



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Kerttu Lepistö

**Organisaatiokulttuurin vaikutus  
organisaatiositoutumiseen Z-sukupolven  
keskuudessa**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen  
koulutusohjelma

Vaasa 2026

---

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

<b>Tekijä:</b>	Kerttu Lepistö		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaatiositoutumiseen Z-		
	sukupolven keskuudessa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
<b>Opintosuunta:</b>	Johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järllström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	61

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työelämä on muuttunut merkittävästi etätöiden yleistymisen, teknologisen kehityksen sekä tekoälyn käyttöönoton myötä. Tämä muutos on lisännyt kiinnostusta ja tarvetta nuorempien työntekijöiden työelämäasenteita ja sitoutumista kohtaan. Organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen välistä yhteyttä on tutkittu laajasti, mutta Z-sukupolven kohdistuva tutkimus on edelleen vähäistä. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää, vaikuttaako organisaatiokulttuuri Z-sukupolven organisaatiositoutumiseen, ja millä tavoin sitoutumisen eri muodot näkyvät tässä kontekstissa.

Tutkimus perustuu organisaatiokulttuurin sekä organisaatiositoutumisen teoreettiseen viitekehykseen. Organisaatiokulttuurissa hyödynnetään Scheinin organisaatiokulttuurinteoriaa, ja organisaatiositoutumisessa pääpaino on Allenin ja Meyerin organisaatiositoutumisen kolmikomponenttimallissa. Kolmikomponenttimalli jakaa sitoutumiseen affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena, ja aineistoa kerättiin sosiaalisen median kanavien kautta. Kyselyyn osallistui 102 alle 30-vuotiasta vastaajaa, jotka ovat tällä hetkellä työsuhteessa.

Tutkimustulosten perusteella organisaatiokulttuurilla on vaikutusta erityisesti affektiiviseen sitoutumiseen. ( $p < 0,001$ ) Vahvaksi koettu organisaatiokulttuuri arvojen ja artefaktien osalta lisäsi työntekijöiden emotionaalista kiintymystä. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen oli yhteydessä negatiivisesti organisaatiokulttuuriin arvojen osalta. Tämä viittaa siihen, että vahva organisaatiokulttuuri vähentää sitoutumista, joka on perustunut vaihtoehtojen puutteeseen tai vaihtamisen kustannuksiin. Organisaatiokulttuurin ja normatiivisen sitoutumisen yhteys jäi heikoksi.

Aikaisempi tutkimus on pääosin saman suuntaista kuin tässäkin saadut tulokset. Tämän perusteella voidaan päätellä, että organisaatiokulttuurin merkitys organisaatiositoutumisessa on tärkeää myös Z-sukupolvelle. Tutkimus tuottaa uutta tietoa organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen välisestä yhteydestä suomalaisessa kontekstissa. Tulosten perusteella organisaatiokulttuuria kannattaa kehittää, jos haluaa vahvistaa affektiivista sitoutumista ja saada sen tuomia hyötyjä. Sitoutumisen vahvistamisella on hyötyjä työn tuloksen parantumiseen sekä vaihtuvuuden vähenemiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää johtamiskäytäntöjen kehittämisessä vaihtuvuuden vähentämiseksi ja sitoutumisen lisäämiseksi.

---

**AVAINSANAT:** organisaatiokulttuuri, organisaatiositoutuminen, Z-sukupolvi, Scheinin organisaatiokulttuuriteoria, Allenin ja Meyerin organisaatiositoutumismalli

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja hyöty	8
1.2	Tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Organisaatiokulttuuri	11
2.1	Scheinin organisaatiokulttuuriteoria	14
2.2	Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaatiositoutumiseen	14
3	Organisaatiositoutuminen	17
3.1	Allen ja Meyer sitoutumisen kolmikomponenttimalli	18
3.1.1	Affektiivinen sitoutuminen	21
3.1.2	Jatkuvuussitoutuminen	21
3.1.3	Normatiivinen sitoutuminen	22
3.2	Kolmikomponenttimallin arviointi ja kritiikki	22
4	Z-sukupolvi työelämässä	24
5	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	28
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus	28
5.2	Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat	29
5.2.1	Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimalli	30
5.2.2	Scheinin organisaatiokulttuuri	30
5.2.3	Z-sukupolvi tutkimuksen kohteena	30
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	30
5.3.1	Faktorianalyysi	31
5.3.2	Summamuuttujat	36
5.4	Analyysit	36
6	Tutkimuksen tulokset	39
6.1	Vastaajien taustatiedot	39
6.2	Muuttujien väliset yhteydet	41
6.3	Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaatiositoutumiseen	41

6.4	Taustamuuttujien vaikutus organisaatiokulttuuriin ja sitoutumiseen	43
6.4.1	Sukupuolen vaikutus muuttujiin	43
6.4.2	Työkokemuksen määrän vaikutus muuttujiin	44
6.4.3	Koulutuksen vaikutus muuttujiin	45
6.4.4	Työsuhteen keston vaikutus muuttujiin	46
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	47
7.1	Johtopäätökset	47
7.2	Rajoitteet	49
7.3	Käytännön suositukset	50
	Lähteet	52
	Liitteet	58
	Liite 1. Kyselylomake	58
	Liite 2. Saateviesti	61

## Taulukot

Taulukko 1 Kulttuurin tasot ja niiden vuorovaikutus. Sovellus teoksesta Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Schein, 1997)	11
Taulukko 2 Allenin ja Meyerin organisaatiositoutumisen kolmikomponenttimalli (Allen & Meyer, 1997)	19
Taulukko 3 Organisaatiokulttuurin faktorianalyysi	33
Taulukko 4 Organisaatiositoutumisen faktorianalyysit	35
Taulukko 5 Summamuuttujien Cronbachin alfat	36
Taulukko 6 Sukupuoli jakauma	39
Taulukko 7 Koulutusaste	40
Taulukko 8 Työkokemuksen määrä	40
Taulukko 9 Työsuhteen kesto	41
Taulukko 10 Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaation sitoutumiseen	42
Taulukko 11 Sukupuolen vaikutus	43
Taulukko 12 Työkokemuksen määrän vaikutus	44
Taulukko 13 Koulutuksen vaikutus	45

## 1 Johdanto

Työelämä on muuttunut viime vuosina merkittävästi, kun pandemian myötä jouduttiin siirtymään nopeasti etätöihin, jonka jälkeen etätö ja hybridityö lisääntyivät. Lähes kuusikymmentä prosenttia suomalaisista tekee ainakin yhden päivän viikossa etänä. (Kauhanen, 2026) Etätöihin siirtymisen lisäksi teknologisten uudistusten ja tekoälyn ennustetaan korvaavan kokonaisia työtehtäviä ja muuttavan työn luonnetta. Sekä Suomessa että kansainvälisestikin on uutisoitu henkilöstövähennyksistä, joiden yhtenä taustatekijänä on tekoälyn käyttöönotto. (Iltalehti, 2026; Reuters, 2026; World Economic Forum, 2025)

Sitoutuneet työntekijät hyödyttävät organisaatiota esimerkiksi parantuneen tuottavuuden takia. Sitoutumisella on hyötyä myös yksilölle itselleen muun muassa vähentyneenä stressinä. Työntekijöiden sitoutumisella on keskeinen yhteys työhyvinvointiin, motivaatioon ja organisaatioiden tuloksellisuuteen. Erityisesti affektiivisella sitoutumisella on vaikutusta parempaan työhyvinvointiin. (Meyer & Maltin, 2010)

Sitoutumisen muodot ja niiden taustalla olevat tekijät vaihtelevat, ja niiden ymmärtäminen on olennaista, kun organisaatiot haluavat tukea sekä yksilöiden hyvinvointia että yrityksen tuottavuutta. Vaikka sitoutumisen hyödyt organisaatiolle on tunnistettu jo monen vuosikymmenen ajan ja aihetta on tutkittu paljon, lisää tutkimusta tarvitaan siitä, mikä työympäristön piirteissä on merkityksellistä yksilöiden sitoutumisessa ja kuinka näitä asioita kohdentamalla voidaan vaikuttaa sitoutumiseen positiivisella tavalla. (Alfes ja muut, 2013; Sinisterra ja muut, 2024)

Työntekijöiden sitoutuminen vähentää myös vaihtuvuutta, mikä itsessään vähentää rekrytoimisesta aiheutuvia kustannuksia. Esimerkiksi asiantuntijatyöntekijän vaihtumisen on arvioitu maksavan työnantajalle noin 50–150 % työntekijän vuotuisesta palkasta, ja erityisasiantuntijan tai johtajan kohdalla jopa 100–300 % vuosipalkasta (Väänänen, 2021).

Samaan aikaan nuorempi sukupolvi suhtautuu työhön, siihen liittyviin arvoihin sekä työhyvinvointiin eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Muutokset näkyvät työelämän asenteissa, sitoutumisessa sekä organisaatioiden johtamisen ja kulttuurin haasteissa. Työhön liitetään aiempaa enemmän merkityksellisyyden, joustavuuden ja hyvinvoinnin arvoja, kun taas perinteiset käsitykset lojaalisuudesta ja urakeskeisyydestä ovat vähemmän keskiössä. Z-sukupolvi muodostaa jatkuvasti kasvavan osan työvoimasta, mikä tekee heidän työelämän asenteistaan keskeisen tutkimuskohteen tulevaisuuden johtamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. (Deloitte, 2022; Schroth, 2019)

Tämän tutkimuksen kohderyhmä on Z-sukupolvi. OECD-maiden tasolla Z-sukupolvi muodostaa vuoteen 2025 mennessä noin 27 prosenttia työvoimasta. Suomessa noin 20 prosenttia työelämässä on Z-sukupolvea. (Binczycki ja muut, 2023; Yle, 2025). Puolassa toteutetussa tutkimuksessa Z-sukupolven motivaatiotekijöiksi työtä kohtaan nousivat erityisesti työn ja yksityiselämän tasapaino sekä tunne siitä, että työelämä tukee yksilön arvoja ja henkilökohtaista kehitystä. (Binczycki ja muut, 2023)

Z-sukupolvella tarkoitetaan yleisesti vuosina 1995–1997 ja sen jälkeen syntyneitä henkilöitä. Tämä ikäryhmä on ensimmäinen, joka on kasvanut täysin digitaalisen teknologian ympäröimänä (Pew Research Center, 2019). Tässä tutkielmassa Z-sukupolvella viitataan vuosina 1995 ja sen jälkeen syntyneisiin työelämässä mukana oleviin henkilöihin. Sukupolven päättymisvuotta ei määritellä tarkasti, koska sen rajauksesta on tutkimuskirjallisuudessa useita erilaisia näkemyksiä, ja päättymisvuodella ei ole tämän tutkimuksen kannalta oleellista merkitystä.

Työhyvinvointi ja mielenterveys ovat nousseet keskeiseksi teemaksi työelämässä. Deloitteen (2022) raportin mukaan lähes puolet Z-sukupolveen kuuluvista naisista kokee jatkuvaa ahdistusta tai stressiä, ja moni on harkinnut työpaikan vaihtoa uupumuksen vuoksi. Myös Suomessa mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ovat lisääntyneet merkittävästi: vuonna 2024 noin 100 000 henkilöä oli pitkällä sairauslomalla

mielenterveysongelmien vuoksi, ja kasvu on ollut voimakkainta alle 35-vuotiaiden keskuudessa (Kansaneläkelaitos, 2024)

### **1.1 Tutkimuksen tavoite ja hyöty**

Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, vaikuttavatko organisaatiokulttuuri ja sen eri osa-alueet Z-sukupolven organisaatiositoutumiseen. Tässä tutkimuksessa selvitetään, vastaako aiempien tutkimusten tulokset organisaatiokulttuurin vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen Z-sukupolvelle tehtävässä tutkimuksessa.

Organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaatiositoutumiseen on tutkittu vähän ja eri näkökulmista suomalaisessa kontekstissa. Suomessa on jonkin verran tehty tutkimusta johtamisen vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen, mutta yleisesti organisaatiositoutumista on tutkittu Suomessa vähän. Z-sukupolven organisaatiositoutumista ei ole tutkittu. Kansainvälisesti löytyy hieman tutkimusta organisaatiokulttuurin vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen Z-sukupolvella, mutta tutkimus on vielä vähäistä.

Tutkimuksen avulla organisaatiot saavat lisää tietoa organisaatiokulttuurin vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen, ja mitkä osa-alueet ovat keskeisiä organisaatiokulttuurissa, joihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Tämä hyödyttää erityisesti toimialoilla, joissa on suuri vaihtuvuus, työvoimapula tai kilpailu osaajista on kova.

Käytännön työelämälle tutkimuksen tulokset tarjoavat hyötyä organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta. Kun organisaatiot tunnistavat tekijöitä, jotka lisäävät nuorempien työntekijöiden sitoutumista, voidaan kulttuuria kehittää ennakoivasti tukemaan pidempiä työuria, vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta ja vahvistamaan työnantajamielikuvaa. Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa osaajista käydään yhä kovempaa kilpailua sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Hyvinvoiva ja arvoiltaan

yhtenäinen organisaatiokulttuuri voi toimia merkittävänä kilpailuetuna myös rekrytoinnissa ja kansainvälistymisessä.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset muotoutuvat tutkimuksen tavoitteista.

