



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

”Oon tosi sitoutunut, mut kyl mä samalla selaan työpaikkailmoituksia.”

Z-sukupolven näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteiden maisteriohjelma
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma 30op
Kasvatustiede
Toukokuu 2020
Sade Lehtoranta-Nyberg

Ohjaaja: Sami Paavola



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta, Kasvatustieteiden maisteriohjelma		
Tekijä - Författare - Author Sade Lehtoranta-Nyberg		
Työn nimi - Arbetets titel "Oon tosi sitoutunut, mut kyl mä samalla selaan työpaikkailmoituksia." – Z-sukupolven näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta		
Title "I am very committed but at the same time I do go through job advertisements." – Generation Z's views on organizational commitment		
Oppiaine - Läroämne – Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year Toukokuu 2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 75 s + 5 liites.
Tiivistelmä - Referat – Abstract <p>Työelämän nuorinta sukupolvea, z-sukupolvea, on luonnehdittu sitoutumattomaksi sukupolveksi, joka tulee muuttamaan työelämän. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa vähän tutkitusta z-sukupolven organisaatiositoutumisesta. Tavoitteena oli selvittää, millaiset asiat vaikuttavat z-sukupolven edustajien sitoutumiseen ja millaisia ajatuksia heillä on organisaatiositoutumiseen liittyen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvasti organisaatioonsa sitoutunut henkilöstö on organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn edellytys, minkä vuoksi on tärkeää tutkia sitoutumattomaksi esitettyä z-sukupolvea.</p> <p>Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan z-sukupolven edustajaa, jotka olivat työssäkäyviä kauppatieteiden ja kasvatustieteiden maistereita. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja aineisto kerättiin henkilökohtaisilla teemahaastatteluilta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Analyysiä ohjasi itse aineiston lisäksi Meyerin & Allenin (1990) kolmen komponentin teoria organisaatiositoutumisesta, joka pitää määräävää asemaa organisaatiositoutumisen tutkimuksen kentällä.</p> <p>Z-sukupolven edustajien sitoutumiseen vaikuttavat tekijät liittyivät niin organisaatioihin kuin itse z-sukupolven edustajiin yksilöinä. Haastatteluissa korostuivat osaamisen kehittämiseksi, työyhteisölle ja elämän tasapainolle annetut merkitykset. Sekä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä että z-sukupolven edustajien organisaatiositoutumiseen liittyvistä ajatuksista oli löydettävissä merkkejä käynnissä olevasta työn muutoksesta. Z-sukupolven edustajat kertoivat olevansa sitoutuneita organisaatioihin, mutta organisaatioiden vaihtaminen nähtiin normaali osaksi tämän päivän työelämää. Ajatukset sitoutumisesta vain muuttamaan organisaatioon työuran aikana tuntuivat z-sukupolven edustajien keskuudessa vierailta ja pelottavilta. Tutkimuksen perusteella organisaatioiden olisi hyvä pohtia, miten nuoria työntekijöitä voisi sitouttaa pidemmällä aikavälillä.</p>		
Avainsanat - Nyckelord organisaatiositoutuminen, z-sukupolvi, työn muutos		
Keywords organizational commitment, Generation Z, change in work		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Sade Lehtoranta-Nyberg		
Työn nimi - Arbetets titel "Oon tosi sitoutunut, mut kyl mä samalla selaan työpaikkailmoituksia." – Z-sukupolven näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta		
Title "I am very committed but at the same time I do go through job advertisements." – Generation Z's views on organizational commitment		
Oppiaine - Läroämne - Subject General and Adult Education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year May 2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 75 pp. + 5 appendices
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>Generation Z is currently the youngest generation in the working life. They are described as a different generation who is unwilling to commit to organizations. The purpose of this study was to add knowledge about Generation Z's organizational commitment. The aim of this study was to examine Generation Z's thoughts on organizational commitment and to analyse the underlying factors affecting it. Several studies have shown that strongly committed personnel is a prerequisite to an organization's success and competitiveness. This, together with the fact that there are only few studies regarding Generation Z, raises the importance of this study.</p> <p>Eight working representatives of Generation Z participated in the study. The participants had graduated from universities and their backgrounds were from economical and educational sciences. The study utilised qualitative research methods and the data was collected by individual semi-structured interviews. Theoretical content analysis was used as a research method. The analysis was steered by the data itself together with Meyer & Allen's (1990) three component model of organizational commitment.</p> <p>Different organizational and individual related factors were found to be influencing Generation Z's organizational commitment. Opportunities to develop oneself, work community and balance in life were highlighted in the interviews as the most valued factors. The influencing factors and thoughts regarding organizational commitment both seemed to have signs of the ongoing change in work. While the representatives of Generation Z described themselves to be committed to organizations, they considered moving from one organization to another to be normal in today's working life. Generation Z's representatives felt that committing only to couple organizations in your career would be odd and scary. Based on this study, organizations should try to figure out how to commit young employees in the long run.</p>		
Avainsanat - Nyckelord organisaatiositoutuminen, z-sukupolvi, työn muutos		
Keywords organizational commitment, Generation Z, change in work		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	3
2.1	Työelämän sukupolvet.....	3
2.1.1	Sukupolven käsite.....	3
2.1.2	Suuret ikäluokat (1945–1954).....	6
2.1.3	Öljykriisin sukupolvi (1955–1964).....	8
2.1.4	X-sukupolvi (1965–1979).....	9
2.1.5	Y-sukupolvi (1980–1990).....	10
2.1.6	Z-sukupolvi (1991–).....	11
2.2	Työn muutos.....	13
2.2.1	Muutos – ei ensimmäinen laatuaan.....	13
2.2.2	Neljäs vallankumous.....	15
2.3	Organisaatiositoutuminen.....	17
2.3.1	Organisaatiositoutumisen käsite.....	17
2.3.2	Organisaatiositoutumisen lähikäsitteitä.....	18
2.3.3	Organisaatiositoutuminen työntekijän näkökulmasta.....	18
2.3.4	Organisaatiositoutuminen organisaation näkökulmasta.....	19
2.3.5	Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria.....	21
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus metodologiana.....	29
4.2	Aineiston keruu.....	30
4.3	Tarkastelussa z-sukupolven edustajat.....	31
4.4	Analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	34
5	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TULKINTAA.....	39
5.1	Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	39
5.1.1	Organisaatiotaso.....	40
5.1.2	Yksilötaso.....	47
5.2	Ajatuksia organisaatioon sitoutumisesta.....	55
6	LUOTETTAVUUS.....	58
7	POHDINTAA.....	61
	LÄHTEET.....	67

LIITTEET

Liite 1 – Työelämän sukupolvet

Liite 2 – Organisaatiositoutumisen lähikäsitteitä

Liite 3 – Haastattelurunko

Liite 4 – Haastattelukutsu

Liite 5 – Organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät



TAULUKOT

Taulukko 1. Sukupolvijako.....	6
Taulukko 2. Työn vallankumoukset	14
Taulukko 3. Otteita tehdystä sisällönanalyysistä.....	37

KUVIOT

Kuvio 1. Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria.....	23
Kuvio 2. Organisaatio-pääluokan ylä- ja alaluokat	40
Kuvio 3. Yksilö-pääluokan ylä- ja alaluokat.....	47
Kuvio 4. Sitoutuminen-pääluokan ylä- ja alaluokat.....	55

1 Johdanto

”En varmasti pysy täs organisaatiossa koko mun uraa. Se on oletus, et ei oo. Pari vuotta ja sitten voi lähteä. Sitä ei kattos kukaan oudosti. Mut siis. Ei kukaan ajattele et pysyis yhdes paikas koko uransa ajan. Ainakaa siis mun kavereista. Mä viihdyn tääl kyl siis tosi hyvin, et ei siinä ja kaikki on sinänsä oikein hyvin. Palkka on hyvä, tunnit on järkevät, tääl selkeesti ihmiset on se ykkösjuttu. Työkaverit on tosi jees ja hyvä sellanen meininki. Mut en kyl toivo löytäväni itteeni täältä kymmenen vuoden päästä.”

Suomessa on jo pitkään puhuttu kiihtyvistä työelämän muutoksesta. Käynnissä olevan työn muutoksen taustavoimiksi on tunnistettu digitalisaatio ja teknologian nopea kehitys (Pentikäinen 2014a, s. 9). Työn muutoksessa teknologiaa yhdistetään uudella tavalla osaksi työtä, organisaatioita ja yhteiskuntaa. Muutokset näkyvät muun muassa tietotyön lisääntymisessä, osaamisen kehittämisessä, työntekijöiden ja työnantajien välisissä suhteissa, työajassa ja -paikassa sekä työntekijöiltä odotetuissa ominaisuuksissa (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017). Tänä päivänä organisaatiot palkkaavat enenevin määrin nopeasti muovaantuvia mieliä, rutiinitöitä tekevien käsiparien sijaan (Saari 2014, s. 15, 26–28).

