä siinä niinku oma hinku on, että pääsis hyödyntää paremmin niitä omia opintoja siinä työssä.”*

#### **4.2.3 Etenemismahdollisuudet**

Työn ja työtehtävien käsittelyn jälkeen siirryttiin keskustelemaan etenemismahdollisuuksista ja siitä onko niillä merkitystä. Iso osa haastateltavista näki etenemismahdollisuudet positiivisena ja omaa työntekoa motivoivina mahdollisuuksina. Se, että etenemismahdollisuuksia ei olisi, nähtiin motivaatiota latistavana tekijänä.

*”Tää on siinä mielessä vähän vaikee kysymys, koska ois ihanteellista, jos tommosia etenemismahdollisuuksia olisi ja koen, että se olis tärkeää. Nykyisessä organisatiossa niitä ei juurikaan oo. Koen kuitenkin olevan sitoutunut nykyiseen organisaation, vaikka niitä etenemismahdollisuuksia ei ole. Siinä vaiheessa jos joskus haluan edetä uralla, niin aion varmastikin siinä vaiheessa sitten vaihtaa työpaikkaa.”*

*”No tällä hetkellä nykyisessä työpaikassa ei oo käytännössä mitään etenemismahdollisuutta, että se on se, mikä tavallaan sitä innostustakin tappaa. Koska tavallaan se, että kuinka kovaa tai hyvin hommia tekee, niin ei näy missään.”*

*”Ei voi enää oikein edetä. En mä haluaisi olla töissä missään, missä ei voi enää mennä mihinkään.”*

*”Kyllä se, että jos toi ois semmoinen, että mä näkisin, että se on ainoastaan tota se koko työura kyseisessä firmassa, niin olisi varmasti joutunut tekemään enemmän harkintaa sen suhteen, että hakeeko koko paikkaa.”*

Silloin kun työtehtävä koettiin selkeästi väliaikaisena ratkaisuna tai mahdollisia muita työpaikkoja jo mietittiin, niin etenemismahdollisuuksilla ei nähty olevan kovin suurta merkitystä. Eräs haastateltava oli saanut unelmatyöpaikkansa, mutta tiedosti samalla,

että mikäli hän haluaa kehittää uraansa, hänen pitää työpaikkaa vaihtaa taas muutaman vuoden kuluttua. Hän ei tätä kuitenkaan nähnyt ongelmalliseksi. Hänen kanssaan keskusteltaessa korostui nimenomaisesti työhön sitoutuminen organisaatioon sitoutumisen sijasta.

### 4.3 Työyhteisön merkitys organisaatioon sitoutumiselle

Työyhteisön merkitys nousi esille pääosin kaikissa haastatteluissa. Yleisesti melkein kaikki kokivat tämänhetkisen työyhteisönsä hyväksi. Tärkeinä asioina nähtiin tasa-arvoisuus, hyvä yhteishenki ja avoin toimintakulttuuri.

*”Meillä on aivan valtavan hyvä porukka. Niinku se koko yhteisö, meillä ei oo semmosia omia norsunluutorneja. Johto on lähellä, toimitusjohtaja keittää kahvia meidän kahvihuoneessa ja juttelee kaikille. Siellä ei katota ketään alaspäin tai ylöspäin.”*

*”Antaisin arvosanan kiitettävä. Meillä on tosi mukava porukka, missä voi olla oma itsensä, ja se on tärkeää, koska sä oot kuitenkin melkein joka päivä siellä toimistolla. Meillä on sillä tavalla hyvin avoin kulttuuri, ja kerrotaan oikeastaan kaikesta, ja jaetaan kaikki asiat. Tehdään työtä vakavasti, mutta ei vakavissaan, niin se aika hyvinkuvaa mun mielestä meidän työyhteisöä.”*

*”Nykyisessä työpaikassa minulla on siinä äärimmäisen uniikki tilanne, että mä teen töitä joka päivä ihan oikeasti kavereiden kanssa, joiden kanssa vietän myös vapaa-aikaa. Eli se koko sosiaalinen ympyrä sekä töissä että vapaa-ajalla on muodostunut samoilla kriteereillä, mikä tarkoittaa, että me tullaan äärimmäisen hyvin toimeen.”*

Moni haastateltava toi myös ihan suoraan esille työyhteisön merkityksen organisaatioon sitoutumiselle. Eräs haastateltava kuvaili olevansa sellainen persoona, että työyhteisö

voi jopa kaataa työpaikan mielekkyyden kokonaan. Toinen haastateltava taas toi esille kokemuksensa siitä, miten paljon hyvä työyhteisö voi pelastaa työpaikassa.

*”Peilaamalla menneisiin työyhteisöihin, niin nimenomaan eräässä työpaikassa se työ ei ollut niin mielekäs, mutta se työyhteisö oli niin kova, että se ei haitannu, että oli aika paskoja päiviä tai viikkoja. Mutta sitten, kun siellä se työyhteisö lähti rapautumaan, nii tietenkkin myös oma kiinnostus ja innostus siihen työhön alko lopahtamaan. Työyhteisöä ei siis varsinaisesti tuhottu, oltii vaa tyytymättömiä työhömmä. Sitte ku ihmiset lähti, nii työtä jakso tehdä vähä aikaa tyytymättömänä. Mutta sitte ku työtä tyhmennettiin ja organisaatiota monimutkaistettiin, tuli kiire.”*

Eräs haastateltava kertoi, että hänelle työyhteisö on yksi tärkeimmistä tekijöistä sitoutumisen taustalla, koska hänellä on kokemuksia myös huonoista työyhteisöistä ja esihenkilöistä omassa työhistoriassaan. Nämä huonot kokemukset ovat erittäin vahvasti vaikuttaneet hänen mielialaansa sekä työssä jaksamiseen.

Todella hyvä työyhteisö nähtiin osassa haastatteluista myös tekijänä, josta halutaan pitää kiinni.

*”Ja se on varmasti jossain määrin niin sanotusti riskitekijä sitten mahdolliselle alan tai yrityksen vaihtamiselle. Väitän, että kovin heti ei tuu yhtä tommosta omanlaista porukkaa vastaan.”*

Työpaikoissa, joissa henkilöt kokivat, että esimerkiksi palkka ja etenemismahdollisuudet eivät ole niin tärkeitä, työyhteisön merkitys myös nousi. Eräs haastateltava kuvasi tilannettaan seuraavasti:

*”Työyhteisö tällä alalla on se tärkein asia. Menee ohi jopa johdon suhtautumisen ja kohtaamisten kanssa, sekä asiakkaiden ja työympäristön ohi. Tärkein asia siinä, miksi koen olevani sitoutunut. Nostaisin ihan sinne tärkeimmäksi.”*

Kaikki eivät kuitenkaan pitäneet työyhteisöä tärkeyttä niin merkittävänä, että se esimerkiksi vaikuttaisi työpaikan vaihtoon. Työyhteisön merkitys kuitenkin työn mielekkyyden ja sujuvuuden kannalta nähtiin kaikissa haastatteluissa.

Keskustelimme myös haastateltavien näkemyksistä siitä, että sitoutuvatko ihmiset organisaation sijaan ennemminkin ihmisiin siellä organisaatiossa. Eräs haastateltava näki tilanteen niin, että hänen tekemänsä työ ja siihen sitoutuminen pohjautuu vahvasti hänen työyhteisöönsä, mutta sitten taas etenemismahdollisuudet liittyvät vahvemmin organisaatioon sitoutumiseen. Toinen haastateltava taas kommentoi aihetta näin:

*”Hyvin paljon totta. Mun mielestä jos mieltii vaikka tämmöstä skenaariota, että pohtisi työpaikan vaihtamista, niin mulla olis isompi kynnys lähteä vaihtamaan just niiden ihmisten takia, jotka luottaa minuun siellä työpaikalla. Ja totta kai on muodostanut sillä tavalla läheisiä suhteita työpaikalla olevien ihmisten kanssa, luottaa heihin ja on semmoinen hyvä yhteys. He ovat mulle hyvin tärkeitä, nämä mun työkaverit, niin siinä mielessä olen varmasti hyvin paljon myös sitoutunut heihin.”*

#### **4.4 Johtamisen merkitys organisaatioon sitoutumiselle**

Tämän osion teemat käsittelevät johtamista, esihenkilösuhdetta, luottamusta organisaation johtoon sekä organisaation sisäisen viestinnän merkitystä. Teemat on taas jaettu alateemoihin tulosten selkeyttämiseksi.