Pääkysymys:

1. Vaikuttaako organisaatiokulttuuri Z-sukupolven organisaatiositoutumiseen?

Alakysymykset:

2. Vaikuttavatko taustamuuttajat organisaatiositoutumiseen?
3. Vaikuttavatko taustamuuttajat organisaatiokulttuuriin?

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu seitsemästä luvusta. Tutkimus alkaa johdannolla. Johdannossa perustellaan tutkimuksen tärkeys ja määritellään Z-sukupolvi. Lisäksi johdannossa perustellaan tutkimusaiheen ajankohtaisuus.

Toisessa luvussa syvennyttään organisaatiokulttuurinteoriaan ja erityisesti Scheinin organisaatiokulttuurinteoriaan. Kolmannessa luvussa käydään läpi organisaatiositoutumisteoriaa, ja Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimalli, joka on tämän tutkimuksen viitekehys. Neljännessä luvussa määritellään Z-sukupolvi ja käydään läpi Z-sukupolven erityispiirteitä ja mitä tutkimustietoa aiheesta on jo olemassa.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen menetelmät, sekä niiden valintaperustelut. Tässä luvussa kerrotaan aineiston keruusta, kyselylomakkeen rakentamisesta ja analyysitavoista. Viidennessä luvussa pohditaan myös tutkimuksen

eettisyyttä, tärkeyttä ja luotettavuutta. Viidennessä luvussa raportoidaan myös faktorianalyysin tulokset sekä summamuuttujat ja niiden Cronbachin alfat. Kuudennessa luvussa raportoidaan analyysien tulokset. Tulokset esitetään taulukoiden ja kuvioiden avulla selkeästi. Seitsemäs luku on yhteenveto ja johtopäätökset, ja siinä vedetään yhteen tulokset, sekä poimitaan niistä olennaisia huomioita aiempiin tutkimustuloksiin peilaten. Lisäksi pohditaan kriittisesti, kuinka hyvin tutkimus on onnistunut, ja käydään avoimesti läpi aineiston rajoitteita, kuten otoskokoa ja yleistettävyyttä. Johtopäätösten pohjalta nostetaan esille käytännön ehdotuksia, joilla voidaan vaikuttaa nuorten työhön sitoutumiseen. Lisäksi nostetaan jatkotutkimuksia varten ideoita, joita tämän tutkimuksen myötä on noussut esille.

## 2 Organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa määritellään organisaatiokulttuuri ja syvennyttään tärkeimpiin organisaatiokulttuurin teorioihin. Tarkemmin käydään läpi Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaa, joka on tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Organisaatiokulttuuria on kuvailtu eri tavoin tutkimuskirjallisuudessa, eikä täysin vakiintunutta tapaa määritellä, tutkia ja mitata organisaatiokulttuuria ole muodostunut. Scheinin organisaatiokulttuurin teoriassa organisaatiokulttuuri jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat artefaktit eli kulttuurin näkyvät ja konkreettiset osat, ääneen sanotut tiedostetut osat, sekä tiedostamattomat osat kulttuuria. (Talukko 1.)

**Taulukko 1 Kulttuurin tasot ja niiden vuorovaikutus. Sovellus teoksesta Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Schein, 1997)**

<b>Artefaktit ja konkreettiset luomukset</b> Teknologia Taide Näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen	Näkyvä osa kulttuuria, mutta ei aina tulkittavissa
<b>Arvot</b> Testattavissa konkreettisten tekojen myötä Vaatii ryhmän yhteisymmärryksen arvon paikkansapitävyydestä	Selvempi tiedostettu taso vallalla olevista arvoista
<b>Perusolekset:</b> Suhde ympäristöön Ihmisen toiminnan tapa Ihmissuhteiden luonne	Itsestään selvänä pidetty, näkymätön ja alitajuien osa kulttuuria. Ei välttämättä tiedostettu.

On myös muita tapoja kuvata ja määritellä organisaatiokulttuuri. Denison (1995, viitattu teoksessa Laila ja muut, 2022) kuvaa organisaatiokulttuuria arvojen, uskomusten sekä periaatteiden kokonaisuudeksi, jotka ohjaavat organisaation johtamiskäytäntöjä sekä työntekijöiden käyttäytymistä. Robinson ja Coulter (2010, viitattu teoksessa Laila ja muut., 2022) määrittelevät organisaatiokulttuurin arvoiksi, käytännöiksi sekä perinteiksi, jotka vaikuttavat työntekijöiden toimintaan. Organisaatiokulttuuri on Gibsonin ja muiden (2012, viitattu teoksessa Laila ja muut, 2022) mukaan luottamuksen, arvojen ja odotusten malleja, jotka heijastavat työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä.

Organisaatiokulttuurin voi määritellä sen jäsenten ja yhteisten tavoitteiden järjestelmäksi, joka erottaa oman organisaation muista organisaatioista. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä tavaksi, kuinka kaikki ponnistelee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiokulttuurin voidaan myös määritellä yhteisiksi oletuksiksi, jotka ohjaavat sitä, miten ryhmän jäsenet tuntevat, ajattelevat ja reagoivat ympäristöönsä. (Kristinaningtyas ja muut, 2024). Tässä tutkimuksessa syvennyttään Scheinin organisaatiokulttuuriteorian kolme tasoiseen malliin, koska se on helppo muuttaa mitattavaan muotoon, ja se kuvaa kulttuuria monipuolisesti ja syvällisesti.

Organisaatiokulttuuri on tärkeä osa yrityksen onnistumista sekä tavoitteiden saavuttamista. Se on työkalu, jonka avulla voidaan ymmärtää organisaation toimintaa. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan puuttua sekä ulkoisiin ongelmiin, sekä vaikuttaa sisältäpäin ulkoisten asioiden sopeutumiseen. Yrityksessä vallitseva kulttuuri voi vaikuttaa sekä negatiivisesti että positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. (Ramdhan ja muut, 2017).

Organisaatiokulttuurin kehittämisen tavoitteena on vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kulttuurinkehittämisellä toivotaan olevan vaikutusta työntekijöiden persoonallisuuksiin, jotta organisaation visiot ja missiot saavutetaan. Organisaatiokulttuuri on kuin organisaation luonne, joka kuvaa sen arvoja.

Organisaatiokulttuurilla on löydetty yhteys työntekijöiden kasvaneen suorituskyvyn kanssa. (Azmy & Wiadi, 2022).

Eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä lisääntyneen innovatiivisuuden kanssa, ja se vahvistaa avoimuutta, johdon johdonmukaisuutta sekä keskustelua tukevia toimintatapoja. Lisäksi yrittäjämäinen, joustava ja ulospäinsuuntautuva organisaatiokulttuuri edistää innovointikykyä. Autoritääriin ja sisäänpäin suuntautunut kulttuuri sitä vastoin heikentää innovointikykyä. (Al-Shurafat & Abdul Halim, 2018)

Johtajien täytyy huomioida organisaatiokulttuuri, pitääkseen huolta hyvästä työnlaadusta työntekijöiden ammattitaidon, motivaation ja hyvän käytöksen kautta. Organisaation arvot voivat vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja työn tekemiseen tapaan. Yleisesti uskotaan, että organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa työn tehokkuuteen. Vallalla oleva kulttuuri voi vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen. Työntekijät käyttäytyvät organisaatiokulttuurin mukaisesti kuuluakseen joukkoon. Organisaatiokulttuuri kuvaa arvoja ja normeja, joihin uskotaan, ja siksi vahvan organisaatiokulttuurin luomisella voi saada kilpailuetua. Palkitsemisjärjestelmä, käytössä oleva teknologia, organisaation strategia, ja logistiikka ovat tapoja tukea henkilöstöä. (Azmy & Wiadi, 2022)

Kun organisaation arvot kohtaavat työntekijän arvojen kanssa, on sillä useiden tutkimusten mukaan yhteys työtyytyväisyyden lisäämiseen sekä työpaikkaan sitoutumiseen. (Kristof-Brown ja muut, 2005, viitattu teoksessa Pihlajasaari, 2016). Tehokkailla HR-käytännöillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Tästä syystä työhön sitoutuminen voi myös parantaa yrityksen suorituskkyä. (Nguyen, Mai, & Vu, 2024)

## 2.1 Scheinin organisaatiokulttuuriteoria

Scheinin organisaatiokulttuuriteoria, jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen osa-alueeseen, joista ensimmäinen osa on artefaktit eli kulttuurin näkyvä osa. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen toimitilat, pukeutumiskoodit, käytetyt järjestelmät, logot ja visuaaliset ilmeet. Toinen taso on ääneen sanotut ja julistetut arvot. Näihin voi kuulua yritykselle luotu strategia, viralliset arvot ja ääneen sanotut periaatteet. Kolmas kulttuurin taso on pinnan alla oleva tiedostamaton kulttuurintaso, millä tarkoitetaan käytäntöä, miten toimitaan. Esimerkiksi työntekijöihin luottaminen niin, ettei jokaista tekemistä vahdita, on osa tätä kolmatta kulttuurintasoa. Siksi kulttuuria tällä tavoin tutkimalla ja lähestymällä, pystytään puuttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin, ja tekemään onnistunutta muutosjohtamista, koska ymmärretään paremmin mitä tekijät taustalla vaikuttavat. (Schein 1997, s. 32)

## 2.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaatiositoutumiseen

Organisaatiokulttuurilla on huomattu olevan positiivinen yhteys työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuriin panostamisella voi lisätä sitoutumista, ja saada sen myötä sitoutumisen tuomia hyötyjä organisaatioon.

Kirstinaningtya ym. (2024) tutkimuksen mukaan vahvan organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen välillä on vahva positiivinen yhteys. Vahvan organisaatiokulttuurin seurausta on vaihtuvuuden väheneminen, organisaation ja työntekijän yhtenevät tavoitteet sekä sitoutuminen. Palkkauksella on huomattu olevan sitouttava vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Toisaalta empiirisissä tutkimuksissa on myös huomattu, ettei pelkkä palkkaus ole riittävä tekijä sitouttamiseen. Sen sijaan aineettomat edut ovat välttämättömiä työntekijän sitouttamiseen, kuten joustava työaika, kouluttautumisen mahdollisuus ja lomakäytännöt. Väitetä siitä, että organisaatiositoutuminen ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat toisiinsa vahvistaa löydös, että organisaatiokulttuuri lisää työtyytyväisyyttä, mikä lisää organisaatiositoutumista.

Työtyytyväisyyden todettiin siis toimivan välittävänä muuttujana organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen välillä. (Kristinaningtyas ym., 2024).

Henkilöstöhallinnon käytännöillä löydettiin positiivinen yhteys organisaatiositoutumiseen. Positiiviseksi koetuilla HRM-käytännöillä löydettiin myös yhteys vähentyneiden vaihtohalujen suhteen. Lisääntyneen sitoutumisen lisäksi, positiiviseksi koetut HR-käytännöt lisäsivät työntekijöiden hyviä tekoja organisaation hyväksi. HR-käytännöt ovat siis tärkeä tekijä, kun halutaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Samassa tutkimuksessa myös hyvä suhde esihenkilöön ja heidän tukensa, vahvistivat sitoutumista entisestään. (Alfes et al. 2013)

Henkilöt, joilla on myönteinen kuva organisaation HR-käytännöistä, olivat myös sitoutuneempia organisaation. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on näin ollen luoda puitteet johdonmukaiselle henkilöstöjohtamiselle, jolla voidaan vaikuttaa koko organisaation henkilöstön käyttäytymiseen liittyviin ulostuloihin. Organisaatioiden täytyy jatkuvasti panostaa ohjelmiin, prosesseihin ja järjestelmiin osana organisaatiokulttuuria, jotta työntekijöiden organisaatiositoutuminen kasvaa. (Alfes 2022; Messner ym., 2012)

Huhtala ym. (2026). tutkimus osoitti, että eettinen organisaatiokulttuuri voi olla organisaatioresurssi, joka vahvistaa työntekijöiden samaistumista organisaatioon, ja siten vahvistaa sitoutumista työhön. Samaistumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä arvojen sopivuutta työntekijän omiin arvoihin.

Useat tutkijat ovat todenneet, että sitoutuminen yhdessä johtajuuden ja luottamuksen kanssa, vaikuttavat huomattavasti organisaatioiden tehokkuuteen ja dynamiikkaan. Koska työntekijöiden korkea sitoutuminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, olisi organisaatioilla hyvä olla erilaista käytäntöjä, joilla parantaa kestäväällä pohjalla olevaa sitoutumista. Sitoutuneilla työntekijöillä on yleisesti suurempi työtyytyväisyys ja

suorituskyky, minkä takia sitoutuneet työntekijät voivat tuoda myös organisaatiolle parempaa tulosta. (Rai et al., 2025)

Ramdhanin ym. (2017) mukaan työntekijöiden sitoutumista voidaan vahvistaa erityisesti kulttuurilla, joka korostaa avointa viestintää, toimivaa tiimityötä, palkitsemista sekä koulutuksen ja osaamisen kehittämistä.