Työssä tapahtuva konkreettinen muutos ei synny itsestään, vaan sitä ajavat ja toteuttavat ihmiset (Pentikäinen 2014a, s. 10). Työelämässä vaikuttaa tällä hetkellä viisi erilaista sukupolvea, jotka vastaavat käynnissä olevan muutoksen vaatimuksiin. Niistä vanhin on hiljalleen siirtymässä eläkkeelle ja tilaa tehdään työelämän nuorimmalle sukupolvelle, z-sukupolvelle. Z-sukupolvi viittaa vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneisiin, eli niihin nuoriin, jotka ovat syntyneet keskelle digitaalista maailmaa. (Järvensivu & Syrjä 2014, s. 43–56.) Z-sukupolvea on väitetty monen eri tahon toimesta erilaiseksi ja jopa älykkäimmäksi sukupolveksi, joka tulee mullistamaan työelämän (Goessling 2017, s. 11; Tapscott 2010, s. 45; Tienari & Piekkari 2011, s. 24).

Z-sukupolven on esitetty muokkaavan työtä monella eri tavalla ja on myös esitetty, että kyseiselle sukupolvelle on ominaista organisaatiohyppely, eli he eivät ole halukkaita sitoutumaan organisaatioihin (Järvensivu & Nikkanen 2014b, s. 340; Pärnänen 2011, s. 138; Tapscott 2010, s. 187). Samaan aikaan, kun sitoutunut henkilöstö on tunnistettu organisaation toiminnan kannalta elinehdoksi (Meyer & Allen 1997, s. 24–38), kuvioon astuu sukupolvi, joka ei halua ehkä asettua aloilleen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa vähän tutkitusta z-sukupolven organisaatiositoutumisesta. Tavoitteena on selvittää, millaiset asiat vaikuttavat z-sukupolven edustajien mukaan heidän sitoutu-

miseensa ja millaisia ajatuksia heillä on organisaatiositoutumiseen liittyen. Z-sukupolvesta on tehty vähän aikaisempaa tutkimusta, mikä johtuu osittain sen nuoresta iästä. Lisäksi z-sukupolven edustajia on suhteellisen vähän työelämässä tällä hetkellä, mutta heidän osuutensa on lähitulevaisuudessa kasvamassa (Goessling 2017, s. 45; Järven-sivu & Syrjä 2014, s. 56; Turunen 2012, s. 55). On keskeistä selvittää, millaisia näkemyksiä organisaatiositoutumisesta on sitoutumattomaksi esitetyillä nuorilla työntekijöillä, sillä sitoutunut työvoima on keskeinen tekijä organisaation toiminnan taustalla (Turunen 2012, s. 18). Toisin sanoen, organisaatiot saattavat olla ison haasteen edessä tulevaisuudessa: kuinka sitouttaa työntekijöitä, jotka eivät halua ehkä sitoutua?

Tutkimukseen valikoitui yhteensä kahdeksan z-sukupolven edustajaa, jotka ovat vasta valmistuneet korkeakoulusta ja siirtyneet työelämään. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä tutkimusongelman selvittämiseksi. Aineisto kerättiin teema-haastatteluilla ja analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Vaikka laadullisella tutkimuksella ei voida luoda yleistettävää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 87), antaa tutkimus kuitenkin osviittaa siitä, minkälaisia näkemyksiä z-sukupolven edustajilla on organisaatiositoutumisesta ja millaiset asiat vaikuttavat näkemysten taustalla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työelämästä löytyvien sukupolvien, työn muutoksen ja organisaatiositoutumisen varaan. Teoreettisen taustan jälkeen esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutukseen liittyvät vaiheet. Viides luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja niiden tulkit-taa. Tutkimusraportin lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, ja lisäksi annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheille.

2 Teoreettinen tausta

Tutkimuksen teoreettinen tausta rakentuu kolmen teeman ja niitä käsittelevän kirjallisuuden ympärille. Teoreettisen taustan ensimmäisessä kappaleessa perehdytään työelämästä löytyviin sukupolviin, sekä kiinnostuksen kohteena olevaan z-sukupolveen. Seuraava kappale käsittelee käynnissä olevaa työn muutosta, joka tässä tutkimuksessa tunnistetaan yhdeksi sukupolvia ja niiden ominaisuuksia muovaavaksi tekijäksi. Teoreettisen taustan viimeisessä kappaleessa käydään läpi organisaatiositoutumisen käsitettä ja tarkastellaan sitä erilaisista näkökulmista. Lisäksi esitellään Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin teoriaa organisaatiositoutumisesta.

2.1 Työelämän sukupolvet

Organisaatioiden työntekijöitä voidaan erotella ja jakaa toisistaan monella eri tavalla esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutuksen mukaan. Yksi lähestymistapa on sukupolvijako. (Järvensivu 2014a, s. 16.) Sukupolven käsite ymmärretään tässä tutkimuksessa ihmisten joukoksi, jota yhdistää hiljainen kollektiivinen kokemuksellisuus yhdessä eletystä ajankohdasta. Eleyt tapahtumat ja ilmiöt vaikuttavat siihen millaiseksi sukupolvi muotoutuu. Yhteiskunnasta on löydettävissä erilaisia sukupolvia, joiden luokittelu pohjautuu syntymävuosiin ja edellä mainittuihin kokemuksiin. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014; Patalano 2008; Tapscott 2010.) Työelämästä on erotettavissa tällä hetkellä viisi varsin erilaista sukupolvea. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työelämään juuri astumaisillaan olevasta sukupolvesta, eli z-sukupolvesta. Luku alkaa sukupolvi-käsitteen määrittelyllä, minkä jälkeen esitellään nämä viisi työelämästä löytyvää sukupolvea (liite 1).

2.1.1 Sukupolven käsite

Sukupolvitutkimuksen raivaajana on toiminut yhdysvaltalainen sukupolvitutkimus, jonka juuret ovat perhesosiologiassa. Eurooppalainen sukupolvitutkimus puolestaan lähestyy sukupolvea yhteiskuntatieteellisemmästä tulokulmasta. Yleisesti kiinnostus sukupolvien tutkimiselle syntyi 1900-luvun alussa tiedonsosiologisen paradigman murroksen aikaan. (Järvensivu 2014b, s. 20; Järvensivu 2014c, s. 37.) Suomessa sukupolvia ei tutkittu aluksi systemaattisesti vaan kiinnostus niitä kohtaan heräsi aina silloin tällöin. 1980-luvulla tutkimuksellinen kiinnostus kohdistui elämäntapojen ja elämäntapojen suuntaan,

minkä myötä myös sukupolvien tutkimus alkoi saamaan uutta nostetta. Nykyään sukupolvitutkimus on vilkastunut kehittyneen tutkimusaineiston laadun ja käytettävyyden ansiosta. (Alestalo 2007, s. 147.)

Sukupolven käsite on määritelmältään kiistelty ja sitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Yksinkertaisimmillaan sukupolvi voidaan määrittää tarkoittamaan suvun polvia, jolloin sukupolvi tarkoittaa yhden suvun lapsista, vanhemmista ja isovanhemmista koostuvaa eräänlaista ketjua. Tätä näkökulmaa kutsutaan biologiseksi eli perheperustaiseksi sukupolvinäkemykseksi. Tämä biologinen näkökulma on kuitenkin yhteiskunnan näkökulmasta varsin kapea, sillä yhteiskunnassa elää ajallisesti samaan aikaan lukuisia eri sukuja. Tämän näkökulman mukaan sukupolvien väliin jää myös tyhjiä ajanjaksoja. (Roos 2005, s. 208; Virtanen 2005, s. 198.) Sukupolven käsitettä voidaan tarkastella myös laajemmin, kuin yhden suvun sisäisen polvijaon näkökulmasta. 1900-luvun sosiologi Karl Mannheim on käsitellyt ja jäsenellyt paljon sukupolven määritelmää siihen muotoon, jota on hyödynnetty paljon sukupolvitutkimuksen yhteydessä. (Alestalo 2007, s. 146–147; Karisto 2005, s. 25.)