##### **4.4.1 Suhde esihenkilöön**

Esihenkilön merkitys nähtiin sekä yksilön, että työyhteisön kannalta. Eräs haastateltava nosti esille sen, että heidän työyhteisössään, jossa esihenkilöt ovat aika usein vaihtuneet, esihenkilön merkitys työyhteisölle on todella suuri. Palautteen saamisen tärkeys nousi myös esille vahvasti. Pääosin melkein kaikki kokivat omat esihenkilösuhteensa toimiviksi.

Tällöin haastateltava näki, että palautetta saa ja sitä voi antaa, ja että työnohjausta on riittävästi, ei liikaa.

*”Kyllä mä sanon, että se on kuitenkin aika etualalla varsinkin se meidän tiimin esihenkilön toiminta. Se näkyy joka arkipäivä.”*

*”Kyllä mä sanoisin, että esihenkilöllä on tosi iso asema ja rooli siinä, että minkälainen se työyhteisö on ja työpaikka yleisesti, että miten haluttava se on ollu työpaikkana.”*

*”Pystytään juttelemaan ja avoimesti puhumaan myös siitä, että minkälaisia kehityksen kohteita on suuntaan toiseen. Mä pystyn hänelle kertoa siitä, mitä ajattelen hänen esihenkilötoiminnastansa, ja mitä hän sitten kokee, että mulla on kehitettävää. Siitä oon iloinen, että myös kehutaan silloin, kun siihen on aihetta, ja että kiitetään silloin, kun siihen on aihetta.”*

*”Se on aina toiminut tosi hyvin. On aina saanut palautetta heti omasta työstä, jos on tehnyt hyvin jotain, jos on tehnyt huonosti jotain. On ollut anonyymejä kyselyitä myös esihenkilön suoriutumisesta, mihin on sitten vastannut.”*

*”No hauska, että meillä oli just tiistaina kehityskeskustelu, niin käytiin juuri näitä, että annettiin tavallaan palautetta suuntaan ja toiseen. Kyllä ainakin siinä tuli, ja on myös muuten semmoinen fiilis, että saa sanoa suoraan, jos asiat eivät mene niinku kuuluisi. Saa myös sen palautteen heti, että jos on jotain kehitettävää tai ton ois voinut hoitaa paremmin.”*

*”Olen saanut palautetta ja suhde on hyvä. Oishan se vähän ikävää jos ei ois. Hänen kans teen kuitenkin paljon töitä.”*

Yhdessä haastattelussa nousi vahvasti esille se, että kun työyhteisössä kaikki arvostavat palautetta, sitä myös saa. Hän näki palautteenannon tärkeäksi oman ja organisaationsa kehittymisen kannalta.

*”Kaikki osaa arvostaa palautetta, myöskin negatiivista. Älyllisesti, rehellisesti ja ottamatta sitä henkilökohtaisesti, ja ymmärtää sen, että kyse kuitenkin yhdessä tehtävästä asiasta, joka on vaikea, ja siinä tapahtuu virheitä väistämättä. - - Ja kun ihmiset ovat sellaisia, jotka haluavat koko ajan tulla paremmiksi versioiksi itsestään ja kehittyä siinä mitä tekee, niin hyvin nopeasti huomaa, että kaikenlainen palaute sen saavuttamiseen on ihan äärimmäiseen tärkeää.”*

Osa haastateltavista koki kuitenkin, että palautetta voisi saada esihenkilöltä enemmän. Erään haastateltavan tilanne oli se, että hänen esihenkilönsä ei tiennyt tarpeeksi hänen osaamisalastaan antaakseen palautetta hänelle. Esihenkilö oli kuitenkin kannustanut häntä pyytämään palautetta muilta organisaation jäseniltä. Haastateltava nosti kuitenkin esille harmituksen siitä, että nimenomaan esihenkilöltä ei saa palautetta. Toinen haastateltava toi esille sen, että hän ei ole kertaakaan saanut suoraa palautetta kasvokkain, vaan se tulee yleensä välikäsiensä kautta.

*”Meillä on semmoinen ehkä negatiivinen puoli tuolla meidän työyhteisössä, että tosi harvoin saa sitä suullista palautetta. Sen saa ennemminkii nii, että kuulee jontekin muualta, että hei työkaveri kehuu sua hirveästi, tai muuta.”*

Eräessä haastattelussa henkilö kertoi tilanteestaan, jossa hän kokee palautteen antamisen ja kommunikaation vaikeaksi. Tilanne oli hänen mielestään niin ikävä, että jos hän ei olisi vaihtamassa työpaikkaansa lähiaikoina, hän olisi lopettanut työskentelyn tämän kyseisen esihenkilön alaisuudessa lopulta.

*”Mun nykyinen esihenkilö on kyllä sanonut, että hän haluaa palautteen suoraan. Mä oon myös yrittänyt antaa palautetta suoraan epäkohdista, mitä oon*

*huomannut. Mutta hän sitten löytää sellaisia vähän ympäröityjä vastauksia mulle, että miksi asia näin. Ei mitään kovin pätevää. En oikein ehkä pidä hänen tyylistään tällä hetkellä. Meillä on vielä lisäksi tällainen kielimuuri, että ei aina löydy yhteistä kieltä, mikä vaikeuttaa kommunikaatiota.”*

#### **4.4.2 Luotto organisaation tulevaisuuteen**

Varsinkin isoissa organisaatioissa haastateltavat näkivät organisaation johdon ja hallituksen aika etäisinä toimijoina heidän työpaikallaan. Eräs haastateltava, joka työskenteli monen yrityksen muodostamassa kokonaisuudessa, koki että sekä konsernin johto että yhtiön johto jäivät irrallisiksi tekijöiksi arjessa.

*” Tämä koko konsernin johto on hyvin näkymätön, ei oikeastaan ole minkäänlaista tarttumapintaa siihen. - - Meidänkin yhtiö sillä tavalla on kohtuu iso, että ei sillä tavalla joka päivä missään nimessä näy tämä ylin johto mikä on. Pikkasen ehkä irrallaan siitä omasta arjesta ja omasta työstä, mutta huomattavasti vähemmän, mitä vertaan tähän koko konsernin johtoon.”*

Osassa haastatteluista johto taas koettiin huomattavasti lähempänä olevaksi toimijaksi, jolloin organisaation toiminta ja tulokset konkretisoituivat ihan eri tavalla.

*”Johto pitää koko organisaation jatkuvasti tietoisena, että miten meillä menee taloudellisesti. Mitkä on tulevaisuuden näkymät, paljonko meidän myynti on, ollaanko tavoitteissa, mitä maailmalla tapahtuu, mitä kilpailijalla tapahtuu. Niin lyhyesti vastattuna olemme jatkuvasti tietoisia mihin mennään ja kyllä, luotan johtoon.”*

Yleisesti ottaen, vaikka johto olisi jäänyt hiukan irralliseksi, luotettiin kuitenkin organisaation ja oman työsuhteen tulevaisuuteen.