Azmyn ja Wiadin (2022) mukaan organisaatiokulttuuri vaikutti merkittävästi organisaatiositoutumiseen. Tämä havainto tukee myös aiempia tutkimuksia organisaatiokulttuurin vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksessa todetaan, että työnantajan pitää luoda terveellinen organisaatiokulttuuri saavuttaakseen paremman suorituskyvyn. Organisaatioon sitoutumista voidaan kehittää esimerkiksi henkilöresursseihin panostamisella, oikeuden mukaisella kohtelulla kuten näyttöihin perustuvalla ylennyksillä. (Azmyn & Wiadin, 2022).

Laila ym. (2022) tutkimus vahvistaa aiemmin löydettyjä tuloksia siitä, että organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen välillä on vahva yhteys. Vaikka monet tutkimukset osoittavat, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiositoutumiseen, täyttää varmuutta ei ole onko kyseessä rinnakkainen suhde vai syy-seuraussuhde. (Al-Shurafat & Abdul Halim, 2018)

### 3 Organisaatiositoutuminen

Tässä luvussa käsitellään organisaatiositoutumista yleisesti käsitteenä, sekä syvennyttään tarkemmin Allenin ja Meyerin organisaatiositoutumisen teoriaan ja sen pohjalta luotuun kolmikomponenttimalliin. Lopuksi teoriaa arvioidaan kriittisesti.

Organisaatiositoutuminen liittyy työntekijän psykologiseen kiintymykseen ja uskollisuuteen organisaatiota kohtaan. Tämän seurauksena työntekijä uskoo organisaation tavoitteisiin ja on valmis ponnistelemaan niiden eteen. Sitoutuminen on monimutkainen ilmiö, ja siksi sitoutumista tutkittaessa täytyy määritellä tarkasti, mitä sillä milloinkin tarkoitetaan. (Rai ym., 2025) Sitoutuminen yleisellä tasolla on ihmiselle luontaista, ja vaikka työntekijä ei olisikaan sitoutunut organisaatioon, voi hän silti olla sitoutunut ammattiinsa tai toimialaansa. (Allen & Meyer 1997) Organisaatiositoutumista on tutkittu paljon ja useammalla vuosikymmenellä. Sitoutumisen tutkimiseen on paljon erilaisia viitekehyksiä ja tutkimusta tehdään jatkuvasti lisää, kun vanhoista malleista saadaan uutta tietoa ja tieto tarkentuu. Tämän tutkimuksen tärkein viitekehys on Allenin ja Meyerin sitoutumisen kolmikomponenttimalli.

Organisaatiositoutuminen on tärkeää, jos yritys haluaa pysyä kilpailukykyisenä. Sitoutunut työntekijä ottaa työssään enemmän vastuuta, pyrkii täyttämään hänelle annetut odotukset ja optimoimaan työhön käytetyn ajan, keskittymisen sekä muut resurssit optimaalisesti organisaation hyväksi. Huonosti sitoutunut työntekijä vaihtaa helpommin työpaikkaa, joten sitoutuneilla työntekijöillä saadaan myös estettyä työnvaihtuvuuden kustannuksia. (Kristinaningtyas ym., 2024)

Organisaatioon sitoutunut työntekijä tuntee vahvaa halua kuulua ryhmään, jonka seurauksena se saa hänet hyväksymään yrityksen arvot ja tavoitteet. Sitoutumattomuus aiheuttaa kustannuksia, ja työntekijöiden puute on vakava ongelma työnantajalle. Siksi sitouttamiseen pitää panostaa, jotta korkealaatuinen työn tulos on mahdollista. Saavuttaakseen korkeatasoista liiketoimintaa, täytyy työntekijöiden olla sitoutuneita,

koska se parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Työntekijöiden täytyy työskennellä optimaalisessa tehokkuudessa, jotta pärjää globaalissa kilpailussa (Azmy & Wiadi, 2022).

Muutosjohtaminen (transformational leadership) on yhdistetty lukuisissa tutkimuksissa lisääntyneeseen sitoutumiseen. Muutosjohtajat jakavat visionsa työntekijöiden kanssa, ja sen kautta inspiroi heitä. He osallistavat ongelmanratkaisuun, ja tukevat ja kannustavat työntekijöitä yksilöllisesti. Muutosjohtaja osaa muuttaa organisaation edun yksilön eduksi, jaetun vision kautta. Kun työntekijöistä tuntuu, että johtaja välittää heidän hyvinvoinnistaan, myös sitoutuminen kasvaa. (Messner, 2023)

Sitoutumisella on myös työntekijälle hyvät puolensa työstä saadun palkan ja toimeentulon lisäksi, kuten työskentely merkityksellisessä työssä mielenkiintoisten ihmisten kanssa. Haittapuolena sitoutumisesta voi olla, ettei työn jälkeen jää aikaa ja energiaa siihen miksi työssä käydään, kuten perheeseen ja harrastuksiin. Lisäksi sitoutuneena yhteen organisaatioon, voi taitojen kehittyminen ja osaamisen päivitys jäädä pois ja organisaation ulkopuolelle työllistyminen vaikeutua. Jos urakehitys tulee vastaan yhdessä organisaatiossa, voi kynnyksinä lähteä organisaation ulkopuolelle töihin olla korkea, koska samaa palkkatasoa ja asemaa voi olla vaikea saavuttaa toisaalla. (Allen & Meyer 1997)

### **3.1 Allen ja Meyer sitoutumisen kolmikomponenttimalli**

Allen ja Meyer (1990; 1997) kehittivät organisaatiositoutumisen kolmikomponenttimallin (Taulukko 2), koska aiempi tutkimus aiheesta oli liian yksiselitteinen kuvaamaan monimutkaista ilmiötä. Aiemmat mallit eivät heidän mukaansa kyenneet selittämään, miten erilaiset syyt vaikuttivat työntekijöiden pysymiseen organisaatiossa. Allenin ja Meyerin lähtökohta oli, ettei sitoutuminen ole vain asenne, vaan koostuu useista psykologisesti erillisistä, mutta toisiinsa liittyvistä ulottuvuuksista.

**Taulukko 2 Allenin ja Meyerin organisaatiositoutumisen kolmikomponenttimalli (Allen & Meyer, 1997)**

Affektiivinen sitoutuminen	Tunnepitoinen sitoutuminen, pysytään organisaatiossa koska halutaan pysyä.	Eniten hyötyä organisaatiolle. Parantaa työntehoa ja tuottavuutta.
Jatkuvuussitoutuminen	Jatkuvuuden varmistava sitoutuminen. Työnvaihtamisen kustannus on niin korkea, että koetaan järkevämpänä pysyä nykyisessä organisaatiossa.	Voi haitata työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.
Normatiivinen sitoutuminen	Opittuihin normeihin perustuva sitoutuminen. Tunnetaan velvollisuutta organisaatiota kohtaan. Pysytään organisaatiossa velvollisuuden tunteesta.	Voi lisätä organisaation vakautta, mutta ei ole samanlaisia hyötyjä kuin affektiivisessä sitoutumisessa.

Sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiossa läpi vaikeiden aikojen, tekee työt sovitusti ja jopa vähän enemmän, suojelee yrityksen omaisuutta ja jakaa organisaation tavoitteet. Tutkimusten perusteella näyttää siltä, että sitoutunut työntekijä on etu, mutta sillä voi olla myös haittapuolensa, jos lojaaliuden saavuttamisen hinta on kovempi kuin mitä sillä saavutetaan. (Allen & Meyer 1997)

Kolmikomponenttiteorian kehitystyö sai alkunsa vapaaehtoistyön tutkimuksesta, jossa havaittiin, että osa yksilöistä oli poikkeuksellisen sitoutuneita toimintaan ilman taloudellista vastinetta. Tämä johti kiinnostukseen siitä, mitkä tekijät saavat ihmiset pysymään organisaatiossa ja panostamaan siihen myös silloin, kun ulkoiset kannustimet ovat rajallisia (Meyer & Allen, 1997). Ajan myötä mallista on tullut yksi käytetyimmistä viitekehyksistä organisaatiositoutumisen tutkimuksessa.

Allen ja Meyer (1997) määrittelevät organisaatiositoutumisen psykologiseksi tilaksi, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa hänen päätökseensä pysyä sen jäsenenä. Mallin keskeinen oletus on, että työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioon eri tavoin ja eri syistä ja nämä sitoutumisen muodot voivat ilmetä samanaikaisesti mutta eri voimakkuuksilla. Sitoutumisen tapa vaikuttaa myös työntekijän työskentelyyn.

Kolmikomponenttimalli jakaa sitoutumisen affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Eri muodot sitoutua eroavat toisistaan sekä työntekijää motivoivien syiden mukaan sekä seurauksiltaan. Eri tavat sitoutua vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen ja hyvinvointiin eri tavoin. (Allen & Meyer, 1997)

Allen ja Meyer (1997) korostavat, että sitoutumisen eri muodot eivät ole yksiselitteisesti hyviä tai huonoja, vaan niiden merkitys riippuu sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Affektiivinen sitoutuminen hyödyttää yleensä molempia osapuolia, kun taas jatkuvuus- ja normatiivinen sitoutuminen voivat joissain tilanteissa johtaa kielteisiin seurauksiin, kuten työuupumukseen tai passiiviseen työssä pysymiseen.

Kolmikomponenttimallista tehdystä meta-analyysistä (Meyer ym., 2002) tutkittiin sitoutumistyyppien välisiä korrelaatioita, ja niiden vaikutuksia. Eniten hyötyjä organisaatiolle ja työntekijälleen itselleen löytyi affektiivisesti sitoutuneista työntekijöistä. Hyötyjä organisaatiolle affektiivisestä sitoutumisesta ovat suorituskyky, läsnäolo ja organisaatiokansalaisuusikäyttäytyminen (OCB) ja yksilölle itselleen stressin määrän ja työn ja perheen yhteensovittaminen. Normatiivisessa sitoutumisessa löydettiin samansuuntaisia hyötyjä, mutta jatkuvuussitoutumisessa hyötyjä ei ollut tai ne olivat negatiiviset. Kaikkia sitoutumismuotoja yhdistivät vähentyneet vaihtoaiheet.

### **3.1.1 Affektiivinen sitoutuminen**

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan, samaistumiseen sen arvoihin sekä haluun olla osa organisaatiota (Allen & Meyer, 1997). Affektiivisesti sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiossa, koska hän haluaa pysyä siellä. Tätä sitoutumisen muotoa on pidetty organisaatioiden kannalta kaikkein toivottavimpana, sillä se on yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen, parempaan suoriutumiseen ja alhaisempaan vaihtuvuuteen. Affektiivinen sitoutuminen on se sitoutumisen tapa, mikä on kaikkein toivottavin lopputulos sekä yksilön että organisaation kannalta.

Affektiivista sitoutumista edistävät erityisesti myönteiset työympäristön piirteet, kuten oikeudenmukainen ja eettinen organisaatiokulttuuri, luottamus esihenkilöihin, mahdollisuudet oppimiseen sekä kokemus arvojen yhteensopivuudesta organisaation kanssa. Yksilön ja organisaation yhteensopivuusteorian (person–organization fit) mukaan työntekijät sitoutuvat emotionaalisesti organisaatioihin, joiden arvot ja toimintatavat vastaavat heidän omia käsityksiään siitä, mikä on tärkeää (Huhtala & Feldt, 2016).

### **3.1.2 Jatkuvuussitoutuminen**

Jatkuvuussitoutuminen perustuu työntekijän arvioon organisaatiosta lähtemisen kustannuksista. Työntekijä pysyy organisaatiossa, koska lähteminen koetaan taloudellisesti, ammatillisesti tai sosiaalisesti liian kalliiksi (Allen & Meyer, 1997). Näitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi menetetty palkkataso, uralla etenemisen hidastuminen, etuuksien menettäminen tai epävarmuus uuden työpaikan löytymisestä. Kustannukset voivat olla myös henkilökohtaisia investointeja, kuten läheiset työsuhteet muiden työntekijöiden kanssa, yhteisöön osallistuminen, organisaatiolle tärkeät ainutlaatuiset taidot ja rahalliset investoinnit, kuten eläkerahastoihin tai osakeoptioihin tehdyt maksut. Näistä luopuminen voi saada lähtemisen näyttämään liian kalliilta. (Allen & Meyer, 1997)

Toisin kuin affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ei välttämättä liity myönteisiin työasenteisiin. Tutkimusten mukaan korkea jatkuvuussitoutuminen voi jopa heikentää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, mikäli työntekijä kokee olevansa organisaatiossa vastentahtoisesti. Tästä syystä pelkästään jatkuvuussitoutumiseen perustuva pysyminen ei ole organisaation kannalta optimaalinen sitoutumisen muoto.

### **3.1.3 Normatiivinen sitoutuminen**

Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän kokemaan moraaliseen velvollisuuteen pysyä organisaatiossa. Työntekijä kokee, että hänen tulisi jäädä organisaatioon, vaikka emotionaalinen kiintymys olisi heikentynyt (Meyer & Allen, 1997). Tämä velvollisuudentunne voi syntyä esimerkiksi organisaation tarjoamasta koulutuksesta, uramahdollisuuksista tai koetusta lojaalisuudesta työnantajaa kohtaan. Normatiivinen sitoutuminen voi olla seurausta sosiaalistumisesta, kulttuurisista normeista tai yksilön omista arvoista. Vaikka normatiivinen sitoutuminen voi tukea organisaation vakautta, se ei välttämättä johda samanlaiseen työn imuun tai aloitteellisuuteen kuin affektiivinen sitoutuminen. Normatiivisessa sitoutumisessa tunnetaan velvollisuutta organisaatiota kohtaan, ja koetaan velvollisuudeksi pysyä yrityksessä, vaikka ei välttämättä enää emotionaalisella tasolla haluttaisi siellä pysyä. Normatiivinen sitoutuminen ilmenee haluttomuutena arvostella organisaatiota, sekä velvollisuudentunteena tehdä henkilökohtaisia uhrauksia organisaation eteen. (Meyer & Allen, 1997)

## **3.2 Kolmikomponenttimallin arviointi ja kritiikki**

Koska Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimalli toimii tämän tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä, on tärkeää tarkastella myös siihen kohdistettua kritiikkiä ja mallin rajoitteita.