Karl Mannheim (1952) esittää sukupolven määrittelylle kaksi päälähestymistapaa: 1) positiivinen lähestymistapa ja 2) romanttishistoriallinen lähestymistapa. Positiivisen lähestymistavan taustalla vaikuttaa ranskalainen valistusajattelu ja sukupolvia käsitellään kvantitatiivisena ilmiönä. Ihmisen elämällä nähdään olevan alku ja loppu ja niiden välissä tapahtuu elämänkulku, jossa sukupolvet seuraavat toisiaan tasaisin väliajoin. Tämä lähestymistapa on samankaltainen kohortin käsitteen kanssa, joka ei kuitenkaan ole synonyymi sukupolven käsitteelle. Romanttis-historiallisessa lähestymistavassa puolestaan korostuu kokemuksellisuuden merkitys. Mannheim painottaa erityisesti nuoruuden kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä. (Alestalo 2007, s. 146 mukaan.) Mannheimin (1952) mukaan yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset koskettavat eri ikäisiä eri tavalla. Hänen mukaansa murroksien vaikutukset osuvat voimakkaimmin aikuisuuden kynnyksellä oleviin henkilöihin, jolloin persoonan muovaantuminen on otollisimmassa iässä. Tämän vuoksi Mannheim pitää 17 ikävuoden vaihetta eräänlaisena ”leimaantumiskänä”. Mannheim esittää, että sama aika koetaan eri ikäisten toimesta hyvin eri tavoilla, minkä vuoksi sukupolviin syntyy eroja. (Virtanen 2005, s. 198–199 mukaan.)

Järvensivu (2014b, s. 27–28) esittää, että sukupolven muodostumiseksi riittää kokemus siitä, että ihmisten elämänkaari ja kehitysvaiheet osuvat yhteen ainakin yhden tietyn ja jollain tapaa merkityksellisen yhteiskunnallisen kehitysvaiheen, eli avainkokemuksen

kanssa. Näitä avainkokemuksia ovat esimerkiksi sota tai lama. Kun sukupolvi määritellään edellä mainitun määritelmän mukaan, voidaan puhua yhteiskunnallisesta sukupolvesta. Myös Mannheim (1952) yhdistää sukupolvien synnyn yhteiskunnassa tapahtuvien muutoksien kanssa yhteen. Hän tuo esille lisäksi sen, ettei ikäluokkaa voi automaattisesti mieltää osaksi tiettyä sukupolvea. Sukupolveen heidät voi liittää silloin, kun heiltä löytyy samanlaisia ajattelutapoja ja kokemuksia. (Alestalo 2007, s. 146 mukaan.)

Sukupolvi on käsitteenä kiistelty, sillä sukupolven käsitettä voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta ja sukupolvijaosta on lukuisia näkemyksiä (Purhonen 2007, s. 15). Tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, mitkä syntymävuodet kuuluvat mihinkin sukupolveen. Lisäksi jakojen perustana olevat kollektiiviset avainkokemukset nähdään paikoitellen problemaattisina. Eroja tunnistetaan lisäksi maiden käyttämien määritelmien välillä, sillä globaalit tapahtumat ovat ottaneet sijaa eri aikoihin eri maissa. Esimerkiksi Suomen 1990-luvun lama otti paikkansa Yhdysvalloissa kymmenen vuotta aikaisemmin. Tämä on yksi syy sille, minkä vuoksi Yhdysvalloissa tietyt syntymävuodet luokitellaan tiettyyn sukupolveen, mutta samaiset syntymävuodet luokitellaan Suomessa toiseen sukupolveen. (Järvensivu 2014c, s. 38–40.) Yksimielisiä ei olla myöskään suomalaisten sukupolvien ikämäärittelystä. Esimerkiksi Järvensivun ja Nikkasen (2014a, s. 194) mukaan y-sukupolvi muodostuu 1980–1990 syntyneistä, kun taas Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen ja Suominen (2015, s. 217) määrittelevät y-sukupolveen kuuluvaksi vuosina 1980–2000 syntyneet.

Tässä tutkimuksessa sukupolvi-käsitteen määritelmä nojaa Järvensivun, Nikkasen & Syrjän (2014) käyttämään määritelmään. He tutkivat tutkimuksessaan noin 500:a työelämästä löytyvää eri sukupolvien edustajaa ja heidän työssängä käyttämiään pärjäämisstrategioita. Järvensivun (2014d, s. 354) mukaan sukupolven käsite on toimiva kritiikistä huolimatta, kun ollaan kiinnostuneita iän ja aikakauden yhdistämisestä. Tässä tutkimuksessa käynnissä oleva työn muutos tunnistetaan aikakaudeksi, joka osaltaan vaikuttaa siihen, millaiseksi nuorten työntekijöiden joukko muovaantuu. Sukupolvi ymmärretään siis tiettyä ajankohtana syntyneiden joukoksi, joita yhdistää tiettyä aikana koetut yhteiskunnalliset ja taloudelliset tapahtumat, eli avainkokemukset. Nämä eletyt ajankohdat, tapahtumat ja ilmiöt yhdistävät ihmisiä yhteen ja syntyy oletus hiljaisesta kollektiivisuudesta. (Järvensivu 2014b, s. 19; Tapscott 2010, s. 31.) Lisäksi käytettävässä sukupolven määritelmässä tiedostetaan mahdolliset sukupolven sisäiset eroavaisuudet. Mikään sukupolvi ei ole täysin homogeeninen, vaikka sukupolven edustajilta löytyisi paljon yhdis-

täviä tekijöitä. Jokainen sukupolvi sisältää yksilöitä, jotka voivat erota suuresti keskenään, minkä vuoksi tietyn sukupolven piirteitä ei voida automaattisesti yleistää jokaisen sukupolven edustajan ominaisuudeksi. (Virtanen 2005, s. 205–206.)

Tässä tutkimuksessa esille nostetut sukupolvet eivät edusta kaikkia Suomessa tunnistettuja sukupolvia. Alestalo (2007) esimerkiksi käsittelee tutkimuksessaan sotasukupolvea, joka käsittää vuosina 1921–1925 syntyneet, eli ne, jotka ovat eläneet Suomen itsenäistymisen jälkeistä aikaa. Heidän avainkokemuksensa on toiminut ensimmäinen maailmansota. Tässä tutkimuksessa esitellään niitä sukupolvia, joiden voidaan tunnistaa vaikuttavan tänä päivänä työelämässä. Tutkimuksessa hyödynnetään Järvensivun, Nikkasen & Syrjän (2014) käyttämää viisiportaista sukupolvijakoa.

Järvensivun, Nikkasen & Syrjän (2014) viisiportaaiseen sukupolviasteikkoon kuuluvat suuret ikäluokat, öljykriisin sukupolvi, x-sukupolvi, joka muodostuu hyvinvoinnin sukupolvesta ja lamasukupolvesta, sekä y-sukupolvi (taulukko 1). Järvensivu, Nikkanen & Syrjä tunnistavat myös z-sukupolven omaksi työelämässä vaikuttavaksi sukupolvekseen, mutta heidän tutkimuksessaan z-sukupolvi yhdistettiin osaksi y-sukupolvea. Tämä johtui z-sukupolven aliedustavuudesta kyseisessä tutkimuksessa. Seuraavissa alakappaleissa esitellään nämä työelämästä löytyvät sukupolvet, sekä heidän kokemansa avainkokemukset.

Taulukko 1. Sukupolvijako (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014)

Sukupolvi	Syntymävuodet
1. Suuret ikäluokat	1945–1954
2. Öljykriisin sukupolvi	1955–1964
3. X-sukupolvi	1965–1972 (hyvinvoinnin sukupolvi) 1973–1979 (lomasukupolvi)
4. Y-sukupolvi (diginatiivit)	1980–1990
5. Z-sukupolvi	1991–

2.1.2 Suuret ikäluokat (1945–1954)

Vanhinta työelämässä vaikuttavinta sukupolvea kutsutaan suureksi ikäluokaksi. Suurien ikäluokkien edustus työelämässä on tällä hetkellä prosentuaalisesti varsin pieni, sillä suurin osa heistä on jo eläkkeellä. (Järvensivu & Syrjä 2014, s. 53.) Suurista ikäluokista

käytetään myös kirjainlyhennettä BB, joka tulee englanninkielisistä sanoista *baby boomers* (Järvensivu 2014c, s. 35; Karisto 2005, s. 22). Suurien ikäluokkien nimitys tulee yksinkertaisesti kyseisen sukupolven suuruudesta, syntyvyyden kasvettua räjähdysmäisesti toisen maailman sodan jälkeen. Suurilla ikäluokilla viitataan siis toisen maailman sodan jälkeen syntyneisiin, jotka ovat eläneet nuoruuttaan sodan jälkeisessä yhteiskunnassa (Virtanen 2005, s. 199–201).