*”Koen, että johtaminen toimii ja jos jäisin töihin niin olisi turvattu olo tulevaisuudesta. Ei ole mitään negatiivista. Tuolla alalla aika vahva toimija. Johtaminen tärkeä tekijä organisaatioon sitoutumiselle, koska sieltä tulee linjat, joiden mukaan mennään ja toimitaan sekä kaikki ohjeet. On kärjessä, koska se on se lähtökohta kaikelle toiminnalle.”*

*”Mitä tulee siihen tuohon tulevaisuususkoon ja luottamukseen, niin meidän organisaatio on sillä tavalla tosi vakaa. Nii siinä mielessä uskaltaa luottaa siihen, että työt jatkuu ja organisaatiota sillä tavalla hoidetaan hyvin.”*

#### **4.4.3 Organisaation sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä koettiin toimivaksi ja riittäväksi oikeastaan kaikkien haastateltavien osalta. Usein haastateltavien organisaatioissa oli käytössä useampia sisäisen viestinnän keinoja, joita käytettiin sekaisin. Viestinnän ei kuitenkaan yleisesti tunnustettu olevan kovin merkittävänä pidetty tekijä sitoutumiselle.

*”Pienessä firmassa ei hirveen ihmeellisiä tarvi, toimiihan se. Viestintä tulee toimitusjohtajalta kasvokkain ja puhelimella ja milloin mitenkä.”*

*”Teamsissä. Siellä on kaikki. Aina sieltä pystyy lukemaan kaikki tärkeet jutut. Ei oikeastaan mitään moitittavaa tän saralta.”*

Muutama haastateltava näki myös hiukan haasteita oman organisaationsa sisäisessä viestinnässä.

*” Nykyisellä esimiehellä se ei työntekijöille asti aina se info kulje, että se saattaa tyssätä meihin.”*

*”Meillä on tämmöinen viikottainen palaveri, missä käydään kaikki ajankohtaiset asiat, jos tulee jotain muutoksia tai mikä vaikuttaa meidän työhön ja muutenkin*

*käydään läpi. Niistä saa tosi hyvin tietoa. Mutta sitten, jos mennään alueellisem-  
malle tasolle, niin siinä vaiheessa huomaa, että on monesti aika paljon viivettä ja  
välttämättä informaatio ei kulje ihan niin sujuvasti, mitä toivoisi.”*

*”Riippuu vähän viestintälajista. Taloudelliset kuulumiset kyllä tiedetään, muuten  
sitten tämmönen päivittäinen tekeminen saattaa välillä olla muilta ihmisiltä pi-  
mennossa.”*

## **4.5 Palkitseminen merkitys organisaatioon sitoutumiselle**

Tämän teeman alla käsiteltiin erilaisien palkitsemiskeinojen vaikutusta, työolosuhteiden merkitystä sekä työajan jouston ja etätyön tärkeyttä organisaatioon sitoutumisen kan-  
nalta.

### **4.5.1 Palkka**

Yleisesti ottaen melkein kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä omaan palkkatasoonsa ja  
kokivat sen riittäväksi. Palkan merkityksellisyys organisaatioon sitoutumiselle jakoikin sit-  
ten haastateltavia paljon. Osa haastateltavista koki sen tärkeimmäksi perustekijäksi ja  
motivaattoriksi, kun taas toisaalta osa näki sen tärkeänä vain siinä mielessä, että se mah-  
dollistaa elämisen. Haastateltavat, joille palkka oli tärkeä sitouttamiskeino, kokivat, että  
palkka on hyvä suhteessa muihin mahdollisiin työnantajiin.

*”No joo, siis kyllä mä lähtökohtaisesti oon. - - Tässä työssä ei kuitenkaan sillä ta-  
valla oo niin suurta vastuuta, että mun mielestä palkan pitää peilautua just siihen  
koulutustasoon ja sitten vastuuseen ja työtehtäviin. Niin tässä tehtävässä ei kui-  
tenkaan tarvita mitään semmoista erityisosaamista välttämättä, niin siinä mie-  
lessä koen, että palkka vastaa työkuva.”*

*”Kyllähän se motivoi. Kuka ikinä on tyytyväinen palkkaansa, että en vastustaisi,  
jos sitä olisi enemmän. Motivoi kuitenkin, ilman sitä oisin vaihtanu jo firmaa.”*

*”Kyllä sillä palkallakin on merkitystä, että tota se mulla oli yksi iso tekijä siinä, että mä en vaihtanut työpaikkaa. Jos mä nyt lähtisin vaihtamaan työpaikkaa niin todennäköisesti se tuntipalkka putois paljon ja sitten, kyllä se kuitenkin näkyy. -- Sen lisäksi, jos teet hyvän työsuorituksen, niin henkilökohtaisia palkkioita voidaan antaa 50 eurosta 500 euroon, että palkitaan kyllä sitten hyvästä työstä ja sitten lisäksi vielä koko tiimin hyvästä työstä palkitaan yksikkökohtaisilla tulospalkkioilla.”*

*”Mä tiedän ja tiedostan, että vaikka mä menisin muualle töihin, nii se palkkataso todennäköisesti tipahtais, koska tällä hetkellä meidän organisaatiossa on keskivertoa korkeampi palkkataso kautta linjan.”*

Moni haastateltava näki palkan lisäksi tärkeänä monen muun tekijän. Varsinkin aloilla, joissa palkkataso nähtiin hyvin samanlaisena, palkan merkitys väheni, ja muut tekijät korostuivat.

*”Palkan samankaltaisuus vaikuttaa siihen, että kilpailua ei tapahdu palkalla. Ei ole mitään bonuksia tai mitään.”*

*”No siis totta kai rahaa elämiseen tarvii, mutta kyllä mulla tärkeimmät tekijät siihen, että päätin hakeutua kyseiseen tehtävään, oli se, että aika hyvän mielikuvan sai jo sieltä kesätöiltä, mitä se työ pitää sisällään ja minkälainen tiimi siinä on ympärillä.”*

*”Jotenki se, että ku mä oon tänne tähän organisaatioon tullu ja mulla on täällä annettu mahdollisuus, niin en koe, että mulla olisi mitään syitä vaihtaa saman alan kilpailevaan yritykseen. -- Tietyllä tavalla ehkä tuntuu, että lisää sitoutumista tähän organisaatioon, koska tietää, että muista saman alan yrityksistä ei ole parempaa tarjolla.”*

#### 4.5.2 Muut aineelliset edut

Haastateltavien työskentelyorganisaatioiden välillä oli merkittäviä eroja aineellisten etujen määrässä. Oli organisaatioita, joissa ei ole tarjolla mitään ja toisaalta taas toinen ääripää, jossa työntekijällä on todella laajat edut työnantajan kustantamasta psykoterapiasta erittäin laajoihin alennuksiin ja etuihin koko lähipiirille. Jälkimmäisessä tilanteessa haastateltava näki, että edut tuovat jo niin paljon rahallista hyötyä, jolloin se alkaa vaikuttamaan myös työpaikassa pysymiseen. Eräs haastateltava koki myös ilmaiset terveyspalvelut tekijänä, jota hän arvostaa paljon.

Muut haastateltavat kokivat, että heidän etunsa jäivät niin pieniksi, että ne koettiin oikeastaan vaan mukavana lisänä, jota ei kuitenkaan pidetty kovin merkityksellisenä. Erään haastateltavan mielestä edut vaikuttavat samassa suhteessa kun raha, jolloin hän ottaisi mieluummin enemmän rahaa kuin jonkun edun.

*”No nää, mitä meillä nyt on, ne on aika suppeet. Ne on vähän semmoinen hällä väliä. En oikeastaan juurikaan koskaan käytä työterveyspalveluita. Liikunta-seuraliedun oon käyttänyt, mutta sekin on vaan semmoinen ihan jees, pikku juttu. Ja säästääkseeni rahaa teen itse yleensä lounaan.”*

Eräs haastattelija nosti esille tulospalkkiojärjestelmän poistumisen häntä harmittavana tekijänä. Haastateltava koki, että alalla, jossa työntekijän panos vaikuttaa suoraan taloudelliseen tulokseen, olisi motivoivaa olla tulospalkkiojärjestelmä.