Cohen (2007) on kyseenalaistanut erityisesti normatiivisen sitoutumisen käsitteellisen selkeyden sekä jatkuvuussitoutumisen yhteyden myönteisiin työelämän lopputuloksiin.

Lisäksi Cohenin mielestä mallin pitäisi huomioida paremmin uran eri vaiheet sekä yksilölliset tekijät. Morrow (2011) pitää kolmikomponenttimallia liian yksinkertaisena, joka ei huomioi kontekstia. Mallin luojat on itsekin myöntänyt siinä olevia rajoitteita, mutta malli on säilyttänyt asemansa keskeisenä tutkimusvälineenä, erityisesti affektiivisen sitoutumisen tarkastelussa (Meyer ym., 2012). Kolmikomponenttimallin kehittämistä pitää jatkaa erityisesti Pohjois-Amerikan ulkopuolella, jotta se huomioi paremmin kulttuuriset erot. Esimerkiksi Intiassa tehdyssä tutkimuksessa affektiivinen sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen korreloivat keskenään, kun taas Pohjois-Amerikassa tehdyssä laajassa meta-analyysissä korrelaatiota ei ollut. (Meyer ym., 2002; Messner, 2013)

Mallin rajoitteista huolimatta Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimalli on säilyttänyt asemansa yhtenä keskeisimmistä organisaatiositoutumisen tutkimusviitekehyksistä. Erityisesti affektiivisen sitoutumisen ulottuvuus on osoittautunut relevantiksi useissa empiirisissä tutkimuksissa. (Meyer ym., 2002) Kriittisen arvioinnin perusteella sitoutumisen kolmikomponenttimalli sopii tämän tutkimuksen viitekehukseksi ja mittaristoksi hyvin.

## 4 Z-sukupolvi työelämässä

Tämän tutkimuksen kohderyhmä on Z-sukupolvi. Tutkimuksessa Z-sukupolven ominaisuudet luovat kontekstin tutkimukselle, mutta se ei ole tutkimuksessa mitattavana muuttujana. Tarkastellessa Z-sukupolven arvoja, ja odotuksia työelämää kohtaan, voidaan ymmärtää paremmin, kuinka organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiositoutumiseen tämän sukupolven edustajien keskuudessa.

Tässä tutkimuksessa Z-sukupolven rajaksi on määritelty vuosi 1995 ja sitä nuoremmat. Koska Z-sukupolven jälkeinen sukupolvi ei ole vielä tullut työelämään, ei Z-sukupolven alarajan määrittäminen ole tämän tutkimuksen kannalta oleellinen.

Vaikka sukupolvien vaihtumisen ajankohtaa ei ole tarkasti määritelty ja se vaihtelee hieman tutkimuksesta toiseen, ominaispiirteet pysyvät yleensä samankaltaisina tutkimuksesta riippumatta. (Bencsik ym., 2016). Yksi tärkeimmistä Z-sukupolven ominaispiirteistä on, että se on ensimmäinen sukupolvi, jolla on ollut pääsy internetiin ja moniin teknologisiin innovaatioihin syntymästään asti. (Binczycki ym., 2023). Vaikka sukupolvien määrittely on joskus hankalaa, ja tutkimustieto rajaakin sitä erilaisin tavoin, Z-sukupolvien välisistä eroista on tärkeä keskustella eikä vain sietää niitä, koska Z-sukupolvi on jo nyt suurin sukupolvi koko maailman työvoimasta ja heille palkkaa tärkeämpää on omien arvojen ja organisaation arvojen yhdenmukaisuus. (McCrindle Research, 2019, viitattu Nguyen ym 2024; Bencsik ym, 2016). Suomen työvoimasta vuonna 2024 oli Tilastokeskuksen mukaan 15–29-vuotiaita 21,3 prosenttia, eli 604 000 henkilöä. Luvut perustuvat tilastokeskuksen taulukkoon Väestö työmarkkina-aseman, sukupuolen ja iän mukaan (13aj, 2009–2024) Tilastokeskus, 2025a) Työvoimalla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat joko työllisiä tai työttömiä tutkimusajankohtana. Esimerkiksi opiskelijat ovat siis tämän luvun ulkopuolella. (Tilastokeskus 2025b)

Z-sukupolven osaamista ja motivaatiotekijöitä on tärkeä tutkia myös siksi, että voidaan tunnistaa työelämän vaatimusten ja Z-sukupolven taitojen välistä eroa ja puuttua siihen. (Binczycki ym., 2023).

Deloitteen kyselytutkimuksen mukaan, Z-sukupolvi ja milleniaalit haluavat kehittyä ja oppia työssään, mutta eivät ole kiinnostuneita tavoittelemaan esimerkiksi johtotehtäviä ja uralla etenemistä. He etsivät uraa, joka mahdollistaa myös hyvinvoinnin ja merkityksellisen työn. Sen sijaan että johtajat valvovat työntekijöiden päivittäisiä tekemisiä, he toivovat esihenkilöiltään inspiraatiota, mentorointia sekä tukea työ ja yksityiselämän tasapainottamisessa. (Deloitte, 2025)

Z-sukupolven arvomaailma ja työn rooli osana muuta elämää eroavat aiempiin sukupolviin nähden, ja tämä haastaa organisaatioiden johtamista. (Bencsik ym, 2016) Z-sukupolvi arvostaa palkkaa enemmän työn ja vapaa-ajan saumatonta yhteensovittamista, työn merkityksellisyyttä sekä uralla kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuuksia. (Binczycki ym, 2023). Z-sukupolvella on huomattu olevan paljon samankaltaisia asenteita suhteessa aiempiin sukupolviin, mutta myös selkeitä eroavaisuuksia aikaisempiin sukupolviin. Siksi organisaatioiden näkökulmasta on oleellista tuntea nämä eroavaisuudet mahdollisimman hyvin. (Bencsik ym, 2016)

Z-sukupolven erityispiirteitä tutkitaan jatkuvasti enemmän. Aiheen ymmärtäminen on tärkeää, jotta yritys menestyy tulevaisuudessa. Yrityksen kilpailukyky ja menestyminen on paljolti Z-sukupolven käyttäytymisen varassa. Sukupolvilla on paljon yhtäläisyyksiä aiempiin sukupolviin, mutta myös merkittäviä eroavaisuuksia. Eroavaisuudet korostuvat erityisesti tiedon jakamisessa ja siirtämisessä. Kun työpaikalla työskentelee jopa kolme tai neljä eri sukupolvea samanaikaisesti, on suuri haaste saada työntekijät kommunikoimaan keskenään ymmärrettävillä tavoilla. Kuitenkin tietotyöläisille juuri tiedon jakaminen on yksi keskeinen tekijä. Nuoremmat työntekijät muuttavat työelämää uusilla työnteon ratkaisuilla, kuten etätyöskentelyllä ja teknologisilla innovaatioilla. Koska yrityksen prosessien ja tiedonhallintajärjestelmien yhteensovittamiseksi täytyy

olla organisaatiokulttuuri, joka perustuu luottamuksen rakentamiseen ja aitoon yhteistyöhön, on luotava uusi johtamistehtävä, joka keskittyy sukupolvien väliseen johtamiseen. Sukupolvien välisen yhteistyön ongelmat täytyy tunnistaa ja osata käsitellä (Bencsik ym., 2016). Puolassa tehdyn kyselytutkimuksen mukaan, johon vastasi 649 Z-sukupolven edustajaa, jopa 77 prosenttia vastaajista, jotka tällä hetkellä työskentelivät etänä harkitsevansa uuden työpaikan etsimistä, jos heidät vaadittaisiin takaisin toimistolle työskentelemään. (Binczycki ym., 2023)

Z-sukupolvi on syntynyt internetin aikakaudella, joten heidän läsnäolonsa verkossa on jatkuvaa. Tämän vuoksi heille voi olla vaikeampaa luoda ja ylläpitää muunlaisia sosiaalisuuden muotoja kuin verkossa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Lisäksi he ovat kärsimättömämpiä ja joustavampia, koska he haluavat jatkuvasti uusia haasteita ja impulsseja. He suhtautuvat muutoksiin myönteisesti ja hakevat ratkaisuja ensisijaisesti internetistä. Koska Z-sukupolvi on ensimmäinen todella globaali sukupolvi, joka on tottunut huipputeknologian käyttöön, heidän odotuksensa työpaikalla poikkeavat aiemmista sukupolvista. Z-sukupolvi on erinomaista työvoimaa, sillä heillä on hyvä kielitaito ja kunnianhimoa. Työnantajien on kuitenkin tehtävä töitä, sopeuttaakseen Z-sukupolven luontevasti osaksi yhteisöä ja organisaatiokulttuuria (Bencsik ym., 2016).

Lisäksi Z-sukupolvi vaikuttaa maailmaan, ja heidän uransa tärkeimpiä tavoitteita on työ- ja yksityiselämän tasapaino. He haluavat viestiä virtuaalisesti, nopeasti ja helposti, usein myös julkisesti. Bencsikin ja muiden (2016) mukaan HR-toimintojen täytyy tulevaisuudessa muuttua Z-sukupolven mukana, kun erilaiset työntävät, kuten etätö, tulevat jäädäkseen. (Bencsik ym., 2016).

Nuoret puolalaiset odottivat työelämältä hyvää työilmapiiriä, esihenkilöiltä saatuja tunnustuksia sekä uralla kehittymisen mahdollisuutta. Tutkimuksessa todetaan, että työnantajien pitää pystyä houkuttelemaan nuoria työntekijöitä, sekä pitämään heidät sitoutuneena, vastaamalla heidän työelämä odotuksiinsa. Z-sukupolven edustajat arvostivat työpaikassaan saumattoman työn ja muun elämän yhdistämistä. Tämä meni

jopa palkan edelle. Z-sukupolvelle työelämään liittyvät asiat ei ole tärkeitä arvoja, vaan nuoret arvostavat vapaa-aikaa, perhettä, onnellisuutta ja mahdollisuutta toteuttaa itseään. Z-sukupolven edustajat vaihtavat myös työpaikkaa todennäköisemmin, eikä he tunne velvollisuutta pysyä samassa työpaikassa pitkään. (Binczycki ym., 2023). Z-sukupolven erityispiirteet näyttävät korostuvan erityisesti työpaikoilla, kun tiedon välityksen ja yhteistyön rooli korostuu. Tällä hetkellä samassa yrityksessä saattaa työskennellä neljäkin eri sukupolvea samaan aikaan, mikä aiheuttaa konflikteja. (Bencsik ym, 2016)

Aggarwal ym. (2022) havaitsivat tutkiessaan Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, että palkitseminen, hyvinvointi, työmotivaatio, työtyytyväisyys ja työtovereiden sekä esihenkilön tuki, vaikuttivat organisaatiositoutumiseen. Toistaiseksi aiheesta tiedetään silti vähän.

Z-sukupolven henkilökohtaiset ominaisuudet sekä heidän työhönsä liittyvät arvot ja työskentelykäyttäytymisensä eroavat merkittävästi aiempien sukupolvien arvoista ja toimintamalleista. Näiden eroavaisuuksien vuoksi organisaatioihin kohdistuu painetta mukauttaa työympäristöjään ja HR-toimintoja vastaamaan uuden sukupolven tarpeita. Z-sukupolven siirtyessä työelämään on kuitenkin edelleen puutteellisesti tutkittua, miten he kokevat työelämän, millaisia odotuksia heillä on työnantajiaan kohtaan sekä mitkä tekijät ohjaavat heidän uravalintojaan ja sitoutumistaan työhön. Tämä tiedonpuute rajoittaa organisaatioiden kykyä kehittää henkilöstöhallinnon käytäntöjä, jotka tukisivat tehokkaasti Z-sukupolven rekrytointia, sitouttamista ja pitkäaikaista pysyvyyttä. Ilman ajantasaista ja sukupolvikohtaista ymmärrystä riskinä on, että perinteiset HR-käytännöt eivät vastaa Z-sukupolven arvoja, kuten itsenäisyyden tarvetta, merkityksellisyyden kokemusta ja joustavuutta työelämässä. Tästä syystä on perusteltua tutkia erityisesti Z-sukupolven työntekijöille kohdennettuja rekrytointi- ja henkilöstön säilyttämisstrategioita sekä niiden vaikutuksia työmotivaatioon ja sitoutumiseen. (Ling & Lew, 2026)

## 5 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tutkimuksen viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen taustat, valitut tutkimusmenetelmät esitellään ja perustellaan sekä kerrotaan, miten aineisto kerättiin. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat ja arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Menetelmäksi tutkimukseen valikoitui määrällinen kyselytutkimus. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää, miten paljon organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiositoutumiseen Z-sukupolven edustajilla. Bokharin ja muiden (2024) mukaan, tutkijat voisivat vielä enemmän tutkia organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen yhteyttä jonkin välittävän muuttujan suhteen, eikä näiden kahden muuttujan suoraa yhteyttä.