Suuret ikäluokat ovat saaneet nuoruudessaan todistaa monia työntekoa helpottavia kehitysaskelia. 1960-luvulta lähtien maataloudessa siirryttiin konekauteen ja prosessiteollisuuden teknistyminen helpotti työvaiheiden raskaita osuuksia. Työnteko oli varsin raskasta ennen koneistumisen ja teknistymisen yleistymistä, minkä vuoksi vapaa-aika meni käytännössä rasituksesta toipumiseen. Koneistumisen ja teknistymisen yhteydessä tapahtui myös muita yhteiskunnallisia kehitysaskelia. Julkinen liikenne ja henkilöautot alkoivat yleistymään 1960-luvulla, mikä puolestaan vähensi työhön menemisen liikkumisen rasituksia. Nämä muutokset ja kehitysaskleet yhdessä mahdollistivat sen, että vapaa-aikaa pystyi alkua käyttämään muuhunkin, kuin työstä toipumiseen. (Häkkinen, Linnanmäki & Leino-Kaukiainen 2005, s. 71.)

Edellisessä kappaleessa esitetyt työelämän muutokset ovat sellaisia, joita vanhimmat suurien ikäluokkien edustajat ovat päässeet todistamaan. Kokonaisuudessaan suuret ikäluokat ovat ehtineet nähdä lukuisia työelämän muutoksia erilaisten nousu- ja laskukausien myötä (Heiskanen 2014, s. 212). Tietotekniikan tulo työelämään sekä erilaiset organisatoriset muutokset ovat kaikille suurten ikäluokkien edustajille yhteisiä työelämään liittyviä avainkokemuksia. Tietotekniikan tulo työpaikoille muutti suuresti suurten ikäluokkien edustajien työn luonnetta ja sisältöä. Organisatoriset muutokset puolestaan konkretisoituivat henkilöstövähennysten ja niiden seurauksena syntyneen työmäärän lisääntymisen ja kiireen muodossa. (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 180–183.)

Suuret ikäluokat ovat astuneet työelämään sellaisessa vaiheessa, jolloin on eletty kulttuurimurroksen aikaa. Tämän vuoksi suurista ikäluokista on kehittynyt vahvasti itsetietoinen sukupolvi. Työ on ollut keskeinen asia suurien ikäluokkien edustajille ja työhön liittyvän merkityksellisyden, laadun ja vastuunoton merkitykset ovat korostuneet suurten ikäluokkien tutkimuksissa. Suuria ikäluokkia on myös luonnehdittu myötämielisiksi, ja heillä on ollut tapana tukea organisaation asettamia tavoitteita ja päätöksiä. Tämä näkyy esimerkiksi suurien ikäluokkien edustajien tavassa välttää ei-sanana käyttöä, haluttomuutena kieltäytyä lisätehtävistä tai pelossa kritisoida organisaation päätöksiä. (Heiskanen

2014, s. 205–211.) He ovat lähtökohtaisesti olleet sitoutuneita organisaatioihin ja työhönsä, mutta jatkuvien muutosten on koettu häiritsevän työn tekemistä. On esitetty, että vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioihinsa, kuin nuoremmat työntekijät. (Jokivuori 2002, s. 52; Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 182.) Tänä päivänä suurten ikäluokkien edustajat ovat siirtymässä eläkkeelle, mikä heijastuu myös heidän sitoutumiseensa. Osa vetäytyy työelämästä hieman ennen varsinaista eläkeikää muun muassa jatkuvien muutosten ja uuden oppimisen paineen vuoksi. Osa puolestaan pyrkii sitoutumaan nykyiseen organisaatioonsa, oli organisaatioon tyytyväinen tai ei, niin pitkäksi aikaa kuin pystyvät. (Julkunen & Pärnänen 2005, s. 126–128; Saari & Ojala 2011, s. 244.)

2.1.3 Öljykriisin sukupolvi (1955–1964)

Öljykriisin sukupolvi on toiseksi vanhin työssä vaikuttava sukupolvi. Öljykriisin sukupolven nimi juontaa juurensa 1970-luvun öljykriisiin. Vaikka kyseinen sukupolvi ei ollut astunut vielä työelämään öljykriisin aikaan, sen vaikutukset nähtiin omassa perhepiirissä ja yleisesti yhteiskunnassa. Öljykriisin sukupolven edustajille hahmottui se, kuinka muissa maissa tehdyt päätökset voivat vaikuttaa maailmantalouteen ja sen myötä Suomeen. (Lähteenmaa 2014, s. 222.) Vuoden 1973 öljykriisin seurauksena öljyntuontia rajoitettiin, mikä puolestaan johti taantumaa, inflaatioon sekä työttömyyden kasvuun (Pyöriä 2006b, s. 4). Öljykriisin vaikutukset olivat kuitenkin vaimentuneet öljykriisin sukupolven astuessa työelämään ja työelämään suhtauduttiin pääasiassa optimistisesti (Lähteenmaa 2014, s. 223).

Öljykriisin sukupolvi on päässyt kokemaan kansainvälistyvän Suomen työmarkkinoita 1980-luvulla, jolloin tietotekniikan kehitys ja talouden laajempi hajaantuminen muuttivat kansainvälistä kaupantekoa (A. Kauhanen 2014, s. 4). Lisäksi 1980-luvulla määräaikaisten sopimusten määrä lähti Suomessa kasvuun, mikä puolestaan lisäsi tietynlaista epävarmuutta työelämään (Saloniemi & Virtanen 2008, s. 81). 1990-luvun lama on yksi isoimpia työelämän myllerryksiä, joita öljykriisin sukupolvi on joutunut kokemaan. Lama osui öljykriisin sukupolven monessa muodossa. Moni työelämässä vaikuttava öljykriisin sukupolven edustaja irtisanottiin ja ne, jotka olivat juuri työelämään astumaisillaan, eivät saaneet työuraansa käynnistettyä suunnitellusti. (Lähteenmaa 2014, s. 223.) Organisaatioissa tapahtui laman aikana ja sen jälkeen paljon muutoksia liittyen organisaatioiden rakenteeseen ja henkilöstöön. Öljykriisin sukupolven mielestä edellä mainitut muutokset vaikuttivat negatiivisesti sosiaalisiin suhteisiin ja sen myötä niiden on esitetty johtaneen työpaikkakiusaamiseen sekä työterveyden heikentymiseen. (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 183–185.)

Öljykriisin sukupolven kokemat taantuma-ajan kokemukset ovat vaikuttaneet siihen, millaisia ominaisuuksia kyseiseen sukupolveen on iskostunut. Öljykriisin sukupolvi on kokenut työttömyyttä ja sen pelkoa, minkä vuoksi kyseisen sukupolven edustajat lähtökohdaisesti sitoutuvat organisaatioonsa. Tämä näkyy lisäksi siinä, miten öljykriisin sukupolvi toimii työssä. Öljykriisin sukupolvea on luonnehdittu tunnolliseksi ja joustavaksi, mikä selittyy osittain työttömyyden pelolla. Kyseiselle sukupolvella ei ole ominaista kyseenalaistaa tehtyjä päätöksiä tai muutoksia ääneen, eikä omista tunteista tai ajatuksista olla halukkaita käymään avointa keskustelua. Edeltäjänsä verrattuna öljykriisin sukupolvi on kuitenkin valmiimpi ilmaisemaan kollektiivisesti erimielisyyteensä ja sisäisesti kyseenalaistaakin organisaation päätöksiä. (Lähteenmaa 2014, s. 223–226.) Öljykriisin sukupolvi reagoi organisatorisiin muutoksiin edeltävää sukupolvea vahvemmin, eivätkä ne näyttäytyneet kyseisen sukupolven silmissä positiivisina (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 183–185).

2.1.4 X-sukupolvi (1965–1979)

X-sukupolven nimi viittaa tuntemattomaan sukupolveen (Järvensivu 2014c, s. 39). X-sukupolven voidaan nähdä muodostuvan kahdesta hyvin erilaisesta sukupolvesta, jotka ovat hyvinvoinnin sukupolvi ja lamasukupolvi. Hyvinvoinnin sukupolven luetaan vuosina 1965–1972 syntyneet ja lamasukupolven puolestaan 1973–1979 syntyneet (Järvensivu & Syrjä 2014, s. 56). X-sukupolven kuuluneet ovat näin ollen eläneet sekä hyvinvoinnin että laman jälkeisenä aikana.