#### 4.5.3 Osakeanti

Kahdessa haastattelussa nousi esille henkilöstön osakeanti, johon molemmat haastateltavat olivat myös tarttuneet. Molemmat haastateltavat toivat esille sen, että se oli heille molemmille myös tärkeä syy mennä työskentelemään heidän työpaikoilleen. Se nähtiin laajasti vaikuttavana tekijänä, joka motivoi ja kiinnitti työhön.

*”Ydin logiikka on juuri se, että minusta on helpompaa tehdä päätös kärsiä vähän nyt, kun se on selvää, että mitä siitä hyötyy tulevaisuudessa. Kuva on minusta selvempi silloin, kun on tällaisessa organisaatiossa, jota itse omistaa, vaikkakin todella vähän, mutta kuitenkin edes periaatteen tasolla.”*

Osakeannin ei nähty kuitenkaan olevan asia, joka automaattisesti sitouttaisi organisaatioon. Sen nähtiin toimivan parhaiten silloin, kun työntekijät halutaan hyvän palkan lisäksi sitouttaa pysymään organisaatiossa aloilla, joissa esimerkiksi työpaikkoja vaihdetaan paljon ja palkkataso on korkea.

*”Joo se että omistaa osan sitä yritystä työntekijöiden osakeannin kautta niin se on merkityksellistä, mutta onko se merkityksellisempää, kuin se absoluuttinen palkka, jonka saa joka kuukausi. Ei missään tapauksessa.”*

*”Osakeanti ankkurointina toimii hyvin silloin, kun sulla on jo erittäin hyvin perusteltu palkkamalli, jolloin maksetaan palkkaa sillä tavalla, että se olisi sen organisaation henkilöillä markkinoiden yläpäässä. Silloin todennäköisesti se toimii kaikista parhaiten.”*

#### **4.5.4 Työskentelyolosuhteet**

Kaikki haastateltavat kokivat yleisesti omat työolosuhteensa hyväksi ja työskentelyvälineet toimiviksi. Muutama haastateltava piti erityisen tärkeänä hyviä ja laadukkaita työvälineitä työn luonteen takia. Heidän mukaansa työvälineet vaikuttavat todella paljon työn laatuun sekä tehokkuuteen.

*”Työvälineet on hyvät, kun itse valittu. Ihan mukava lisä ja vaikuttaa olennaisesti työntekoon.”*

*”Meillä on kyllä työpaikassa ihan poikkeuksellisen hyvät puitteet siinä mielessä, että saa valita omaa työvälineensä äärimmäisenkin kovalla rahalla. Se on*

*merkittävä tällainen arkinen elämäntasotekijä. Senkin aina unohtaa, koska ihan kaikki arkistuu. - - Minulla henkilökohtaisesti ne on kunnossa ja ne on myöskin äärimmäisen tärkeitä siinä mielessä, että kun kerran on saanut tämän mahdollisuuden vapaasti valita oman työväljensä, niin se ajatus siitä, että tästä pitää luopua, niin se tuntuu epämiellyttävältä.”*

Eräessä haastattelussa nousi esille avokonttorin haittapuolet. Haastateltava koki, että vaikka ajatuksena avokonttori on kiva, niin se kuitenkin voi vaikuttaa esimerkiksi keskittymiseen kovemman melutason takia.

*”Työolosuhteista ylipäätään meillä on ihan kiva avokonttoriympäristö. Jonkun verran totta kai se vaikuttaa negatiivisesti, että on hirveä hälinä. Koska meillä on kuitenkin useampi yhtiö samassa toimipaikassa, niin saattaa välillä olla vähän vaikea keskittyä työhön, mutta muuten oikein siisti tila. On sähköpöydät, hyvät tuolit ja hyvät läppärit kaikilla, että ei ole niiden puolesta mitään valittamista.”*

#### **4.5.5 Työajan jousto ja etätyöskentely**

Osa haastateltavista piti työajan joustoa tärkeänä tekijänä, kun taas osa näki sen vain mukavana lisänä. Oikeastaan kaikilla haastateltavilla, joilla oli sellainen työ, jota voi tehdä myös kotoa käsin, oli aika laajat mahdollisuudet tehdä etätyötä. Liukuva työaika oli myös monella haastateltavalla käytössä.

*”Ei varsinaisesti etätyömahdollisuus ole tässä työssä niin merkityksellinen. Virallisten ohjeiden mukaan saadaan tehdä kolme päivää viikossa etänä, mutta esihenkilön kanssa kun sopii, niin voi vaikka olla viikon etätöissä.”*

*”Meillä on liukuva työaika, ja meillä on mahdollisuus etätyöhön. Oon kuullut, että kaikilla ketkä samalla alalla työskentelee, niin ei sitä etätyömahdollisuutta varsinkaan näin laajassa mittasuhteessa oo. Se on toki iso etu. - - Siinä mielessä kyllä mä*

*koen, että ne on mulle tärkeitä asioita ja se, että ylipäätään voi vähän omien aikataulun mukaan myöskin sitä työaika, että se joustaa suuntaan ja toiseen.”*

Eräälle haastateltavalle se taas oli todella tärkeä tekijä. Hän toikin esille, sen, että se vaikuttaa hänen omaan sitoutumiseensa, koska hän arvostaa vapautta valita, milloin hän töitään tekee.

Aloilla, joissa työvuorot tehdään etukäteen, haastateltavat kokivat, että he kuitenkin pysyivät omiin työvuoroihinsa vaikuttamaa. Moni myös toi esille, että työkavereiden kanssa pystyi vuoroja vaihtelevaan tarpeen vaatiessa. Eräs haastateltava sanoi hänelle olevan erityisen tärkeää sen, että hänen työnantajansa huomio hänen opiskelunsa.

*”Pystyn vaikuttaa. Tosi hyvin saadaan neuvoteltua työvuorot. Se myös lisää tosi paljon vetoa meille, että meidän työnantaja huomioi opiskelun todella hyvin. Mä saan meidän työvuorojärjestelmään merkitä, että milloin mä oon käytettävissä sen mukaan, että miten mulla on koulua. Jos mä tiän esimerkiksi, että mulla on koulua iltapäivä kahteen asti, niin voin ilmoittaa töihin, että oon käytettävissä 15 eteenpäin. Sitten joko tulee työvuoro tai ei.”*

#### **4.6 Lopuksi**

Lopuksi keskustelimme siitä, että nousiko haastateltavilla jotain muita tekijöitä mieleen, jotka heidän mielestään vaikuttavat heidän organisaatioonsa sitoutumiseen, ja siitä, mitkä keskusteluiden alla olleista aihepiireistä, he kokivat merkittävimiksi sitoutumisen kannalta.

Muutama haastateltava nosti jo käsiteltyjen teemojen lisäksi keskinäisen luottamuksen tärkeyden esille. Erään haastateltavan mielestä on tärkeää, että johto ja esihenkilöt ymmärtävät ja luottavat työntekijöihinsä. Hänen mielestään on todella tärkeää, että työntekijät nähdään voimavarana eikä kulueränä, josta hänellä on kokemusta edellisestä työpaikasta.

Toiselle haastateltavalle oli myös tärkeää se, että työnantajaan voi luottaa. Hänellä oli aiemmista työpaikoista ikäviä kokemuksia, koska hänelle oli valehdeltu ja jätetty asioita kertomatta. Hän on nykyisen työpaikan kokenut sellaiseksi, jossa häntä autetaan, ja hän voi luottaa siihen, että ei ole mitään ”kiertelyä ja valehtelua”.

Myös työpaikan arvot ja brändi nostettiin esille.