Z-sukupolven suhteellinen osuus käytettävästä työvoimasta kasvaa, joten heidän pitämisensä sitoutuneena on välttämättömyys tulevaisuudessa, kaikille yrityksille, jotka haluavat pitkän aikavälin menestystä. Tässä tutkimuksessa halutaan tutkia, vaikuttaako organisaatiokulttuuri organisaatiositoutumiseen Z-sukupolven edustajilla.

Määrällistä tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun halutaan tietää miten erilaiset kokemukset ja käsitykset jakautuvat eri ihmisten välille. Tutkimustulokset pyritään saamaan numeeriseen muotoon, ja löytämään syy-seuraussuhteita. (Vilka 2021) Tutkimus on poikkileikkaava, koska se toteutettiin yhtenä lyhyenä ajanjaksona, minkä jälkeen kyselyyn ei voinut enää vastata. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tutkii lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus sopii olemassa olevan tilanteen kartoittamiseen, mutta ei taustalla olevien syiden selvittämiseen. Aineistosta pyritään selvittämään asioiden välisiä riippuvuuksia, tai ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä, 2025 s. 15)

Tutkimusta voidaan myös kutsua survey-tutkimukseksi, koska kysely on vakioitu. Vakioitu kysely tarkoittaa, että kaikki vastaavat juuri samoihin kysymyksiin ja kysely on täysin anonymi, eikä kyselyyn vastanneita olla yhteydessä jälkikäteen. Kyselytutkimus on hyvä silloin, kun vastaajat ovat hyvin hajallaan toisistaan. Haittapuolena on heikko vastausprosentti. (Vilka, 2021) Vastauksien riittävyudeksi pyrin itse olla aktiivinen, ja käyttämään kaikki verkostoni hyödyksi, riittävän ison otannan aikaansaamiseksi. Anonyymius turvattiin käyttämällä turvallista Webropol-ohjelmaa kyselyn toteutukseen.

Vilka (2007, s.17) tiivistää, että kyselytutkimus ei ole sama asia kuin määrällinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen piirteitä on tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarin käyttö, tiedon käsittely ja esittäminen numeroin, tutkimusprosessin objektiivisuus sekä vastaajien suuri määrä.

Tutkimuksessa lähetettiin kyselylomake omien sosiaalisenmedian kanavien kautta kohderyhmälle. Kyselyyn pystyi vastaamaan kaikki 1995 syntyneet ja sitä nuoremmat henkilöt, jotka ovat tällä hetkellä työsuhteessa. Kyselyyn pyrittiin saamaan 100 vastausta. Otanta tavaksi valikoitui saatavuusotanta, jonka kriteereinä on ikä ja olemassa oleva työsuhde kyselyn vastaamisen hetkellä. Saatavuusotannan heikko puoli on se, että motivaatio vastata voi olla vain tietynlaisilla henkilöillä. Vahvuutena saatavuus otannalle on se, ettei se vaadi paljon resursseja. Vilkan (2021) mukaan, otantatapaan vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksen tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit ja tutkimuksen tarkkuusvaatimukset. Kyse on aina lopulta kompromisseista; kuinka tarkka tutkimuksesta halutaan ja kuinka paljon rahaa ja aikaa on käytettävissä.

## **5.2 Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat**

Tässä tutkimuksessa sitoutumista mitattiin Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimallilla. Organisaatiokulttuuria ei mitata validoidulla mittarilla, vaan kysymykset on luotu Scheinin organisaatiokulttuurinteorian pohjalta. Z-sukupolvi oli tutkimuksen kohteena.

### **5.2.1 Allenin ja Meyerin kolmikomponenttimalli**

Allenin ja Meyerin kolmikomponentti malli, ja siitä luotu kyselylomake on paljon käytettyä mittari mittamaan sitoutumisen voimakkuutta ja sitoutumisen tapaa. Alkuperäisestä kyselystä lyhennetty versio sisältää kuusi kysymystä jokaista sitoutumistapaa vastaan, eli yhteensä 18 kysymystä. Kysymykset on vapaasti suomennettu alkuperäisestä Allenin ja Meyerin luomasta kolmikomponenttimallista.

### **5.2.2 Scheinin organisaatiokulttuuri**

Scheinin organisaatiokulttuuri sisältää kolme tasoa: näkyvät artefaktit, ääneen sanotut tiedostetut ja yhdessä päätetyt arvot, visiot, missiot ja strategia sekä tiedostamattomat, ääneen sanomattomat arvot. Näiden kolmen pohjalta luotiin yhteensä 17 kysymystä, mittaamaan organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin mittaamiseen ei ole vakiintunutta mittaria tai tapaa mitata sitä.

### **5.2.3 Z-sukupolvi tutkimuksen kohteena**

Tämän tutkimuksen kohteena oli Z-sukupolvi (1995 vuonna syntyneet ja nuoremmat). Tuloksia tulkittiin verraten aiempia tutkimuksia, joiden pääasiallisena kohteena on ollut aiemmat sukupolvet. Näin pystyttiin saamaan uutta tietoa siitä, onko pelkästään Z-sukupolvilla saaduissa tuloksissa ja aiemmissa tutkimuksissa eroavaisuuksia. Kyselyn alussa varmistettiin, että kaikki vastaajat ovat kolmekymmentä vuotta tai alle, jotta vaatimus Z-sukupolven edustajuudesta täyttyy.

## **5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen luotettavuus, eli reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, ja tutkimus pitää pystyä toistamaan. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos otos kattaa tasaisesti perusjoukon edustajia. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, että mittarit mittaavat oikeaa asiaa. (Heikkilä, 2025 s. 28).

Tutkimuksen luotettavuutta paransi vakiintuneiden teorioiden käyttö, erityisesti Allenin ja Meyerin vuosikymmeniä käytössä olleen sitoutumisen kyselylomakkeen käyttö. Lisäksi faktorianalyysillä ja Cronbachin alfalla varmistettiin mittaristojen luotettavuus.

### 5.3.1 Faktorianalyysi

Faktorianalyysin tarkoituksena on kuvata muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä määrällä muuttujia. Faktorianalyysiä voidaan käyttää joko välimatka- tai järjestysasteikollisille muuttujille. Faktorianalyysi sopii esianalyysiksi, josta saa hyviä vihjeitä jatkoanalyysijä varten. (Heikkilä 2014, s.231–232) Faktorianalyysi sopii tilanteisiin, jossa on mitattu latentteja muuttujia, ja suuri määrä muuttujia halutaan muuttaa hallittavampaan muotoon, ilman että niiden sisältämä informaatio katoaa. (Field, 2014)

Tässä tutkimuksessa kysytyistä kysymyksistä pyritään muodostamaan faktorit, jotta saadaan yksittäisistä kysymyksistä muodostettua yksi arvo, joka kuvaa jokaista ilmiötä erikseen. Faktorianalyysissä saadut faktorit nimetään niiden sisällön mukaan, ja niitä voidaan käyttää jatkoanalyysissä. Faktorianalyysi pyrkii selvittämään mahdollisimman paljon muuttujien välistä vaihtelua, ja havaita havaittujen muuttujien taustalla olevia piilomuuttujia. Kun faktorit on luotu, niitä tulkitaan. Faktorianalyysin luotettavuutta lisää, jos faktorit pystytään perustelemaan myös teoriolla. (Field, 2014)

Tässä tutkimuksessa käytettiin vakiintunutta mittaristoa sitoutumiselle, ja faktorianalyysillä haluttiin varmistaa mittariston toimiminen myös tämän tutkimuksen kontekstissa. Organisaatiokulttuurin osalta mittaristo ei ollut vakiintunut, joten faktorianalyysillä pyrittiin löytämään kysymysten joukosta pääfaktorit.

Faktorianalyysin aluksi tutkitaan ominaisarvoa (eigen value). Ominaisarvo kertoo faktoreiden laadukkuudesta. Jos faktorin lataus on yli yksi, sitä voidaan pitää hyvänä

arvona. Lisäksi faktorin hyvyttä voidaan arvioida myös sen sisällön mukaan. (Metsämuuronen 2009, s.669)

Ominaisarvojen perusteella organisaatiokulttuurista muodostuu kaksi faktoria ja organisaatiositoutumisesta kolme. Sen lisäksi että faktorianalyysi tukee näiden faktoreiden muodostumisia, myös mittarien pohjalla oleva teoria tukee luotuja faktoreita. (Taulukko 3 ja 4)

Tämän jälkeen faktorianalyysissä katsottiin Kaiser-Meyer-Olkin- testiä (KMO) ja Bartlettin sväärisyystestiä, jonka avulla nähdään, onko faktorianalyysille edellytykset. KMO:n avulla arvioidaan korrelaatiota sekä osittaiskorrelaatiota ja sen arvo vaihtelee nollan ja yhden välillä. Kun arvo on yli 0,6 ( $p < 0,001$ ), tulos kertoo, että faktorianalyysi tuottaa selkeitä ja toisistaan erillisiä faktoreita. (Metsämuuronen 2009, s.675) Bartlettin testin avulla selvitetään, eroaako korrelaatiomatriisin arvot nolasta. Tällä testillä varmistetaan, että käytetty korrelaatiomatriisi sopii faktorianalyysiin. (Metsämuuronen 2009, s.670, 675)

Organisaatiokulttuurin KMO oli 0,867 ja Bartlettin testi  $p < 0,01$ . Organisaatiositoutumisen KMO oli 0,799 ja Bartlettin testi  $< 0,01$ . Kummankin analyysin osalta edellytykset faktorianalyysille täyttyvät.

Kommunaliteetin avulla mitataan kuinka paljon faktorit yhteensä selittävät muuttujan vaihtelua. (Heikkilä, 2014) Kommunaliteetti on faktorille tulevien latausten neliöiden summa. Mitä lähempänä yhtä kommunaliteetti arvo on, sitä voimakkaammin muuttuja latautuu kyseiselle faktorille. Jos kommunaliteetti arvo on lähellä yhtä, muuttujan varianssit selittyvät lähes kokonaan faktorilla. Jos muuttujan kommunaliteetti jää alle 0,3, sen poistamista pitää harkita. (Metsämuuronen 2009, s.669)

Kommunaliteettiä vuoksi organisaatiokulttuurin faktoreista poistettiin väitteet, jotka jäivät alle 0,3. Jäljelle jäävistä tehtiin uusin faktorianalyysi. Nyt kaikkien väitteiden

kommunaliteetti arvot olivat yli 0,3. Jäljelle jäävät väitteet näkyvät taulukossa kolme ja neljä.

Rotatoidussa faktorimatriisissa faktorilatausten tulee saada isompia arvoja kuin 0,3. (Metsämuuronen, s.633) Olemme valinneet asetuksista, ettei alle 0,3 latauksia näytetä taulukossa lainkaan. Rotatoidusta faktorimatriisista nähdään faktorien latautumiset, ja niiden perusteella päätetään faktorit. Faktorit latautuivat eri sitoutumistyyppien mukaan affektiiviseen- normatiiviseen- ja jatkuvuussitoutumiseen. Organisaatiokulttuuriin liittyvissä kysymyksissä faktorit latautuivat arvoihin liittyviin kysymyksiin, sekä artefakteihin liittyviin kysymyksiin.

Faktorianalyysin pohjalta sitoutumisen faktoreiksi valittiin affektiivinen, normatiivinen sekä jatkuvuussitoutuminen. Organisaatiokulttuurin faktoreiksi valittiin artefaktit sekä arvot. Valintaa ohjasi faktorianalyysin tulokset, ja mittarien taustalla olevat teoriat tukivat valintaa.