Nikkasen (2014, s. 230) mukaan hyvinvoinnin sukupolvi on nuoruudessaan todistanut hyvinvointivaltion ja -palveluiden laajentumisen, minkä vuoksi ilmainen koulutus ja terveydenhuolto ovat olleet kyseiselle sukupolvella aina itsestäänselvyksiä. He ovat saaneet todistaa aikaisempien sukupolvien kokemuksia, minkä myötä hyvinvoinnin sukupolven silmissä työelämä on näyttäytynyt kovalta ja kohtuuttomalta. Hyvinvoinnin sukupolven työelämän avainkokemuksiksi voidaan nostaa työelämän kova-arvoisuus ja mielettömyys. Kova-arvoisuudella viitataan muun muassa työntekijöiden oman edun tavoitteluun, kunnioituksen puutteeseen ja eriarvoisuuteen. Työelämän mielettömyys puolestaan viittaa esimerkiksi turhina koettuihin organisatorisiin muutoksiin, johtajien huonoihin päätöksiin ja teknisten laitteiden toimimattomuuteen. Tähän ongelmaan hyvinvoinnin sukupolvi pyrki löytämään ratkaisuja kohtuullistamisesta, sekä arvopohdintojen ja reflektoinnin kautta. Kohtuullistamista on haettu etäännyttämällä itseään työstä vaihtamalla esimerkiksi alempi palkkaiseen tehtäviin. Työssä ilmeneviin ongelmiin ei ole vain reagoitu,

vaan myös niiden juurisyitä on pyritty ymmärtämään ja ratkomaan. (Jorgensen 2003, s. 42; Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 187–188.)

Lamasukupolvi edustaa sitä työelämän sukupolvea, joka on astunut laman jälkeisenä aikakautena työelämään (Alestalo 2007, s. 148). He ovat siirtyneet työelämään nuorisotyöttömyyden jälkeen, minkä vuoksi heitä on luonnehdittu ahkeriksi työntekijöiksi työttömyyden pelon vuoksi. Lamasukupolvi on tottunut suureen työmäärään ja irtisanomisiin. Irtisanomisiin on suhtauduttu henkilökohtaisesti, sillä irtisanotuksi tulemisen koettiin kerrotavan työntekijän osaamattomuudesta. Aikaisemmat sukupolvet ovat selittäneet puolestaan irtisanomisia ulkoisilla syillä. Irtisanomiset ovat olleet lamasukupolvelle normaali osa työelämää. Suuret irtisanomisen määrät linkittyvät yhteen lamasukupolven työelämän avainkokemusten kanssa. Lamasukupolven aikana työtä ja tuotantoa on pyritty tehostamaan ja työn kustannuksia laskemaan. Tämä on johtanut siihen, että yritykset ovat siirtäneet työtä edullisemman tuotannon maihin, mikä puolestaan on vaikuttanut työpaikkojen vähentymiseen Suomessa. Lisäksi työsopimusten määräaikaisuuksien yleistyminen on ollut lamasukupolven työelämän avainkokemuksia. (Alestalo 2007, s. 152; Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 191–192.)

Hyvinvoinnin sukupolvi ja lamasukupolvi ovat hyvin erilaisia keskenään. Hyvinvoinnin sukupolvi on pohtinut ja kyseenalaistanut työelämää ja sen erilaisia aspekteja ja pyrkinyt kohtuullistamaan ja paikoitellen etäännyttämään itseään työstä. (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 192.) Heille on ominaista omien oikeuksien ajaminen työpaikoilla, ja heillä on korostunut vaatimus työn ja perheen tasapainosta. (Järvensivu 2014c, s. 36; Nikkanen 2014, s. 232.) Lamasukupolvi on pohtimisen sijaan yrittänyt varmistaa omaa työllistymistään ja pyrkinyt työskentelemään ahkerasti, mikä on johtanut heillä työajan ja vapaa-ajan epätasapainoon. Lisäksi lamasukupolvi on pyrkinyt luomaan uudenlaisia pärjäämiskeinoja, kuten verkostoitumista ja henkilökohtaisen brändin luomista, joiden avulla on pyritty ylenemään nopeasti oman työllisyyden turvaamiseksi. (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 190–193.)

2.1.5 Y-sukupolvi (1980–1990)

Y-sukupolvi on toiseksi nuorin työelämään siirtynyt sukupolvi (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 194) ja sen nimi toimii jatkona x-sukupolven nimelle. Y-sukupolvi tunnetaan myös internetin tai diginatiivien sukupolvena. Lisäksi kyseiseen sukupolveen viitataan useasti milleniaalin käsitteellä, mikä juontaa juurensa y-sukupolven edustajien nuoruuden ja aikuistumisen ajankohtaan. Kyseinen sukupolvi on ensimmäinen digitaalisessa

maailmassa kasvanut sukupolvi. (Järvensivu & Syrjä 2014, s. 55–56; Kultalahti 2015, s. 45; Puhakka 2014, s. 34.)

Y-sukupolven avainkokemukset linkittyvät vahvasti toisenlaisiin yhteiskunnallisiin tapahtumiin, kuin aikaisempien sukupolvien kokemukset. Y-sukupolvi on todistanut paljon väkivaltaa niin terrorismin kuin kouluiskujen muodossa, mikä on jättänyt jälkensä y-sukupolven arvoihin ja näkemyksiin. (Puhakka 2014, s. 35–36.) Y-sukupolvi on lapsuudessaan todistanut 1990-luvun lamaa ja sen vaikutuksia omaan lähipiiriin. Tämän vuoksi y-sukupolvi voi suhtautua hieman skeptisesti organisaatioihin. (Tienari & Piekkari 2011, s. 19.) Y-sukupolven elämää aikakautta leimaa globalisoitumisen vahvistuminen, sekä sen myötä epävarmaksi muovaantunut työympäristö (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 195). Epävarmuus näkyy esimerkiksi määräaikaisten työsopimusten määrässä, eivätkä y-sukupolven edustajat odota pitkiä työuria yhden organisaation sisällä (Kultalahti 2015, s. 46; Syrjä 2014, s. 255).

Y-sukupolvea on esitetty julkisessa keskustelussa erilaiseksi sukupolveksi (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 179). Saaren (2014, s. 39) mukaan y-sukupolvea on kuvailtu sukupolveksi, jolla on kyky muuttaa työelämää ja sen tekemisen tapoja. Diginatiivit ovat eläneet aikakaudella, jolloin työ on muuttunut individualistisemmaksi. Työ on entistä enemmän menettänyt paikan ja ajan merkitystään, mikä näkyy muun muassa etätöskentelyn lisääntymisenä sekä vapaa-ajan ja työn rajan hämärtymisenä. (M. Kauhanen 2014, s. 69; Pyöriä 2009, s. 38.) Teknologia välitteisen työskentelyn on esitetty aiheuttaneen y-sukupolven kokemat tunteet yksinäisyydestä ja ulkopuolisuudesta (Järvensivu & Nikkanen 2014a, s. 195). Y-sukupolvi arvostaa tutkimuksien perusteella enemmän työn ja vapaa-ajan balanssia, kuin palkkaa, eivätkä he ole halukkaita tekemään uhrauksia töiden vuoksi muun elämän kustannuksella (Kultalahti 2015, s. 46; Puhakka 2014, s. 36). Lisäksi he janoavat oppimismahdollisuuksia ja sietävät hyvin muutoksia ja keskeytyksiä (Kultalahti & Viitala 2014, s. 576; Syrjä 2014, s. 254–256).

2.1.6 Z-sukupolvi (1991–)

Z-sukupolvi on tällä hetkellä nuorin työssä vaikuttava sukupolvi. Z-sukupolven edustajat ovat juuri astuneet tai astumaisillaan työelämään. (Ozkan & Solmaz 2015, s. 477.) Sukupolven nimi on jatkoa kahdelle edeltäjälleen, x- ja y-sukupolvelle. Z-sukupolvea on tutkittu todella vähän, mikä selittyy sen nuorella iällä ja pienellä esiintymisprosentilla työelämässä (Järvensivu & Syrjä 2014, s. 56). Aikaisempaa tutkimusta z-sukupolvesta on

pääasiassa tehty pro gradu -tutkimusten tasolla (esim. Mononen 2014; Partanen 2019; Singh 2019).

Järvensivun, Nikkasan & Syrjän (2014) tutkimuksessa vuoden 2008 globaali taantuma esitetään z-sukupolven työelämän avainkokemukseksi. Tapscott (2010) on tutkinut lähes 10 000:ta nuorta työntekijää työryhmänsä kanssa ja hän esittää z-sukupolven avainkokemukseksi teknologian kehitykseen liittyvän viestinnällisen vallankumouksen. Z-sukupolvi on kasvanut kiihtyvästi kehittyvässä maailmassa, jota leimaa epävarmuus ja kompleksisuus (Bencsik, Hortváth-Csikós & Juhász 2016, s. 93). He ovat syntyneet maailmaan, jossa digitaaliset laitteet ovat aina olleet heidän ympärillään, ja he ovat tottuneet olemaan tavoitettavissa kellon ympäri (Liimatainen 2008, s. 13). Z-sukupolven edustajia ei luonnehdita pelkästään teknologiaosaajiksi, vaan ennemminkin teknologiariippuvaisiksi. On jopa esitetty, että z-sukupolven teknologian hyödyntäminen on muovannut z-sukupolven aivoja erilaisiksi verrattuna aikaisempiin sukupolviin. (Berkup 2014, s. 223–224; Tapscott 2010, s. 18–31.)