*”Ehkä se ylipäättänsä, että organisaation arvot ovat semmoset, mihin voi sitoutua. Jos organisaation toimisi sillä tavalla, että se ei jotenkaan istuisi yhtään mun arvoja ja ajatusmaailmaan, olisi tosi vaikea työskennellä siellä. Sitten toisaalta taas organisaatio, ehkä semmoinen tietty brändi, niin se vaikuttaa itellä tällä hetkellä negatiivisesti omaan sitoutumiseen. - - Koska tosiaan työskentelen tällä hetkellä semmosessa yrityksessä, mikä on tunnettu ihan toisesta toimialasta, niin monesti näihin ennakkoluuloihin ja oletuksiin törmää.”*

*”Puhtaasti semmonen brändiarvo myös, mitä niinku yritys kertoo maailmalle itsestään, millainen se organisaatio on, mikälainen muiden kuva siitä on. Se on tällä hetkellä semmonen ei nyt ylpeyden aihe, mutta se on tärkeä aihe minulle. Sitä tuntee pientä ylpeyttä siitä, että edustaa omaa organisaatiotaan ja antaa semmosta positiivista kuvaa siitä eteenpäin.”*

Lopuksi haastateltavilta vielä kysyttiin, että mitkä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä he nostaisivat tärkeimmiksi heidän sitoutumisensa kannalta. Laajasti esille nousi itse työn mielekkyys, sen sopiva laajuus sekä haastavuus ja hyvän työyhteisön tärkeys.

*”Kyllä minä ainakin tällä hetkellä annan paljon painoarvoa sille, että siellä töissä on kivaa, että saa onnistumisen kokemuksia.”*

*"Ehkä itekkin heräsin siihen, että ne ihmiset siellä on melkein se mihin on tässä eniten sitoutunut."*

*"Semmoinen, että mä koen, että mun tekemä työ on tärkeitä, että mä viihdyn siellä töissä ja mun työtehtävien parissa."*

*"Työporukka on tärkeä kyllä, sosiaalisena ihmisenä."*

*"Mulle kaikkein tärkein on juuri se, että on hyvä työilmapiiri. Mä meen aina se edellä, vaikka ennen sitä pysty olla vaikka minkälaisissa paikoissa töissä kuhan sai vaan rahaa. Mieluummin saan vähemmän rahaa ja oon hyvässä paikassa, ku enemmän rahaa ja huonossa paikassa."*

*"Ehottomasti työn mielekkyys ja ympäröivä työyhteisö. Niistä jos jompikumpi falskaa, niin se näkyy jommassakummassa sitte. Joko omassa työnteossa tai siinä työnlaadussa. On tullut huomattua edellisissä työpaikoissa, että miten ne korreloi keskenään. Nyt kun elää tämmösessä ruusuuisessa maailmassa, että kaikki on hyvin, niin sitä saa välillä hierasta silmiään ja nipistää, että onko tämä nyt ihan totta."*

Muutama haastateltava nosti myös palkan merkityksen esille heille tärkeimpänä tekijänä.

*"Yleisesti totta kai se, että se palkka on sellainen, että se vastaa omaa käsitystä siitä työstä ja turvallisuus ennen kaikkea."*

*"Myös se henkilökohtainen sopimuspalkkaus, mikä mulle on annettu, on niin paljon korkeampi kuin työehtosopimuksen palkka, että se vaikuttaa todella paljon. Ja sitten oikeastaan ne henkilöstöedut, vaikka työyhteisökin on merkittävä, niin vaihtuvuus on niin iso."*

*"Palkka, mielenkiintoisia hommia, ammattilaisia työkavereita ja vapautta työnto-  
ossa."*

*"Mutta tosiaan, jos kysyt sitä, että mikä minun henkilökohtainen arvojärjestys on,  
niin se on palkka sijoilla 1, 2 ja 3 ja kaikki muut tulee sen jälkeen."*

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää z-sukupolven edustajien näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta. Tarkoituksena oli selvittää haastateltavien kokemuksia heidän omasta sitoutumisestaan, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, miten he kokevat sitoutumisen vaikuttavan omaan käyttäytymiseensä. Tutkimusaineisto on kerätty kymmeneltä henkilöltä, jotka tulevat eri koulutustaustoista ja työympäristöistä. Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen tulokset ja peilaan niitä aiempiin tutkimuksiin alalta. Esitän johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

### 5.1 Tulosten tarkastelu

Kaikki haastateltavat, yhtä lukuun ottamatta, kokivat olevansa sitoutuneita omaan organisaatioonsa. Muutama haastateltava näki myös työhön sitoutumisen itselleen tärkeänä sitoutumisen muotona. Andrewin ja Sofian (2012, s. 500) mukaan organisaatioon sitoutumisella kuvataan yksilön sitoutumisen ja osallistumisen tasoa omaa organisaatiota ja sen arvoja kohtaan. Työhön sitoutumisella taas kuvataan yksilön sitoutumista ja omistautuneisuutta hänen työsssänsä olevia päivittäisiä työtehtäviä kohtaan (Andrew ja Sofian, 2012, s. 500).

Haastateltavat pääosin näkivät työhön sitoutumisen kuitenkin linkittyvän vahvasti organisaatioon sitoutumisen kanssa yhteen. Tilanne nähtiin siten, että mikäli työpaikassa oli tarjolla mielenkiintoisia työtehtäviä, joihin haastateltava koki omistautuvansa, hän myös koki vahvempaa sitoutumista ja halua pysyä organisaatiossa. Tämä johtui siitä, että organisaatio mahdollisti noiden työtehtävien teon. Organisaatioon ja työhön sitoutumisen nähtiin tutkimuksessa vaikuttavan toinen toisiinsa vahvistavina tekijöinä.

Tutkimuksessa nousi monia sellaisia asioita esille, joihin organisaatioon sitoutumisen koettiin vaikuttavan. Merkittävin tutkimuksessa esille tullut seuraus oli sitoutumisen positiivinen vaikutus haastateltavien työpanokseen. Haastateltavat kokivat sen nostavan

heidän työmotivaatiotaan. Työmotivaatio on Rasilan ja muiden (2010) mukaan tehokasta työstä suoriutumista, onnistumisen tunteita ja innostumista.

Hughesin ja Rogin (2008, s.749) mukaan työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon yhdistetään useisiin erilaisiin positiivisiin seurauksiin. Heidän mukaansa organisaatioon sitoutuneet työntekijät vähentävät osaavien työntekijöiden vaihtuvuutta sekä taas toisaalta nostavat työntekijöiden tuottavuutta sekä organisaation liikevoittoa. Kumarin ja Swethan (2011, s. 232) mukaan sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, ja heillä on pienempi aikomus irtisanoutua.

Organisaatioon sitoutumisen nähtiinkin vaikuttavan myös työskentelytapoihin siten, että haastateltavat halusivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja edistää työnantajansa kehittymistä, jotta heidän oma työpaikkansa olisi tulevaisuudessa turvattu. Tämä myös tukee Hughesin ja Rogin (2008) näkemyksiä siitä, että sitoutuneet työntekijät kasvattavat organisaation tuottavuutta sekä organisaation tulosta.

Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiselle näkyivät myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Sitoutunut henkilö koki työn vaihtamisen kynnyksen korkeammaksi kuin henkilö, joka ei kokenut olevansa sitoutunut organisaatioonsa. Tutkimuksessa nousi myös hyvin esille se, että sitoutumisen tasoja on erilaisia. Mitä suurempi sitoutumisen taso oli, sitä suurempi kynnys haastateltavalla oli vaihtaa työpaikkaa. Osa haastateltavista kuitenkin selkeästi toi esille, että on olemassa esimerkiksi tietyn kokoinen palkankorotus työtä vaihtaessa, joka koettaisiin liian houkuttelevana ohittaa, vaikka organisaatioon olisikin sitouduttu.