### Taulukko 3 Organisaatiokulttuurin faktorianalyysi

Organisaatiokulttuurin faktorianalyysi		
	Faktorilataus	Kommunaliteetti
<b>Faktori 1: Artefaktit</b>		
Ominaisarvo: 4,465, Varianssin selitysaste: 49,615		
<i>1=täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä</i>		
1. Organisaatiossa käytetyt viestintäkanavat (intra, email tms.) ovat selkeitä ja toimivia.	0,789	0,662
2.Toimitilat ja työvälineet ovat toimivia ja tukevat työntekoa.	0,594	0,407
<b>Faktori 2: Arvot</b>		
<i>1=täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä</i>		
Ominaisarvo: 1,078, Varianssin selitysaste: 11,976		
1. Työntekemisen säännöt ja ohjeistukset näkyvät päivittäisessä tekemisessä.	0,511	0,362
2. Johdon päätöksenteko on johdonmukaista ja pohjautuu organisaation ääneen sanottuihin arvoihin.	0,562	0,464

3. Työntekijän kouluttautumista ja ammatillista kehittymistä arvostetaan.	0,546	0,362
4. Organisaatiossa kannustetaan avoimeen keskusteluun ja palautteen antoon.	0,764	0,676
5. Organisaation arvot näkyvät päivittäisessä tekemisessä.	0,927	0,874
6. Organisaatiossa suhtaudutaan muutokseen positiivisesti ja luonnollisena osana kehityskulkua.	0,646	0,477
7. Tyytyväiset asiakkaat uskotaan olevan tärkeä menestystekijä organisaatiolle.	0,558	0,374

---

**Taulukko 4 Organisaatiositoutumisen faktorianalyysit**Organisaatiositoutumisen faktorianalyysit

Faktori 1: Affektiivinen sitoutuminen

Ominaisarvo: 4,310, Varianssin selitysaste:  
39,177 %

Faktorilataus

Kommunaliteetti

Olen emotionaalisesti kiintynyt tähän organisaatioon.	0,882	0,814
Tunnen vahvaa yhteenkuuluvuutta tähän organisaatioon.	0,796	0,705
Tämä organisaatio tuntuu melkein kuin perheeltä.	0,78	0,63
Tämä organisaatio merkitsee minulle paljon henkilökohtaisella tasolla.	0,749	0,658

Faktori 2: Jatkuvuussitoutuminen

Ominaisarvo: 2,084, Varianssin selitysaste:  
18,948 %

Jos lähtisin nykyisestä organisaatiosta, sen ainoa huono puoli olisi muiden vai Uskon, että minulla on nykyhetkessä liian vähän muita vaihtoehtoja lähteäkseni organisaatiosta.	0,767	0,664
Haluaisin lähteä nykyisestä työpaikastani, mutta se on liian vaikeaa.	0,74	0,551
Yksi tärkeimmistä syistä, miksi jatkan työskentelyä nykyisessä organisaatiossa, on se, että lähteminen vaatisi uhrauksien tekemisiä, enkä tiedä olisiko seuraavan työpaikan kokonaishyödyt yhtä suuret.	0,636	0,457
	0,611	0,376

Faktori 3: Normatiivinen sitoutuminen

Ominaisarvo: 1,424, Varianssin selitysaste:  
12,945

Tunnen velvollisuutta nykyistä organisaatiota kohtaan.	0,79	0,712
Tunnen velvollisuutta organisaatiota kohtaan, joten en voisi lähteä sieltä nyt.	0,743	0,629
Tunnen olevani velkaa tälle organisaatiolle.	0,664	0,451

### 5.3.2 Summamuuttujat

Faktorien pohjalta luotiin summamuuttujat, joiden reliabiliteetti varmistettiin Cronbachin alfalla, jatkoanalyysien luotettavuuden tueksi. Summamuuttuja tehdään laskemalla kahden tai useamman kun muuttujan arvot yhteen. Näin saadaan tiivistettyä usean muuttujan arvot yhdeksi muuttujaksi. (Karjaluoto 2007, s. 8, Tähtinen ym., 2020, s. 80–81) Yksi yleisimmistä tavoista mitata mittariston reliabiliteettia on Cronbachin alfa. Cronbachin alfa saa arvoja nolasta yhteen. Mitä lähempänä luku on yhtä, sitä homogeenisempiä muuttujat ovat, ja nolaa lähellä olevat arvot kertovat, ettei muuttujat muodosta yhteneväistä kokonaisuutta, ja siten mittaa samaa asiaa. Kirjallisuuden mukaan, Cronbachin alfan arvon tulisi olla 0,5–0,7. (Heikkilä s.178.; Tähtinen, s 87; Field s. 872.)

Faktorianalyysissä löydettyistä uusista muuttujista muodostettiin summamuuttujat, ja laskettiin niiden reliabiliteetti Cronbachin alfan avulla. Tämän tutkimuksen muuttujat saivat hyviä Cronbachin alfan arvoja, ja vahvistivat faktoreiden reliabiliteettia. Taulukko (Taulukko 5.)

**Taulukko 5 Summamuuttujien Cronbachin alfat**

	Cronbachin alfa	N
Organisaatiokulttuuri:		
1. Artefaktit	0,677	2
2. Arvot	0,871	7
Organisaatiositoutuminen:		
1. Affektiivinen sitoutuminen	0,898	4
3. Jatkuvuussitoutuminen	0,795	4
2. Normatiivinen sitoutuminen	0,796	3

### 5.4 Analyysit

Analyysimenetelmäksi valikoitui Pearsonin korrelaatiokerroin, lineaarinen regressio sekä t-testi. Näiden analyysimenetelmien avulla voidaan saada tietoa, miten havaitut asiat

vaikuttavat toisiinsa. Korrelaatiokerroimen avulla voidaan löytää eri muuttujien välille riippuvuussuhteita. Korrelaatiokerroin ei kuitenkaan aina kerro suorasta syy-seuraussuhteesta. (Vilkkä, 2007, s. 120) Korrelaatiokerroin kertoo kahden mitattavan muuttujan korrelaatiosta. Korrelaatio voi olla positiivinen tai negatiivinen. Mahdolliseen löydettyyn kausaalisuuteen pitää suhtautua varovaisesti. Jos vastaus on kuitenkin johdettavissa myös aiemmista tutkimuksista, voidaan arvioida, että asioilla voi olla myös tässä tapauksessa kausaalisuutta. (Vilkkä, 2007, s. 131)

Lineaarinen regressio oli tämän tutkimuksen pääanalyysi, koska sen avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen: Vaikuttaako organisaatiokulttuuri organisaatiositoutumiseen. Regressioanalyysissä organisaatiokulttuurin artefaktit ja arvot olivat riippuvia muuttujia, ja eri sitoutumisen muodot selittäviä tekijöitä.

Regressioanalyysin avulla voidaan selvittää, että yhtä jatkuvaa muuttujaa selitetään yhdellä tai useammalla jatkuvalla muuttujalla. Jos selittäviä muuttujia on yksi tai useampi, puhutaan monimuuttujaisesta regressioanalyysistä. Regressioanalyysin ehtona on normaalijakautuneisuus, muuttujat on mitattu intervalliasteikolla, muuttujat ovat lineaarisesti riippuvaisia toisistaan sekä selittävien muuttujien multikollinearisuus. Lisäksi pitää huomioida mahdolliset poikkeavat tapaukset, eli outlierit. (Karjaluo 2007, s.52)

Selitysaste (adjusted R square) kertoo regressioanalyysin selitysasteen ja p arvon avulla tiedetään, sopiiko malli regressioanalyysiin. Mitä lähempänä nollaa p arvo on, sitä paremmin malli toimii. Standardoidut beeta kertoimet taas vertaavat muuttujien keskiarvoja. Jos arvot ovat negatiivisia, selittävän ja selitettävien muuttujien välillä on negatiivinen korrelaatio. (Karjaluo 2007, 51–55)

T-testillä voidaan mitata kahden toisistaan riippumattomien muuttujien testaamiseen. T-testin edellytys on, että muuttuja on normaalisti jakautunut. T-testin tulos varmistettiin vielä Mann-Whitneyn testillä, koska muuttujan normaali jakautuminen ei ollut selkeää,

ja otoskoko oli melko pieni. Heikkilän (2025) mukaan, Mann-Whitneyn testillä voidaan varmistaa t-testin tulos, jos otoskoko on hyvin pieni eikä normaali jakautumisesta ole täyttä varmuutta.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset ja taustamuuttujat. Ensiksi kuvailen tilastoa, ja siihen vastanneiden henkilöiden taustatiedot. Taustatiedoissa kysyttiin sukupuoli, koulutusaste, työkokemuksen määrä ja nykyisen työsuhteen kesto.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kaikkien vastaajien kyselylomakkeet pystyttiin käsittelemään, ja vastauksia oli yhteensä 102. Kysely jaettiin henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissa, kuten LinkedInissä, Instagramissa sekä WhatsApp ryhmässä. Lisäksi saateviestissä oli kehote jakaa linkkiä eteenpäin saateviestin kera. Kyselylomakkeessa varmistettiin, että vastannut henkilö on alle 30-vuotias ja tällä hetkellä työsuhteessa. Näin varmistettiin, että kyselyyn vastasi vain henkilöt, jotka täyttivät kriteerit kohderyhmästä.

80 prosenttia vastaajista oli naisia, ja 20 prosenttia miehiä. (Taulukko 6) Vastausmahdollisuutena oli myös en halua sanoa, johon ei tullut yhtään vastausta.

**Taulukko 6 Sukupuoli jakauma**

Sukupuoli	N	Prosentti
Nainen	81	79,40 %
Mies	21	20,60 %

Vastaajista toisen koulutusasteen oli suorittanut 24 henkilöä, alemman korkeakoulun 47 henkilöä ja ylemmän korkeakoulun 31 henkilöä. (Taulukko 7)

**Taulukko 7 Koulutusaste**

Koulutusaste	Frekvenssi	Prosentti
Toinen aste (Lukio, ammattikoulu)	24	23,5
Alempi korkeakoulu (AMK, Kandi)	47	46,1
Ylempi korkeakoulu (Yliopisto, YAMK)	31	30,4

Työkokemuksen määrä kyselyyn vastanneilla oli kolmella prosentilla alle vuosi, 19 prosenttia 1–3 vuotta, 35 prosenttia 3–5 vuotta ja yli viisi vuotta 45 prosenttia. (Taulukko 8)

**Taulukko 8 Työkokemuksen määrä**

Työkokemuksen määrä	Frekvenssi	Prosentti
Alle 1 vuosi	3	2,9
1-3 vuotta	19	18,6
3-5 vuotta[	35	34,3
Yli viisi vuotta	45	44,1

Nykyisessä työsuhteessa alle vuoden oli ollut 19 prosenttia, 1–3 vuotta 43 prosenttia 3–5 vuotta 32 prosenttia ja yli viisi vuotta kahdeksan prosenttia. (Taulukko 9)

**Taulukko 9 Työsuhteen kesto**

Nykyisen työsuhteen kesto	Frekvenssi	Prosentti
Alle 1 vuosi	19	18,6
1-3 vuotta	43	42,2
3-5 vuotta	32	31,4
Yli viisi vuotta	8	7,8

## 6.2 Muuttujien väliset yhteydet

Pearsonin korrelaatiokertoimen nollassa oletuksena on, ettei muuttujien välillä ole korrelaatiota. Affektiivinen sitoutuminen korreloi positiivisesti normatiivisen sitoutumisen ( $r = 0,44, p < 0,001$ ) sekä organisaatiokulttuurin arvojen ( $r = 0,42, p < 0,001$ ) ja artefaktien ( $r = 0,34, p < 0,001$ ) kanssa. Jatkuvuussitoutuminen puolestaan korreloi negatiivisesti organisaatiokulttuurin arvojen kanssa ( $r = -0,39, p < 0,001$ ). Muiden muuttujien osalta ei löytynyt korrelaatioita.

## 6.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaatiositoutumiseen

Lineaarisella regressioanalyysillä tutkittiin, kuinka paljon organisaatiokulttuurin faktorit selittivät eri sitoutumisen muotoja. Nollahypoteesina oli, ettei organisaatiokulttuuri vaikuta eri sitoutumisen tapoihin.

Taulukosta 10 nähdään, että organisaatiokulttuurin arvot ja artefaktit selittivät merkitsevästi affektiivista sitoutumista,  $F(2, 99) = 12,57, p < 0,001$ . Mallin selitysaste oli 20,3 % ( $R^2 = 0,203$ ). Organisaatiokulttuurin arvot olivat merkitsevä positiivinen selittäjä ( $\beta = 0,34, p < 0,001$ ) affektiiviselle sitoutumiselle. Artefaktien merkitsevyys affektiivista

sitoutumista selittävänä tekijänä oli heikompi, mutta lähellä tilastollisesti merkitsevää tasoa ( $\beta = 0,18, p > 0,05$ ).

Lineaarinen regressioanalyysi osoitti, että organisaatiokulttuurin arvot ja artefaktit selittivät merkitsevästi jatkuvuussitoutumista,  $F(2, 99) = 9,03, p < 0,001$ . Mallin selitysaste oli 15,4 % ( $R^2 = 0,154$ ). Organisaatiokulttuurin arvot olivat merkitsevä negatiivinen selittäjä ( $\beta = -0,41, p < 0,001$ ), kun taas artefaktit eivät olleet tilastollisesti merkitsevä selittäjä ( $\beta = 0,03, p > 0,05$ ).

Lineaarinen regressioanalyysin mukaan, organisaatiokulttuurin arvot ja artefaktit selittivät normatiivista sitoutumista tilastollisesti merkitsevästi,  $F(2, 99) = 3,59, p < 0,05$ , mutta mallin selitysaste oli kuitenkin pieni ( $R^2 = 0,068$ ), mikä tarkoittaa, että selittävät muuttujat selittivät vain 6,8 % normatiivisen sitoutumisen vaihtelusta. Yksittäiset selittävät muuttujat eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

Nollahypoteesi voidaan kumota kaikkien regressiomallien osalta, sillä kaikki mallit olivat tilastollisesti merkitseviä. Organisaatiokulttuurin arvojen havaittiin yksittäisenä selittävänä muuttujana selittävän affektiivista ja jatkuvuussitoutumista. Artefaktit eivät yksittäisenä selittävänä muuttujana selittäneet sitoutumista tilastollisesti merkitsevällä tasolla, vaikka affektiivisen sitoutumisen kohdalla merkitsevyys oli lähellä tilastollisesti merkitsevää tasoa.