Z-sukupolven on esitetty hyödyntävän teknologiaa ja internetiä aikaisempia sukupolvia monipuolisemmin. He ovat kasvaneet maailmaan, jossa tietoa pitää tutkia ja tarkastella kriittisesti. Tämän on puolestaan esitetty vaikuttaneen z-sukupolven uskallukseen kyseenalaistaa, ja he arvostavat läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. (Tapscott 2010, s. 93–103.) Teknologian on esitetty vaikuttaneen myös siihen, minkä vuoksi z-sukupolvi arvostaa viihdettä. He eivät toivo viihdettä pelkästään vapaa-ajaltaan, vaan he toivovat myös työn sisältävän viihdettä, leikkiä ja hauskanpitoa. Z-sukupolven edustajat ovat tottuneet muutokseen ja kehitykseen, minkä vuoksi he arvostavat innovatiivisuutta ja luovuutta, ja sitä he toivovat myös työpaikoiltaan. (Berkup 2014, s. 224; Tapscott 2010, s. 107, 186–187.)

Z-sukupolvea tutkineet tahot luonnehtivat z-sukupolven edustajia nopeuden ystäviksi. He ovat tottuneet siihen, että kaikki tapahtuu nopeasti ja samaa vauhtia he odottavat myös työssä. Nopeuteen tottuminen puolestaan on vaikuttanut siihen, että z-sukupolven edustajat ovat myös kärsimättömämpiä aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Z-sukupolvea on kuvailtu yksilölliseksi sukupolveksi, mikä näkyy heidän halussaan räätälöidä itselleen sopivia ratkaisuja. Vaikka z-sukupolvea on jopa osittain syytetty minäkeskeisyydestä, heille on kuitenkin tärkeää työskennellä yhdessä muiden kanssa ja tehdä työnsä hyvin. Itse yhteistyön lisäksi he arvostavat verkostoitumista ja suhteiden luomista. Työntekijöinä he arvostavat vapautta kaikessa mitä tekevät ja he haluavat mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja paikkaan. (Berkup 2014; Liimatainen 2008; Tapscott 2010; Tienari & Piekkari 2011.) Z-sukupolven organisaatioon sitoutumisesta ei ole tehty

juurikaan aikaisempaa tutkimusta sen nuoren iän ja työelämässä pienen näkyvyytensä vuoksi. Aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin esittäneet, että nuoret työntekijät eivät olisi halukkaita sitoutumaan organisaatioihin (Bencsik & Machova 2016; Pärnänen 2011; Tapscott 2010).

2.2 Työn muutos

Suomessa on jo pitkään puhuttu työn muutoksesta ja eräänlaisesta murroksen vaiheesta (Dufva ym. 2017; Juholin 2007). Työn muutosta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelu on rajattu koskemaan teknologiaan ja digitalisaatioon liittyvää muutosta. Rajaaminen perustuu siihen näkemykseen, että digitalisaatio ja teknologian kehittyminen tunnistetaan kiinnostuksen kohteena olevan z-sukupolven yhdeksi työelämän avainkokemukseksi. Lisäksi teknologian kehityksen ja digitalisaation on esitetty olevan yksi keskeisimmistä työn muutoksen tekijöistä (Lehti, Rouvinen & Koskela 2012, s. 18; Pentikäinen 2014b, s. 19). Käynnissä oleva työn muutos osuu yhteen sen aikakauden kanssa, milloin z-sukupolven edustajat ovat siirtymässä työelämäänsä. Työelämäänsä siirtymisen aikainen työelämän luonne vaikuttaa siihen, millaiseen työhön työntekijät tottuvat. Tämä voi puolestaan vaikuttaa siihen, minkä takia työntekijöiden välille syntyy eroja (Pärnänen 2011, s. 138.)

2.2.1 Muutos – ei ensimmäinen laatuaan

Työn historiasta on tunnistettavissa aikaisempia murroksia, jotka ovat radikaalisti muo- vanneet työtä ja sen tekemisen tapoja. Näihin murrokseen viitataan myös teollisina vallankumouksina ja ne ovat osaltaan jättäneet jäljen työhön. Käynnissä oleva muutos ei sinänsä ole siis ensimmäinen laatuaan, mutta ainutlaatuista sille on muutoksen nopeus (Hamel 2017, s. 22; Lehti, Rouvinen & Koskela 2012, s. 18). On aiheellista käydä lyhyesti läpi näitä aikaisempia teollisia vallankumouksia, jotta nyt käynnissä olevaa muutosta voidaan paremmin hahmottaa (taulukko 2).

Taulukko 2. Työn vallankumoukset (Taalbi 2018, s. 1127)

Teollinen vallankumous	Teknologinen vallankumous	Tekniset keksinnöt
1. Vallankumous (noin 1780)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vesivoiman hyödyntäminen teollisuudessa ▪ Höyryvoiman hyödyntäminen teollisuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höyrykone ja tehdasjärjestelmät ▪ Rautatiet, höyrylaivat ja erilaiset koneet
2. Vallankumous (noin 1870)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimialojen, liikenteen ja kotien sähköistäminen ▪ Liikenteen, talouden ja sodan motorisointi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sähkö ja polttomoottori ▪ Autot, lentokone ja massatuotanto
3. Vallankumous (noin 1970)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tietotekniikan tulo kokonaisvaltaisesti talouteen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tietokone, internet, biotekniikka, tietoliikenne ja tehtaiden automatisointi

Ensimmäisessä teollisessa vallankumouksessa maanviljely- ja käsityöläistyö alkoivat teknisten keksintöjen myötä koneellistumaan, mikä puolestaan johti työn fyysisyyden helpottumiseen. Toisessa vallankumouksessa sähkö ja sen valjastaminen osaksi työtä helpottivat entisestään työn kuormittavuuden purkamista sekä edesauttoivat sen tehostamista. Tämä puolestaan mahdollisti siirtymisen massatuotantoon ja työ alkoi siirtymään kodeista tehtaisiin. Yhteistä ensimmäiselle ja toiselle vallankumoukselle oli koneiden kyky korvata työn fyysisiä osioita. Kolmas vallankumous puolestaan toi tietotekniikan kokonaisvaltaiseksi osaksi yhteiskuntaa ja työtä. (Hamel 2017, s. 22; Taalbi 2018, s. 1127.)

Nyt käynnissä olevaa työn murrosta kutsutaan neljänneksi vallankumoukseksi, jonka keskiössä ovat digitalisaatio ja robotiikka (Pentikäinen 2014b, s. 18–19). Siinä missä ensimmäinen ja toinen vallankumous ovat helpottaneet työn fyysistä raskautta ja lisänneet tehokkuutta, kolmas ja erityisesti neljäs vallankumous helpottavat ihmisten töiden kognitiivista raskautta (Hamel 2017, s. 22–23). Kahden ensimmäisen vallankumouksen voidaan nähdä vaikuttaneen uusien työtehtävien syntyyn, vanhojen poistumiseen ja työn sisällön muutokseen. Tätä samaa on ennustettu myös neljännen vallankumouksen saa-

van aikaan (Alasoini 2015, s. 28; Brunila 2014, s. 56; Pentikäinen 2014a, s. 10). Seuraavassa alakappaleessa tarkastellaan sitä, kuinka tämä neljäs vallankumous näkyy työelämässä konkreettisella tasolla.