Kun lähdetään käymään läpi merkittävimpiä z-sukupolven organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, nousi tutkimuksessa esille työn ja työtehtävien luonne, laajuus, haastavuus ja merkityksellisyys kaikista vahvinten. Haastateltavilla oli laajasti jaettu näkemys siitä, että mikäli työtehtävät oltaisiin koettu liian suppeina, ikävinä ja tylsinä, he olisivat olleet valmiita vaihtamaan työpaikkaansa.

Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden tärkeys z-sukupolven työmotivaatiolle on tunnistettu useissa jo aiemmin julkaistuissa tutkimuksissa (ks. Kubatova, 2016; Kirchmayer & Fratričová, 2017). Kycian ja muiden (2021, s. 10) mukaan se, että z-sukupolvi kokee työtehtävät mielenkiintoisina ja haastavina, vaikuttaa heidän työtyytyväisyyteensä.

Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioon sitoutumista edesauttavat paitsi työtehtävien merkittävyys, myös työyhteisön toimivuus, sen ilmapiiri sekä palkitsemisjärjestelmät. Useat tutkimukseen osallistuneista korostivat, että heille juuri työyhteisön merkitys on ensisijainen tekijä organisaatioon kiinnittymisessä. Tämä tukee Ahlrothin (2017) teoriaa, jonka mukaan työntekijät sitoutuvat enemmän arvostamiinsa kollegoihin kuin itse organisaatioon. Työyhteisö nähtiin voimavarana, joka tukee yksilön jaksamista työssä.

Palkitsemisen merkitys organisaatioon sitoutumiselle korostui myös erityisesti palkan osalta. Haastateltavat, jotka näkivät palkkatasonsa hyvänä suhteessa mahdollisiin muihin työnantajiin, kokivat palkan tärkeäksi tekijäksi heidän sitoutumiselleen. Toisaalta taas ne haastateltavat, jotka kokivat, että työpaikkaa vaihtamalla palkka ei merkittävästi parani tai muuttuisi, näkivät korostetun voimakkaasti muut organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät merkityksellisinä. Palkan merkityksessä korostui siis sen taso suhteessa mahdollisiin muihin työpaikkoihin.

Palkitsemiskeinoista keskusteltaessa esiin nousi varsinkin työntekijöille suunnattu osakeanti ja sen merkityksellisyys. Sen nähtiin toimivan hyvin työntekijän ankkuroinnissa eli sitouttamisessa organisaatioon. Ne haastateltavat, jotka omistivat työskentelyorganisaatiostaan pienen osuuden, kokivat työnsä merkityksellisempänä ja itseään enemmän hyödyttävänä. Haastateltavat eivät yleisesti nähneet muita aineellisia palkitsemiskeinoja kovin merkityksellisinä.

Patelin (2017) sekä Kirchmayerin ja Fratričován (2020, s. 6023) tutkimuksen näkemykset siitä, että taloudellinen turvallisuus on tärkeää z-sukupolvelle, näkyi myös haastattelussa. Iso osa haastateltavista nosti esille sen, että he näkevät tärkeänä palkan ajallaan

tulemisen joka kuukausi. Tämä näkemys erityisesti vahvistui silloin, kun haastateltavalla oli esimerkiksi asuntolainaa tai muita isoja kuluja.

Tutkimuksessa korostui myös haastateltavien halu ja motivaatio edetä urallaan. Moni haastateltava koki uransa tärkeäksi ja oli motivoitunut etenemään työssään. Monella oli kuitenkin tästä huolimatta se tilanne, että omalla nykyisellä työpaikalla ei nähty olevan merkittäviä etenemismahdollisuuksia. Haastateltavat eivät nähneet tätä tilannetta kuitenkaan merkittävänä esteenä sitoutumiselle nykyiseen organisaatioon.

Haastatteluissa nousi kuitenkin esille se, että etenemismahdollisuuksien puute nähtiin mahdollisena syynä työpaikan vaihtamiselle tulevaisuudessa. Tässä näkemyksessä heijastuu myös Kirchmayerin ja Fratričová (2020, s. 6027) esiin tuoma näkemys siitä, että z-sukupolvea ei haittaa töiden haku ja lyhyet työsuhteet, vaan ne koetaan positiivisena vaihteluna.

Esihenkilötyöstä keskusteltaessa erityisesti palautteen merkitys korostui. Palaute onkin Ylikorkalan ja Sweinsin (2017) mukaan erittäin haluttu vastine hyvästä työstä. Haastatteluissa nähtiin palautteen saaminen ja antaminen tärkeänä osana hyvää esihenkilösuhdetta. Tämän koettiin olevan myös edellytys oman osaamisen kehittämiseksi. Muutama haastateltava koki ongelmia palautteen annossa tai sen saamisessa. Tällöin haastateltavat nostivat esille sen vaikuttavan negatiivisesti sitoutumiseen. Muilta osin esihenkilön merkitys organisaatioon sitoutumiselle nähtiin työyhteisön kautta. Haastateltavat kokivat, että esihenkilöllä on merkittävä rooli ja vaikutus työyhteisöön.

Organisaatioiden johto, hallitus ja sisäinen viestintä ei herättänyt kenessäkään haastateltavassa kovin paljon negatiivisia tunteita ja niiden koettiin toimivan keskimäärin ihan hyvin. Niillä ei kuitenkaan varsinaisesti nähty olevan merkittävää vaikutusta omaan organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimustulokset sisäisen viestinnän osalta poikkesivat siis aika paljon esimerkiksi Turusen (2012) väitöskirjatutkimuksen kanssa, jossa hän päätyi siihen tulokseen, että Suomessa johdon ja työntekijöiden välisellä vuoropuhelulla on

merkittävä vaikutus sitoutumiseen. Myös O`Neill ja muut (2015) päätyivät tuloksiensa pohjalta siihen lopputulokseen, että hyvin toteutettu sisäinen viestintä kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja organisaatioon sitoutumista.

Haastatteluiden lopussa muutama haastateltava lisäsi omiin organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihinsä organisaation arvot ja brändikuvan. Nämä koettiin tärkeäksi erityisesti siinä mielessä, että ei haluttu edustaa sellaista organisaatiota, jonka arvoja ja brändikuvaa ei jaeta. Z-sukupolven edustajat ovatkin Tapscottin ja Hautalan (2010) mukaan aiempia sukupolvia syvemmin tietoisia erilaisista arvovalinnoista ja niiden merkityksistä. Haastattelussa nousi myös esille se, että tilanteessa, jossa työnantajan arvot ja brändikuva nähtiin hyvinä, niitä ja työnantajaa haluttiin ylpeänä edustaa. Lockwoodin (2007, s. 2) mukaan sitoutuneet työntekijät muovaavatkin organisaationsa mainetta.

## 5.2 Johtopäätökset

Lähtökohtaisesti tämän tutkimuksen perusteella z-sukupolvea voi pitää aika vahvasti organisaatioonsa sitoutuneena. Tämän rinnalla esiin nousi kuitenkin myös työhön että työyhteisöön sitoutumisen tärkeys. Nämä loivat mielenkiintoisen toisiinsa linkittyneen kokonaisuuden, jossa kaikki osat vaikuttivat toistensa kanssa.

Meyerin ja Allen kuvailivat vuonna 1997 vahvaa organisaatiositoutumista ilmentävää työntekijää sellaiseksi, joka pysyy organisaatiossa läpi hyvien ja huonojen aikojen, työskentelee tunnollisesti, varjelee organisaation vahvuuksia sekä jakaa organisaation tavoitteet. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa jokainen noista piirteistä nousee jollain tavalla esille.