**Taulukko 10 Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaation sitoutumiseen**

Riippuva muuttuja	$R^2$	$\beta$ Arvot	$p$	$\beta$ Artefaktit	$p$
Affektiivinen sitoutuminen	0.20	0.34	0.002	0.18	0.094
Jatkuvuus-sitoutuminen	0.15	-0.41	< 0.001	0.03	0.765

Normatiivinen sitoutuminen	0.07	0.18	0.112	0.12	0.286
----------------------------	------	------	-------	------	-------

---

## 6.4 Taustamuuttujien vaikutus organisaatiokulttuuriin ja sitoutumiseen

T-testin sekä Mann-Whitneyn testeillä pyrittiin vastaamaan tutkimukseen alakysymyksiin. Mann-Whitneyn tulosta käytettiin vielä vahvistamaan t-testin tulosta. Testit tehtiin kaikilla luoduilla summamuuttujilla taustamuuttujien suhteen.

### 6.4.1 Sukupuolen vaikutus muuttujiin

Sukupuolten välisiä eroja sitoutumiseen ja kokemukseen organisaatiokulttuurista tutkittiin t-testillä. Tilastollisesti merkitseviä eroja havaittiin affektiivisessä sitoutumisessa ( $p < 0,01$ ), normatiivisessa sitoutumisessa ( $p < 0,01$ ), organisaatiokulttuurin arvojen arvioinnissa ( $p < 0,01$ ), sekä organisaatiokulttuurin artefakteissa ( $p < 0,05$ ) (taulukko 11). Jatkuvuussitoutuminen oli ainoa muuttuja, jossa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja sukupuolten välillä. Muissa muuttujissa miehet raportoivat keskimäärin korkeampaa sitoutumista sekä myönteisempää kokemusta organisaatiokulttuurista. T-testin tulokset varmistettiin vielä Mann-Whitneyn *U*-testillä, jonka tulokset olivat samansuuntaiset. Tulokset tukevat sitä, että nollahypoteesi voidaan kumota kaikkien muiden muuttujien paitsi jatkuvuussitoutumisen osalta.

**Taulukko 11 Sukupuolen vaikutus**

---

Muuttuja	Keskiarvoero	<i>p</i> -arvo	merkitsevyys
Affektiivinen sitoutuminen	-0.68	0.007	merkitsevä
Jatkuvuussitoutuminen	0.40	0.121	ei merkitsevä
Normatiivinen sitoutuminen	-0.64	0.002	merkitsevä

Organisaatiokulttuurin arvot	-0.57	0.004	merkitsevä
Organisaatiokulttuurin artefaktit	-0.47	0.028	merkitsevä

#### 6.4.2 Työkokemuksen määrän vaikutus muuttujiin

Työkokemusta kysyttiin neljänä eri vaihtoehtona: alle vuosi työkokemusta, 1–3 vuotta, 3–5 vuotta ja yli viisi vuotta työkokemusta. Tulokset uudelleen luokiteltiin t-testiä varten kahteen luokkaan: alle kolme vuotta tai yli kolme vuotta työkokemusta. Nollahypoteesina oli, ettei työkokemuksen määrä vaikuta sitoutumiseen tai koettuun organisaatiokulttuuriin.

Työkokemuksen määrällä ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta sitoutumisen muotoihin tai kokemukseen organisaatiokulttuurista (taulukko 12). Lähimpänä tilastollisesti merkitsevää tasoa oli normatiivinen sitoutuminen ( $p > 0,05$ ), mikä viittaa siihen, että velvollisuudentunteeseen perustuva sitoutuminen voi olla hieman vahvempaa silloin, kun työkokemusta on kertynyt vähemmän. Mann–Whitneyn U-testi tuki t-testistä saatuja tuloksia. Näin ollen nollahypoteesia ei voida kumota minkään muuttujan osalta.

**Taulukko 12 Työkokemuksen määrän vaikutus**

Muuttuja	Keskiarvoero	p-arvo	Merkitsevyys
Affektiivinen sitoutuminen	0,155	0,54	ei merkitsevä
Jatkuvuus sitoutuminen	-0.434	0,083	ei merkitsevä
Normatiivinen sitoutuminen	0.394	0,054	<b>hieman merkitsevä</b>
Koetut arvot	-0.063	0.748	ei merkitsevä
Artefaktit	0.151	0.477	ei merkitsevä

### 6.4.3 Koulutuksen vaikutus muuttujiin

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien koulutusastetta, johon vastausvaihtoehtoina olivat peruskoulu, toisen asteen koulutus, alempi korkeakoulututkinto ja ylempi korkeakoulututkinto. T-testiä varten vastaukset luokiteltiin kahteen ryhmään: peruskoulun tai toisen asteen koulutuksen suorittaneisiin sekä korkeakoulutettuihin. Nollahypoteesina oli, ettei koulutusasteella ole vaikutusta sitoutumiseen tai kokemukseen organisaatiokulttuurista.

Korkeakoulutetut olivat vähemmän affektiivisesti sitoutuneita kuin peruskoulun tai toisen asteen koulutuksen suorittaneet vastaajat ( $p < 0,001$ ) (taulukko 13). Koulutusasteella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta jatkuvuus- tai normatiiviseen sitoutumiseen ( $p > 0,05$ ). Kokemus organisaatiokulttuurista oli tilastollisesti merkitsevä sekä arvojen ( $p < 0,001$ ) että artefaktien ( $p < 0,001$ ) osalta. Korkeakoulutetut raportoivat heikompaa organisaatiokulttuuria kuin peruskoulun tai toisen asteen koulutuksen suorittaneet vastaajat. Mann–Whitney'n U-testi antoi samansuuntaiset tulokset. Näin ollen nollahypoteesi voidaan kumota affektiivisen sitoutumisen sekä organisaatiokulttuurin muuttujien osalta.

**Taulukko 13 Koulutuksen vaikutus**

Muuttuja	Keskiarvoero	p-arvo	Merkitsevyys
Affektiivinen sitoutuminen	0,707	<0,001	<b>Merkitsevä</b>
Jatkuvuussitoutuminen	-0,015	0,95	Ei merkitsevä
Normatiivinen sitoutuminen	0,107	0,593	Ei merkitsevä
Arvot	0,709	<0,001	<b>Merkitsevä</b>
Artefaktit	0,47	0,021	<b>Merkitsevä</b>

#### **6.4.4 Työsuhteen keston vaikutus muuttujiin**

Kyselyyn pystyi vastaamaan oman työsuhteen kestoksi alle yksi vuosi, 1–3 vuotta, 3–5 vuotta tai yli viisi vuotta. T-testiä varten nämä luokiteltiin alle kolme vuotta työkokemusta tai yli kolme vuotta työkokemusta. Nollahypoteesina oli, ettei nykyisen työsuhteen kestolla ole vaikutusta tapaan sitoutua, tai kokemukseen organisaatiokulttuurista. Kaikki nolla hypoteesit voidaan pitää voimassa. Nykyisen työsuhteen kestolla ei ollut vaikutusta sitoutumisen tapaan tai kokemukseen organisaatiokulttuurista.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä osiossa pohditaan saatuja tuloksia ja miten ne vertautuvat aikaisempaan tutkimustietoon. Lisäksi tuodaan esille tutkimuksesta saatu hyöty organisaatioille, ja ideoita kuinka tutkimustuloksia voidaan hyödyntää käytännössä. Lopuksi ehdotetaan tämän tutkimuksen myötä nousseita jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, vaikuttaako organisaatiokulttuuri organisaatiositoutumiseen Z-sukupolven edustajilla. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Vaikuttaako organisaatiokulttuuri Z-sukupolven organisaatiositoutumiseen?

Alakysymykset:

2. Vaikuttaako taustamuuttajat organisaatiositoutumiseen?
3. Vaikuttaako taustamuuttajat organisaatiokulttuuriin?

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimus osoitti, että affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen korreloivat keskenään. ( $p < 0,001$ ) Pohjois-Amerikassa tehdyssä laajassa meta-analyysissä tutkimustulokset ovat viitanneet siihen, ettei sitoutumistavat korreloisi keskenään. (Meyer ym., 2002) Kuitenkin samanlainen tutkimustulos normatiivisen sitoutumisen ja affektiivisen sitoutumisen korrelaatiosta on saatu aiemmassa tutkimuksessa Intiassa, kun organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen yhteyttä tutkittiin. (Messner, 2013) Samassa tutkimuksessa huomattiin, että affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen korreloivat keskenään, mutta affektiivisellä sitoutumisella ja jatkuvuuteen perustuvalla sitoutumisella ei ole samanlaista korrelaatiota. Tämä voi selittyä kulttuurieroilla, mutta tutkimus ei antanut siihen vastausta koska kulttuurieroja ei mitattu.

Affektiivisellä sitoutumisella oli myös yhteys organisaatiokulttuurin arvoihin ( $p < 0,001$ ) ja artefakteihin ( $p < 0,001$ ). Tätä tulosta tukee Scheinin (1997) näkemys siitä, että organisaatiokulttuurin artefakteilla, eli kulttuurin näkyvillä osilla, sekä ääneen sanotuilla sekä tiedostamattomilla arvoilla on vaikutusta henkilöiden käyttäytymiseen ja kokemukseen työyhteisöissä. Vahvaksi koettu organisaatiokulttuuri arvojen osalta vähensi myös jatkuvuus sitoutumista. ( $p < 0,001$ ). Hyväksi koettu organisaatiokulttuuri ei siis lisää työntekijöiden tarvetta pysyä organisaatiossa tilanteen pakollisuuden vuoksi, vaan sitoutuminen perustuu enemmän haluun kuin tarpeeseen.

Tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuurilla oli positiivinen yhteys affektiiviseen sitoutumiseen ( $p < 0,001$ ). Organisaation arvojen koettu yhdenmukaisuus ( $p < 0,001$ ) olivat yhteydessä vahvempaan affektiiviseen sitoutumiseen, kun taas artefaktit ( $p < 0,005$ ) eivät itsenäisenä muuttujana selittänyt affektiivista sitoutumista. Tulokset viittaavat siihen, että Z-sukupolven työntekijöiden emotionaalinen kiintyminen organisaatioon vahvistuu silloin, kun organisaation arvot kohtaavat omien arvojen kanssa ja arvot koetaan uskottaviksi.

Havainto vastaa aiempia tutkimuksia. Esimerkiksi Dunger (2023) havaitsi organisaatiokulttuurin olevan yhteydessä sitoutumiseen laajassa saksalaisessa aineistossa, ja myös Messnerin (2013) tutkimuksessa organisaatiokulttuurin todettiin vahvistavan organisaatiositoutumista. Vaikka nämä tutkimukset on toteutettu pääosin Z-sukupolvea vanhemmilla vastaajilla, tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että organisaatiokulttuurin merkitys sitoutumiselle säilyy myös Z-sukupolven työntekijöillä.

Organisaatiokulttuurin arvojen havaittiin olevan negatiivisesti yhteydessä jatkuvuusitoutumiseen ( $p < 0,001$ ). Tulos viittaa siihen, että vahvaksi koettu organisaatiokulttuuri vähentää sitoutumista, joka perustuu organisaatiossa pysymisen välttämättömyyteen tai lähtemisestä aiheutuviin kustannuksiin. Sitoutuminen näyttäisi tällöin perustuvan enemmän haluun kuin tarpeeseen pysyä organisaatiossa. Tulos tukee Allenin ja Meyerin (1997) teoriaa, jonka mukaan jatkuvuusitoutuminen perustuu

organisaatiossa pysymisen koettuun välttämättömyyteen, kun taas affektiivinen sitoutuminen perustuu haluun kuulua organisaatioon. (Allen & Meyer, 1997) Tulosten perusteella organisaatiokulttuuri ei näyttäisi olevan normatiivisen sitoutumisen muodon keskeisin selittäjä ( $p < 0,05$ ,  $R^2 = 0,068$ ), vaan velvollisuudentunne perustuu todennäköisesti muihin tekijöihin, kuten yksilön omiin arvoihin.

Sukupuolten välillä havaittiin eroja organisaatiositoutumisessa ja organisaatiokulttuurin kokemisessa. Miehet raportoivat korkeampaa affektiivista ( $p < 0,01$ ) ja normatiivista sitoutumista ( $p < 0,01$ ) sekä myönteisempää kokemusta organisaatiokulttuurin arvoista ( $p < 0,01$ ) ja artefakteista ( $p < 0,05$ ) kuin naiset. Tämä tulos voi viitata siihen, että sukupuolella on vaikutusta sitoutumisen tapaan. Tässä tutkimuksessa miehet raportoivat vahvempaa sitoutumista sekä kokemusta organisaatiokulttuurista. Mielenkiintoista on, ettei jatkuvuusitoutumisessa ollut eroja sukupuolien välillä.

Kertyneen työkokemuksen määrällä ei havaittu yhteyttä organisaatiositoutumiseen tai organisaatiokulttuurin kokemiseen. Työkokemuksen määrä voi vaikuttaa normatiiviseen sitoutumiseen ( $p < 0,05$ ). Vähemmän työkokemusta omaavat vastaajat raportoivat korkeampaa normatiivista sitoutumista. Yleisesti tulosten perusteella työkokemuksen määrä ei näyttäisi olevan keskeinen tekijä sitoutumisen tai organisaatiokulttuurin arvioinnin kannalta Z-sukupolven työntekijöiden keskuudessa.