2.2.2 Neljäs vallankumous

Työn tulevaisuudesta on esitetty eriäviä näkemyksiä, joista uhkaavimmat povaavat työn loppumista teknologian kehityksen ja robotisaation toimesta. Maltillisemmat näkemykset uskovat työn muutokseen ja siihen työn tulevaisuuden kuvaan, jossa ihminen työskentelee yhdessä koneiden kanssa. Osa vanhoista työtehtävistä häviää ja tilalle syntyy uusia. (Haapakorpi 2017, s. 4; Pentikäinen 2014a, s. 10.) Työn murroksen taustalla vaikuttaviksi voimiksi on tunnistettu talouden globaalit arvoverkostot ja niiden hajautuminen, uudet teknologiat ja digitalisaation kehittyminen, väestön tiheys ja länsimaissa lisäksi ihmisten ikääntyminen (Ahtela 2016, s. 8; Pentikäinen 2014a, s. 9–10; Pyöriä 2006a, s. 230). Työn tulevaisuuden tutkija Linda Gratton (2010, s. 20) lisää edellä mainittujen jatkoksi sosiaaliset trendit sekä ilmastonmuutokseen liittyvät tekijät muutosta ajaviksi voimiksi. Teknologian ja digitalisaation aikaansaamat konkreettiset muutokset ovat laajoja, eikä niitä ole mahdollista esitellä kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen puitteissa, minkä vuoksi näistä konkreettisista muutoksista esitellään vain muutamia.

Teknologia ja digitalisaation ajama muutos ovat lisänneet tietotyön määrää ja nostaneet sen luovuuden vaatimuksia (Dufva ym. 2017, s. 10; Hamel 2017, s. 23; Pyöriä 2005, s. 155). Teknologian nopea kehitys ja robotiikka ovat vaikuttaneet siihen, että informaatiota ja tietoa voidaan käsitellä, tallentaa ja siirtää aikaisempaa ketterämmin, mikä puolestaan on johtanut siihen, että rutiininomaisia tietotehtäviä on siirtynyt koneiden ja teknologian tehtäväksi (Pajarinen & Rouvinen 2014, s. 36–44). Hamel (2017, s. 23) esittää, että ihmisen kyky luovuuteen ja inhimillisyyteen ovat niitä asioita, joita koneet eivät pysty vielä korvaamaan. Muutoksen vauhti lisää organisaatioiden tarvetta tietotyöskentelylle sekä verkostoitumista, innovatiivista ja luovaa yhteistyötä vaativille tehtäville (Dufva ym. 2017, s. 15).

Nopean kehityksen vuoksi työntekijöiden osaaminen vanhenee myös aikaisempaa nopeammin. Työntekijöiltä odotetaan tänä päivänä jatkuvaa itsensä ja osaamisensa kehittämistä (M. Kauhanen 2014, s. 69; Pajarinen & Rouvinen 2014, s. 19; Rubin & Linturi 2004, s. 85.; Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, s. 4). Työntekijöiltä ei odoteta enää pelkästään osaamisen laajentamista omalla kentällään, vaan heiltä odotetaan myös kykyä omaksua täysin uusia ammatteja (Alasoini 2014, s. 82; Pentikäinen 2014b,

s. 20). Tulevaisuuden osaamistarpeet kohdistuvat yksilön ajatteluun ja oppimistaitoihin, yhteisön vuorovaikutukseen sekä toimintaympäristössä toimimiseen (Dufva ym. 2017, s. 20).

Teknologia ja digitalisaatio mahdollistavat myös työn ajan ja paikkaan liittyviä muutoksia. Teknologiavälitteinen työskentely ja etätyöskentely ovat lisääntyneet ja tuovat omat positiiviset ja negatiiviset vaikutuksensa osaksi työtä. Siinä missä työtä voidaan tehdä teknologian ansiosta ketterämmin ja joustavammin, muuttuu työn ja vapaa-ajan raja kuitenkin entistä häilyvämmäksi. Toimintaympäristön muutos voi siis tehostaa työtä, mutta samalla kuormittaa työntekijöitä eri tavalla. Teknologiavälitteinen työskentely osittain riisuu organisaation käytäntöjä ja rakenteita työntekijän ympäriltä, kun etätyöskentelyssä työntekijä eristyy sosiaalisesti organisaatiosta ja toimiston tarjoamat rutiinit ja raamit puuttuvat kotiympäristöstä. (Pyöriä 2006a, s. 248.) Tästä syntyy suurempi tarve yksilön kyvyllä hallita omaa toimintaansa (Dufva ym. 2017, s. 21).

Saari (2014, s. 19–21) esittää työelämän muuttuneen ennakoimattomaksi ja työn muuttuneen yksilöllisemmäksi. Työelämän epävarmuuden, eli prekaarin uskotaan myös yleistyvän (Pyöriä & Ojala 2016, s. 45). Työn epävarmuus, ennakoimattomuus ja yksilöllistyminen ovat johtaneet siihen, että työuran hallinnan vastuu on siirtynyt enenevin määrin työntekijän kannettavaksi (Saari 2014, s. 5). Työn yksilöllistyminen lisää myös työntekijöiden mahdollisuutta räätälöidä omaa työtään (Schmidt 2012, s. 22). Tapscottin (2010, s. 178) mukaan erityisesti nuoret työntekijät ajattelevat vahvemmin työtä ja uraa omasta näkökulmastaan ja yksilön omat toiveet ja ajatukset ohjaavat työntekijän käytöstä ja toimintaa. On esitetty, että työn yksilöllistyessä työntekijöille räätälöidään tulevaisuudessa yksilöllisempiä työ sopimuksia työnteon ajan, paikan ja ehtojen suhteen (A. Kauhanen 2014, s. 21).

Työelämä on muuttunut paljon viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana (Järvensivu 2014a, 16). Muutokset, joita on havaittavissa tämän päivän työelämässä ovat luonteeltaan äkillisiä ja ennakoimattomia (Pajarinen & Rouvinen 2014, s. 19; Pentikäinen 2014a, s. 10; Saari 2014, s. 5). Muutokset näkyvät muun muassa tietotyön lisääntymisessä, osaamisen kehittämisessä, työntekijöiden ja työnantajien välisissä suhteissa, työajassa ja -paikassa sekä työntekijöiltä odotetuissa ominaisuuksissa. Nämä muutokset kokonaisuudessaan pakottavat niin yksittäiset työntekijät kuin organisaatiot tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa, jotta ne voivat vasta työn muutokseen ja pysyä näin ollen kovenevassa kilpailussa mukana.

2.3 Organisaatiositoutuminen

Tässä kappaleessa käsitellään organisaatiositoutumista. Luku alkaa organisaatiositoutumisen käsitteen määrittelyllä, sekä sen lähikäsitteiden esittelyllä. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaatiositoutumista niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen viitekehystenä toimivaa Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin organisaatiositoutumisen teoriaa.

2.3.1 Organisaatiositoutumisen käsite

Organisaatiositoutumisen käsitteen juuret juontavat 1930-luvulle. Sille ei löydy yhtä universaalista määritelmää, minkä vuoksi siitä puhutaan laajassa kontekstissa ja se sekoitetaan useasti moniin sen lähikäsitteisiin. (Jokivuori 2002, s. 19, 43; Mowday, Steers & Powers 1979, s. 225.) Sekoittuminen on sinänsä luonnollista, sillä monet organisaatiositoutumisen lähikäsitteet ovat useasti yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Esimerkiksi organisaatiositoutumisen lähikäsitteen, työtyytyväisyyden, on osoitettu olevan mahdollinen seuraamus vahvasta organisaatiositoutumisesta (Saari 2014, s. 44). Saari (2014, s. 5) määrittelee organisaatiositoutumisen tarkoittamaan työntekijän kiinnittymistä työnantajaorganisaatioonsa, mikä pohjautuu työntekijän haluun olla organisaation jäsen sekä haluun työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Grusky (1966, s. 488) kuvailee organisaatiositoutumisen viittavan työntekijän laatiman suhteen luonteen organisaation kanssa. Yleisin kirjallisuudessa esitetty tapa määrittellä organisaatiositoutuminen on se, että vahvasti organisaatioonsa sitoutunut työntekijä lähtee epätoivokoisimmin organisaatiosta omasta aloitteestaan, kuin heikommin sitoutunut kollegansa (Raukko 2009, s. 33). Mowday, Porter & Steers (1979, s. 225–226) määrittelevät puolestaan organisaatiositoutumisen tarkoittamaan työntekijän identifioitumisen ja osallistumisen vahvuutta organisaatioon. Jokivuori (2002, s. 19) kuvaa organisaatiositoutumisen kohtuullisen pysyväksi asenteeksi organisaatiota kohtaan ja se näkyy tietynlaisena kiinnittymisenä organisaatioon. Jokivuori lisää, että organisaatiositoutumista on tutkittu pääasiassa taloudellista toimintaa harjoittavien organisaatioiden ja yritysten piirissä, eli organisaatiositoutumisen käsite viittaa nimenomaan työllistäviin organisaatioihin.