Tutkimuksen perusteella organisaatioon ja työhön sitoutuminen on z-sukupolvella vaikuttanut positiivisesti heidän työmotivaatioonsa, työhön panostamiseensa sekä haluunsa kehittää omaa työnantajaansa. Organisaatioonsa sitoutuneet z-sukupolven edustajat myös kokivat kynnyksen työpaikan vaihtamiselle olevan sitä korkeampi, mitä

sitoutuneempia he työhönsä olivat. Tulokset heijastelivat teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettuja vaikutuksia ja olivat siten linjassa aiempien tutkimuksien kanssa.

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli tunnistettavissa erittäin suuri määrä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin selkeästi esiin nousivat: 1) työtehtävät ja niiden haastavuus, mielekkyys ja merkityksellisyys, 2) hyvä työyhteisö sekä 3) palkitseminen. Näiden lisäksi myös hyvä esihenkilösuhde ja etenemismahdollisuudet tulivat selkeästi esille. Tutkimus myös näiltä osin oli monella tapaa linjassa aiempien tutkimuksien kanssa. Esiin nousi kuitenkin mielenkiintoinen jaettu näkemys siitä, että mikäli jokin pienikin organisaatioon sitoutumiseen vaikuttava tekijä nähdään toimimattomana, voi koko organisaatioon sitoutuminen kaatua tähän tekijään. Tällöin sillä, että muut asiat organisaatiossa olisivat hyvin, ei nähty olevan suurta merkitystä. Kokonaisvaltaisen toimivuuden tärkeys siis korostui sitoutumisen mahdollistajana ja edistäjänä.

Peilattaessa tutkimustuloksia Meyerin ja Allenin kolmijakomalliin eniten haastatteluissa korostui tunnepitoinen sitoutuminen. Iso osa haastateltavista koki olevansa tärkeä osa työyhteisöään, ja he näkivät siinä työskentelyn mukavana ja miellyttävänä. Osa heistä oli esimerkiksi solminut todella läheisiäkin ihmissuhteita sekä työkavereidensa että esihenkilöidensä kanssa, ja siten heidät koettiin yhä läheisimmiksi myös työpaikan ulkopuolella.

Jos asiaa taas tarkastelee transaktionaalisen ja relationaalisen sitoutumisen kannalta, ei ole niin helppoa sanoa, kumpaan teoriaan tutkimustulokset enemmän nojasivat. Tutkimuksessa nousi esille paljon viitteitä siitä, että osalla haastateltavista työsuhte muistutti pääosin relationaalista. Haastatteluista oli myös löydettävissä transaktionaalisilta tuntuvia työsuhteita. Näiden työsuhteiden taustalla oli kummassakin tapauksessa työskentely korkean teknologian yrityksessä, jonka myös Rousseau (1990, s. 391) nosti erääksi esimerkiksi ympäristöstä, jossa transaktionaalisia sopimuksia löytyy.

Luultavasti syys transaktionaalisille sopimuksille haastatteluissa esiintyvissä tilanteissa oli juuri erityistaitojen tarvitseminen. Tällöin yrityksellä voi olla se tilanne, että on vain

pakko maksaa palkkaa paljon, jotta saadaan riittävän osaava työntekijä. Usein nämä työntekijät ovat myös aika haluttuja tekijöitä alalla, jolloin sitouttamiseksi tarvitsee paljon aineellista palkitsemista. Tässä tutkimuksissa ilmi tulleiden sopimuksien osalta tuo aineellinen palkitseminen oli palkan kilpailukykyinen taso sekä osakeanti.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksissa näytti korostuvan työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden tärkeys haastateltavien sitoutumiselle. Tämä herättää kysymyksen siitä, mitä miellyttävä ja merkityksellinen työ tarkoittaa z-sukupolvelle. Työn merkityksen korostuminen nostaa esille myös työhön sitoutumisen merkityksen suhteessa organisaatioon sitoutumiseen. Näkisin, että erityisesti organisaatioon sitoutumisen, työhön sitoutumisen sekä työyhteisöön sitoutumisen kokonaisuutta olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin.

Tutkimus nosti esille myös muutamia mielenkiintoisia havaintoja ja näkemyksiä esimerkiksi arvojen ja työnantajakuvan merkityksestä. Näitä, ja monia muitakin asioita, olisi kiinnostavaa tutkia myös laajemmin sukupolvitutkimuksen muodossa. Tällöin saataisiin vielä selkeämmin tietoa z-sukupolven organisaatioon sitoutumisesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tärkeää olisi mielestäni nostaa myös niitä ”vähemmän” merkitykselliseksi koettuja tekijöitä esille ja tutkimuksen tarkasteltavaksi.

Peilattaessa tutkimustuloksia transaktionaaliseen ja relationaaliseen sitoutumiseen, nousi myös esille IT-alan organisaatioissa esiintyvien työsuhteiden luonteiden poikkeavuus. Koen, että olisi erittäin mielenkiintoista tutkia tarkemmin sitä, miten IT-alan sisällä organisaatioon sitoutuminen koetaan. Tutkimukseni kun antoi viitteitä siitä, että se voisi mahdollisesti poiketa muista aloista.

## Lähteet

- Ahlroth, A. (2017). *Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen*. Alma Talent.
- Ancarani, A., Arcidiacono, F., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2021). Promoting work engagement in public administrations: The role of middle managers' leadership. *Public management review*, 23(8), 1234-1263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia, social and behavioral sciences*, 40, 498-508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>.
- Asha, C. S., & Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1). Noudettu 15.2.2023 tästä osoitteesta.
- Bakker, A., & Demeuroti, E. (2008). Towards a model of work. *Engagement career development International Vol. 13 No. 3*.
- Bamberg, J., Laine, M., & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus.
- Barik, S., & Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(4), 33-38. Noudettu 10.3.2023 tästä osoitteesta.
- Benham, P. O., Jr. (1993). Developing organizational talent: The key to performance and productivity. *S.A.M. advanced management journal* (1984), 58(1), 34. Noudettu 11.5.2023 tästä osoitteesta.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human relations* (New York), 50(6), 701-726. <https://doi.org/10.1177/001872679705000604>.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, J. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public administration review*, 62(2), 217-230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS journal of Indian Management*, 11(4), 61. Noudettu 5.1.2023 tästä osoitteesta.

- Busk, H., Holappa, V., Hyartt, M., Laamanen, J. P., & Vainiomäki, J. (2020). Työvoiman ammatillisen liikkuvuuden osatekijät ja ohjauskeinot.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 85(3), 472-486. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02051.x>.
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The Relative Importance of Employee Engagement, Other Job Attitudes, and Trait Affect as Predictors of Job Performance: Relative Importance of Job Attitudes. *Journal of applied social psychology*, 42, E295-E325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>.
- Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Impact.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Evener, J. (2015). Innovation in the library: How to engage employees, cultivate creativity, and create buy-in for new ideas. *College & undergraduate libraries*, 22(3-4), 296-311.
- Gostautaitė, B., & Buciuniene, I. (2015). Work engagement during lifespan: The role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of vocational behavior*, 89, 109-119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.001>.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (Eds.). (2010). *Handbook of emergent methods*. Guilford Press.
- Hewitt, A. (2012). 2012 Trends in global employee Engagement. Noudettu 7.1.2023 tästä osoitteesta.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2007). Tutki ja kirjoita (13. osin uud. laitos.). Tammi.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality

organizations. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>.