Nykyisen työsuhteen kestolla ei havaittu vaikutusta organisaatiositoutumisen muotoihin tai organisaatiokulttuurin kokemiseen. Tulosten perusteella työsuhteen pituus ei näyttäisi olevan keskeinen tekijä sitoutumisen tai organisaatiokulttuurin arvioinnin kannalta Z-sukupolven työntekijöiden keskuudessa.

## 7.2 Rajoitteet

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat Z-sukupolven edustajat. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tarkastella, poikkeavatko heidän kokemuksensa organisaatiokulttuurista

ja organisaatiositoutumisesta aiemmissa tutkimuksissa havaituista tuloksista. Tutkimuksen keskeisenä rajoitteena voidaan pitää sitä, ettei tutkimuksessa ollut mukana vertailuryhmää muista sukupolvista. Tämän vuoksi sukupolvien välisiä eroja ei voitu tarkastella suoraan, vaan vertailu perustui aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Lisäksi tutkimuksen poikkileikkausasetelma rajoittaa tulosten tulkintaa, sillä tutkimuksen perusteella ei voida tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteista organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen välillä. Tulokset kuvaavat muuttujien välisiä yhteyksiä tutkimushetkellä.

Vaikka tutkimuksen tulokset olivat pääosin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, niitä tulee tulkita varovaisesti. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että myös Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista voidaan tarkastella Allenin ja Meyerin sitoutumisteorian näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä vertailla eri sukupolvia samassa tutkimusasetelmassa sekä tarkastella yksityiskohtaisemmin organisaatiokulttuurin eri osa-alueiden vaikutusta sitoutumiseen ja muihin työelämään liittyviin ilmiöihin.

### **7.3 Käytännön suositukset**

Tämän tutkimuksen perusteella organisaatioiden kannattaa panostaa erityisesti organisaation arvoihin ja niiden näkyvyyteen käytännön toiminnassa. Tulokset osoittivat, että organisaatiokulttuurin arvot olivat yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen. Organisaation näkyvien käytäntöjen, toimintatapojen ja viestittyjen arvojen tulisi olla keskenään yhdenmukaisia, jotta työntekijät voivat kokea organisaatiokulttuurin uskottavana. Tällä voidaan vahvistaa erityisesti affektiivista sitoutumista, joka perustuu työntekijän emotionaaliseen kiintymiseen organisaatioon. Affektiivisesta sitoutumisesta saadaan myös parhaat hyödyt sekä yksilölle että organisaatiolle.

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä selvittää tarkemmin organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen välistä yhteyttä. Epäselvää on edelleen, onko yhteys

syysseuraus vai rinnakkainen suhde. Lisäksi organisaatiokulttuurin mittaamista tulisi yhdenmukaistaa, jotta eri tutkimusten tuloksia olisi helpompi vertailla keskenään. Erityisen kiinnostava jatkotutkimuskohde olisi myös HR-käytäntöjen vaikutus sitoutumiseen eri sukupolvien välillä.

## Lähteet

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the taskperformance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alonderienė, R., & Majauskaitė, M. (2023). The impact of organizational culture and leadership on sustainable development implementation: A systematic literature review. *Sustainability*, 15(15), 12069. <https://doi.org/10.3390/su151512069>
- Al-Shurafat, M. S., & Abdul Halim, B. B. (2018). A review of organisational culture and organizational commitment. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 21–26.
- application. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Arbabisarjou, A., Abolghasem, F., & Dadgar, M. A. (2016). The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195–202. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195>
- Azmy, A., & Wiadi, I. (2022). The effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance in autofinance business: The mediating role of organizational commitment. *Management*, 26(2), 63–87. <https://doi.org/10.58691/man/161917>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Binczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0—The Gen Z perspective. *Sustainability*, 15(15), Article 12069. <https://doi.org/10.3390/su151512069>

- Bokhari, S. A. A., Ali, M., Yaqub, M. Z., Salam, M. A., & Park, S. Y. (2024). Moderating role of national culture on the association between organizational culture and organizational commitment among SME's personnel. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), Article 100623. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100623>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Deloitte. (2022). The mental health of Gen Zs and millennials in the new world of work. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/women-at-work-global-outlook.html>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). Sage.
- Dunger, S. (2023). Culture meets commitment: How organisational culture influences affective commitment. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2022-0280>
- Heikkilä, T. (2025). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p.). Sanoma Pro. <https://doi.org/10.9790/487X-2003052126>
- <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). Ethical organizational culture as a context for manager's personal work goals. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 344–360. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0345>
- Julkunen, E. (2026, maaliskuu 17). Nordeassa rajuja muutoksia – koskee jopa 1 500:aa työntekijää. *Taloussanomat*. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000011885215.html>
- Kansaneläkelaitos. (2024). Mielenterveysongelmat veivät jo yli 100 000 suomalaista pitkälle sairauspoissaololle vuonna 2023. Kela. <https://www.kela.fi/ajankohtaista/mielenterveysongelmat-veivat-jo-yli-100-000-suomalaista-pitkalle-sairauspoissaololle-vuonna-2023>

- Karjaluoto, H. (2007). SPSS opas markkinatutkijoille (Working paper No. 344). Jyväskylän yliopisto. [https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx\\_123456789\\_20844](https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_20844)
- Kauhanen, A. (2026, maaliskuu 10). Etätyö tuli jäädäkseen: Suomalaiset haluavat joustavuutta, organisaatiot kaipaavat kohtaamisia (EVA Analyysi No. 161). Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2026/03/eva-analyysi-no-161.pdf>
- Kristinaningtyas, Y. I., Irawanto, D. W., & Susilowati, C. (2024). The influence of organizational culture and non-financial compensation on organizational commitment with job satisfaction as a mediation variable. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(5), 262–269. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3518>
- Laila, F., Irawanto, D. W., & Susilowati, C. (2022). The effect of organizational culture and transformational leadership style on organizational commitment with knowledge management practices as mediating variables. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 218–224. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1843>
- Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y.-C., & Lien, B. Y.-H. (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person–organization fit theory. *Human Resource Development International*, 20(2), 159–179. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1246306>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/jmd/article-pdf/23/4/321/1628833/02621710410529785.pdf>
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76–100. <https://doi.org/10.1108/17554191311320764>
- Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (4. uud. p.). International Methelp

- 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*. SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2012). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
- Nguyen, T. N., Mai, D. V., & Vu, A. T. (2024). Study of factors influencing the organizational commitment of Generation Z working in the IT sector of Vietnam. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7), 4706. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.4706>
- Pew Research Center. (2019). *Where Millennials end and Generation Z begins*.
- Pihlajasaari, P. (2016). Eettinen organisaatiokulttuuri tukee työhyvinvointia ja sitouttaa johtajia. *Psykologia*, 51(3), 213–217.
- Rai, S. S., Koodamara, N. K., & Vidyavathi, K. (2025). Antecedents of organizational commitment: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2484462. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2484462>
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainsiyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization. *International Business Management*, 11(3), 826–830. <https://doi.org/10.36478/ibm.2017.826.830>
- Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F., & Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183–196. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.004>

- Schein, E. H. (1991). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen (3. painos). Weilin + Göös.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15, 1439127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Taber, K. S. (2017). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D., & Karabulut, E. (2017). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, 522–541. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1099428>
- Tilastokeskus. (n.d.). Työvoimatutkimus: Työvoima iän mukaan, vuosittain (statfin\_tyti\_pxt\_135y). Luettu 10.11.2025 [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_tyti/statfin\\_tyti\\_pxt\\_135y.px](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyti/statfin_tyti_pxt_135y.px)
- Tilastokeskus. (n.d.). Työvoimatutkimus: Käsitteet ja määritelmät. Luettu 10.11.2025. <https://stat.fi/til/tyti/kas.html>
- Tilastokeskus. (n.d.). Työvoimatutkimus: Käsitteet ja määritelmät. Luettu 10.11.2025 <https://stat.fi/til/tyti/kas.html>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopisto. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen\\_aineiston\\_kasittelyn\\_ja\\_tulkinnan\\_perusteita\\_2020.pdf](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_kasittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf)
- Vilkka, H. (2007). Tutki ja mittaa. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki\\_ja\\_mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki_ja_mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Väänänen, T. (2021). Henkilöstön vaihtuvuus maksaa – ja paljon. Talentia-lehti.

<https://www.talentia-lehti.fi/henkiloston-vaihtuvuus-maksaa/>

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Yang, S., Wu, J., & Jing, R. (2017). Tokenism in Chinese work organisations? Subordinate–supervisor gender combination and worker’s organisational commitment in China. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 4(1), 1–18.

<https://doi.org/10.1504/IJCCM.2017.10003394>

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

Taustatiedot

Sukupuoli

Koulutusaste

Työkokemus vuosina

Nykyisen työsuhteen kesto

Ikä (nuorempi kuin 30/vanhempi kuin 30)

Työsuhteessa (kyllä/ei)

Affektiivisen sitoutumisen mittari

Olen mielellään nykyisessä työpaikassa lopun työurastani.

Tämä organisaatio merkitsee minulle paljon henkilökohtaisella tasolla.

Tunnen vahvaa yhteenkuuluvuutta tähän organisaatioon.

Olen emotionaalisesti kiintynyt tähän organisaatioon.

Tämä organisaatio tuntuu melkein kuin perheeltä.

Organisaation ongelmat tuntuvat siltä, kuin ne olisivat minun henkilökohtaisia ongelmiani.

Jatkuvuus sitoutuminen

Haluaisin lähteä nykyisestä työpaikastani, mutta se on liian vaikeaa.

Organisaatiosta lähteminen tällä hetkellä, vaikuttaisi liikaa elämäni

Organisaatiossa pysyminen on yhtä lailla oma toiveeni, että pakko tällä hetkellä.

Uskon, että minulla on nykyhetkessä liian vähän muita vaihtoehtoja lähteäkseen organisaatiosta.

Jos lähtisin nykyisestä organisaatiosta, sen ainoa huono puoli olisi muiden vaihtoehtojen vähyys.

Yksi tärkeimmistä syistä, miksi jatkan työskentelyä nykyisessä organisaatiossa, on se, että lähteminen vaatisi uhrauksien tekemisiä, enkä tiedä olisiko seuraavan työpaikan kokonaishyödyt yhtä suuret.

#### Normatiivinen sitoutuminen

Minusta ei tuntuisi oikealta lähteä organisaatiosta nyt, vaikka se olisi minun oman etuni mukaista.

Tuntisin syyllisyyttä, jos lähtisin organisaatiosta nyt.

Tämä organisaatio ansaitsee uskollisuuteni.

Tunnen velvollisuutta organisaatiota kohtaan, joten en voisi lähteä sieltä nyt.

Tunnen olevani velkaa tälle organisaatiolle.

Tunnen velvollisuutta nykyistä organisaatiota kohtaan.

#### Organisaatiokulttuuri (artefakit)

Töihin pukeutumisen koodi kuvastaa organisaation identiteettiä.

Toimitilat ja työvälineet ovat toimivia ja tukevat työntekoa.

Organisaatiossa käytetyt viestintäkanavat (intra, email tms.) ovat selkeitä ja toimivia.

Organisaatiossa on omia tapoja ja perinteitä, joita pidetään tärkeinä (juhlat, palaverikäytännöt tms)

Organisaation visuaalinen ilme (logot, värit) ovat tuttuja työntekijöille.

Työntekemisen säännöt ja ohjeistukset näkyvät päivittäisessä tekemisessä.

#### Ääneen sanotut arvot

Johdon päätöksenteko on johdonmukaista ja pohjautuu organisaation ääneen sanottuihin arvoihin.

Minun mielestäni organisaation missio (olemassaolon tarkoitus) ja visio (toimintasuunnitelma, kuinka tavoite saavutetaan), ovat selkeästi viestittyjä työntekijöille, ja ne ovat helposti ymmärrettäviä.

Työntekijän kouluttautumista ja ammatillista kehittymistä arvostetaan.

Organisaatiossa kannustetaan avoimeen keskusteluun ja palautteen antoon.

Organisaation arvot näkyvät päivittäisessä tekemisessä.

Tiedostamattomat arvot

Minuun luotetaan ja pystyn työskentelemään, ilman että tekemisiäni vahditaan.

Työtä tehdään ensisijaisesti muun kuin rahan takia.

Organisaatiossa suhtaudutaan muutokseen positiivisesti ja luonnollisena osana kehityskulkua.

Organisaatiossa yhteinen onnistuminen on tärkeämpää kuin yksilön onnistuminen.


Tyytyväiset asiakkaat uskotaan olevan tärkeä menestystekijä organisaatiolle.

Organisaatiossamme ajatellaan, että työ on tärkeä osa ihmisen identiteettiä.

## Liite 2. Saateviesti

Moikka,

Ohessa linkki mun gradutyön kyselytutkimukseen. Kyselyyn voi vastata kaikki vuonna 1995 syntyneet ja sitä nuoremmat henkilöt, jotka ovat tällä hetkellä työsuhhteessa.

Olisi todella iso apu, jos voit vastata kyselyyn ja linkkiä ja tätä saateviestiä saa jakaa eteenpäin 

Gradussani tutkin nuorten työntekijöiden johtamista organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen avulla.

Ystävällisin terveisin Kerttu Lepistö