- Huotilainen, M., & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Ilies, R., Liu, X., Liu, Y., & Zheng, X. (2017). Why Do Employees Have Better Family Lives When They Are Highly Engaged at Work? *Journal of applied psychology*, 102(6), 956-970. <https://doi.org/10.1037/apl0000211>.
- Jokivuori, P. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä? (No. 206). Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Jyväskylän yliopisto. (2015). Laadullinen tutkimus. Noudettu 26.1.2023 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karim, N. H. A., & Noor, N. H. N. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian journal of library & information science*, 11(1), 89-101. Noudettu 5.11.2023 tästä osoitteesta.
- Khalip, N. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International journal of academic research in business and social sciences*, 6(12), . <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2464>.
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(4). Noudettu 15.10.2023 tästä osoitteesta.
- King, A. T., Gontarz, J., & Wei, H. (2020). Employee engagement and absenteeism: A step towards improving patient care. *Nursing forum (Hillsdale)*, 55(3), 356-361. <https://doi.org/10.1111/nuf.12435>.
- Kirchmayer, Z. and Fratričová, J. (2017). On the Verge of Generation Z: Career Expectations of Current University Students.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the*

Innovation management and education excellence through vision, 6019, 6030. Noudettu 11.5.2023 tästä osoitteesta.

- Kubatova, J. (2016). Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European business review*, 5(4), 61-70. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.167>.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of managerial psychology*, 30(1), 101-114. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>.
- Kumar, D., & Swetha, G. (2011). A Prognostic Examination of Employee Engagement from Its Historical Roots. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 232-241. <http://dx.doi.org/10.7763/IJTEF.2011.V2.108>.
- Kycia, R. A., Niemczynowicz, A., & Nieżurawska-Zajac, J. (2021). Towards the global vision of engagement of Generation Z at the workplace: Mathematical modeling. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2112.15401>.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Lampikoski, K. (2005). Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetuasitouttamisstrategialla, Edita, Helsinki.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89–96.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR Magazine* (Alexandria, Va.), 52(3), S1. Noudettu 15.12.2022 tästä osoitteesta.
- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of*

*Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>.
- Morris, C. (2018). 61 million Gen Zers are about to enter the US workforce and radically change it forever. CNBC. Noudettu 5.5.2023 tästä osoitteesta.
- Nguyen, L. G. T., & Pham, H. T. (2020). Factors affecting employee engagement at not-for-profit organizations: A case in Vietnam. *The Journal of Asian finance, economics, and business*, 7(8), 495-507. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.495>.
- O'Neill, K., Hodgson, S., & Mazrouei, M. A. (2015). Employee engagement and internal communication: A United Arab Emirates study. *Middle East Journal of Business*, 10(4), 3–28. Noudettu 15.3.2023 tästä osoitteesta.
- Otala, L., & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksetekijänä (2. uud. p.). [WSOY] : WSOYpro : [Suomen ekonomiliitto].
- Pandita, D., & Khatwani, R. (2022). Creating Sustainable Engagement Practices for Generation Z: Role of CSR in Organizations. <http://dx.doi.org/10.18576/jsap/110118>.
- Patel, D. (2017). 8 Ways Generation Z will differ from Millennials in the workplace. Noudettu 05.05.2023 tästä osoitteesta.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently? *On the horizon*, 9(6), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424843>.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti P., & Aaltio, I, Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (luku 4). Gaudeamus.
- Rashid, S., & bin Mohd Harif, M. A. A. (2015). Employee engagement: A qualitative research on critical factors within Malaysia's SME businesses. In *First Asia Pacific*

Conference on Contemporary Research (pp. 54-65). Noudettu 5.2.2023 tästä osoitteesta.

- Rasila, M., Pitkonen, M., & Sapanen, M. (2010). Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat.
- Rezaei, F., & Beyerlein, M. (2018). Talent development: A systematic literature review of empirical studies. *European journal of training and development*, 42(1/2), 75-90. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0076>.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & organization development journal*, 31(4), 324-336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement report 408. Institute for Employment Studies, UK, 72. Noudettu 10.3.2023 tästä osoitteesta.
- Rofiaty, R., Achmad, L. I., Irawanto, D. W., & Noermijati, N. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), . <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>.
- Satata, D. B. M. (2021). Employee engagement as an effort to improve work performance: literature review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41-49.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schrag, B. (2001). The Moral Significance of Employee Loyalty. *Business ethics quarterly*, 11(1), 41-66. <https://doi.org/10.2307/3857868>.
- Scott, D., McMullen, T., Sperling, R. S., & Bowbin, B. (2007). Reward programs: What works and what needs to be improved. *WorldatWork Journal*, 16(3), 06. Noudettu 15.2.2023 tästä osoitteesta.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5. Noudettu 25.11.2022 tästä osoitteesta.

- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017, September). Methods of attraction and retention of generation Z staff. In CBU International Conference Proceedings (Vol. 5, pp. 807-814).
- Storey, J. (2001). Human resource management today: an assessment. *Human Resource Management: A Critical Text*, 2nd ed. London: Thompson Learning, 3-20.
- Szilvassy, P., & Širok, K. (2022). Importance of work engagement in primary healthcare. *BMC health services research*, 22(1), 1-1044. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08402-7>.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1069-1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>.
- Tapscott, D., & Hautala, T. (2010). Syntyntyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Do-cendo.
- Training, D. C. (2012). What drives employee engagement and why it matters. Dale Car-negie Training White Paper, 1–6.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The journal of individual psychology* (1998), 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>.
- Turunen, T. (2012). Työorientaatiot muutoksessa. Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset euroop-palaisessa vertailussa. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja*, 4. Helsingin yli-opisto. Väitöskirja.
- Vataja, K., & Julkunen, I. (2004). Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi: Tutkimuskatsaus. STAKES.
- Viitala, R. (2015). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä ([4.–5. p.]). Edita.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos.). Edita Publishing Oy.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human re-source management international digest*, 14(1), 3-5. <https://doi.org/10.1108/09670730610643891>.
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kus-tannus Oy, 21–40.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastatteluteemat**

#### **Tausta**

- Ikä
- Mikä on työsi/työnimikkeesi? Kuvaile työtehtäviäsi omin sanoin.
- Kauan olet työskennellyt työpaikassasi?
- Onko työsopimuksesi toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen?

#### **Organisaatioon sitoutuminen**

Käsite: Organisaatioon sitoutumisella kuvataan työntekijän halua pysyä ja jatkaa työskentelyä organisaatiossaan.

- Koetko olevasi sitoutunut organisaatioosi? Miten se näkyy?

#### **Organisaation ja työtehtävien merkitys organisaatioon sitoutumiseen**

- Suhtautuminen omaan työhön. Sitoutuminen työhön.
- Työtehtävät ja organisaatioon sitoutuminen
- Etenemismahdollisuutesi organisaatiossasi? Onko merkitystä sitoutumiselle?

#### **Työyhteisön merkitys organisaatioon sitoutumiselle**

- Työyhteisö ja sen merkitys organisaatioon sitoutumiselle.
- Asemasi työyhteisössä. Vaikutusmahdollisuudet, tasa-arvo ja huomiointi. Merkitys organisaatioon sitoutumiselle.

#### **Johtamisen ja esihenkilötyön merkitys organisaatioon sitoutumiselle**

- Suhde esihenkilöön ja organisaatioon sitoutuminen. Palaute, kommunikointi, toisten ymmärrys.
- Organisaation johto sekä luottamus organisaation tulevaisuuteen.

- Organisaation sisäinen viestintä ja sen toimivuuden merkitys organisaatioon sitoutumiselle.

#### **Palkitseminen ja organisaatioon sitoutuminen**

- Palkka ja sen merkitys sitoutumiseen.
- Muut aineelliset edut kuten osakeanti, ruokaetu, laajennettu työterveys, autoetu ja polkupyöräetu. Onko näillä merkitystä?
- Palaute. Saatko sitä ja miten se vaikuttaa sitoutumiseen?
- Työskentelyolosuhteet. Työpaikan sijainti, työpaikan viihtyvyys, työpaikan käytännöllisyys, työvälineet, työergonomia.
- Työajan jouston ja etätyön merkitys.

#### **Lopuksi**

- Nousiko jo käsiteltyjen teemojen lisäksi jotain muita tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseesi?
- Pohdi itsellesi tärkeimpiä tekijöitä organisaatioon sitoutumisen taustalla.