Organisaatiositoutumisen käsitteen määrittelyistä on löydettävissä pieniä eroavaisuuksia, mutta niille on yhteistä ajatus siitä, että organisaatiositoutumisessa on kyse työntekijän asennoitumisesta ja käyttäytymisestä organisaatiota kohtaan. Tässä tutkimuksessa organisaatiositoutumisen määritelmä nojaa Meyerin & Allenin (1997, s. 11) esittämään

määritelmään, jossa organisaatiositoutuminen nähdään psykologisena tilana, joka kuvastaa työntekijän suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä ja hän on halukas jatkamaan jäsenyyttään organisaatiossa myös jatkossa.

2.3.2 Organisaatiositoutumisen lähikäsitteitä

Organisaatiositoutumisen tutkimuksen kentällä on tunnistettu noin 30 lähikäsitettä organisaatiositoutumiselle (liite 2). Tämä lähikäsitteiden määrä ja samankaltaisuus ovat osaltaan vaikuttaneet organisaatiositoutumisen haastavaan määrittelyyn. (Jokivuori 2004, s. 285.) Useasti nämä lähikäsitteet liittyvät työelämän muiden aspektien sitoutumiseen, kuten työhön, tavoitteisiin, uraan tai ammattiin. Niillä saattaa olla yhteisiä tekijöitä organisaatiositoutumisen kanssa, mutta kyseiset lähikäsitteet eivät kuitenkaan täysin täytä organisaatiositoutumisen spesifimpiä ominaisuuksia. (Jokivuori 2002, s. 43; Mathieu & Zajac 1990, s. 171; Saari 2014, s. 41.) Lähikäsitteiden sekoittuminen organisaatiositoutumisen kanssa saattaa osittain selittyä sillä, että monet organisaatiositoutumista mittaavat mittarit hyödyntävät nimenomaan näitä lähikäsitteitä organisaatiositoutumista mitataksseen. Organisaatiositoutumisen käsitteen sirpaleisuuteen on lisäksi vaikuttanut sitoutumisen käsitteen käyttö eräänlaisena kattoterminä ja sen rinnastaminen osittain yhdeksi organisaatiositoutumisen kanssa (Raukko 2009, s. 32–33).

2.3.3 Organisaatiositoutuminen työntekijän näkökulmasta

Työntekijät sitoutuvat organisaatioihinsa eri tavoin. Yksilön organisaatiositoutumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten ikä ja koulutustausta (Mathieu & Zajac 1990, s. 177). On esitetty, että vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, kuin nuoremmat työntekijät (Jokivuori 2002, s. 52). Tätä on selitty muun muassa sillä, että vanhemmat työntekijät ovat saattaneet saavuttaa organisaatioissa sellaisen aseman ja erinäisiä etuja, joista he eivät halua organisaation vaihdon yhteydessä luopua (Meyer & Allen 1984, s. 373). Lisäksi vanhempien työntekijöiden on esitetty sitoutuvan vahvasti organisaatioihinsa sen vuoksi, ettei organisaation vaihtaminen näyttäyty realistisena vaihtoehtona heidän ikäisilleen (Julkunen & Pärnänen 2005, s. 126–128). Koulutustaustan on osoitettu vaikuttavan organisaatiositoutumiseen siten, että korkeammin koulutetut vaihtavat organisaatiota matalammin kouluttautuneita herkemmin. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtaiset tarpeet ja motivaattorit. (Jokivuori 2004, s. 285–290.)

Organisaatiositoutumisella on esitetty olevan erilaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työntekijään. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät ja niiden olemassaolo tai puute heijastuu organisaatiositoutumisen vahvuuteen ja luonteeseen. Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että organisaatiositoutumisella on yhteys moniin hyvinvointitekijöihin (Bridger, Kilminster & Slaven 2007; Meyer & Maltin 2010; Panaccio & Vandenberghe 2009). Organisaatiositoutumisen on osoitettu olevan yhteydessä esimerkiksi yleisesti työntekijän terveyteen sekä mielenterveyteen (Saari 2014, s. 44–46). Meyer & Maltin (2010, s. 324) esittävät, että heikko organisaatiositoutuminen on yhteydessä muun muassa stressiin, uupumiseen, psykosomaattisiin oireisiin, ahdistukseen ja masennukseen. Toisin sanoen, vahvasti organisaatioonsa sitoutunut työntekijä voi todennäköisemmin niin fyysisesti kuin henkisesti paremmin, kuin heikommin sitoutunut työntekijä.

Organisaatiositoutumisella on esitetty olevan myös positiivisia vaikutuksia työuralla menestymiseen (Ng & Feldman 2014, s. 176). On osoitettu, että organisaatioonsa sitoutunut työntekijä on todennäköisemmin innostunut työstään ja haluaa ponnistella kovasti organisaation tavoitteiden eteen (Meyer & Maltin 2010, s. 323; Tett & Meyer 1993, s. 260). Näin ollen organisaatiositoutumisen voidaan katsoa olevan yhteydessä työntekijän kokeman työn mielekkyyden kanssa. Hult (2004, s. 42–43) tarkastelee edellä mainittua toisesta näkökulmasta ja huomauttaa, että vahvasti organisaatioonsa sitoutunut työntekijä voi myös toisaalta sitoutua organisaatioon elämänsä muiden osa-alueiden kustannuksella. Tämä voi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän kokemaan jaksamiseen. Meyerin ja Allenin (1997, s. 3) mukaan vahvasti organisaatioonsa sitoutunut työntekijä saattaa kehittää organisaatiospesifejä tietoja ja taitoja, mutta hän ei välttämättä kehitä itselleen laaja-alaisemmin osaamista, jota hyödyntää esimerkiksi muissa organisaatioissa. Tämä olisi hyödyllistä esimerkiksi silloin, jos työntekijä tulee irtisanotuksi.

2.3.4 Organisaatiositoutuminen organisaation näkökulmasta

Organisaatioiden välinen kilpailu yksilöiden mielistä käy kovana. Organisaatioiden kyky houkutella osaavia työntekijöitä on oleellista tänä päivänä, sillä digitalisaation aikakaudella organisaatiot tarvitsevat nimenomaan inhimillistä pääomaa käsiparien sijaan. Organisaatio ei pysy kovenevassa globaalissa kilpailussa mukana, mikäli se ei onnistu tässä tehtävässä. (Saari 2014, s. 62.) Ei myöskään riitä, että organisaatio saa houkutelua oikeat työntekijät riveihinsä, vaan keskiössä on myös heidän sitouttamisensa organisaation jäseniksi (Jokivuori 2002, s. 10). Organisaatio voi pyrkiä sitouttamaan työnte-

kijöitään monella eri tavalla. Sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden tarpeet, palkka ja edut, organisaation kulttuuri ja arvot, työyhteisö sekä työn tekemisen tavat ja organisaation mahdollistama joustavuus (Dhawan & Mulla 2011, s. 62; Jans 1989, s. 248–253; Tilev & Vanhala 2014, s. 192–193).

Organisaatiositoutumista on tutkittu paljon muun muassa sen vuoksi, koska sillä on osoitettu olevan yhteys moneen organisaation kannalta tärkeään aspektiin, kuten tuloksellisuuteen (Jokivuori 2002, s. 10). Lisäksi organisaatiositoutumisen on osoitettu ennustavan tietynlaista työntekijän käyttäytymistä, kuten irtisanoutumista ja poissaoloja (Meyer & Allen 1991, s. 73; Mowday, Steers & Porter 1979, s. 224). Organisaatioonsa sitoutunut työntekijä todennäköisemmin pysyy organisaationsa jäsenenä pidempään, kuin heikommin sitoutunut työntekijä (Turunen 2012, s. 20). Cohen (2007, s. 338) esittää, että organisaatiositoutuminen ennustaa paremmin irtisanoutumisen todennäköisyyttä, kuin työtyytyväisyys. Lisäksi organisaatioonsa sitoutunut työntekijä todennäköisesti voi ja viihtyy työssä paremmin, minkä myötä sitoutuneilla henkilöillä on todennäköisesti vähemmän poissaoloja (Eslami & Gharakhani 2012, s. 85; Mathieu & Zajac 1990, s. 187). Näin ollen henkilöstön matalalla organisaatiositoutumisella voi olla organisaation kannalta suuria taloudellisia vaikutuksia. Irtisanoutumiset ovat organisaation näkökulmasta taloudellisesti raskaita prosesseja ja on esitetty, että yhden työntekijän irtisanoutuminen maksaa yritykselle keskimääräisesti noin 20 000 – 100 000 euroa (Lampikoski 2005, s. 45). Luonnollisesti irtisanoutumisen kustannuksiin vaikuttavat työntekijän tehtävätaso ja rooli, sekä organisaation koko ja toimiala. Tänä päivänä irtisanoutumisen myötä menetettävä inhimillinen pääoma saatetaan kokea itse taloudellista menetystä suuremmaksi. Kuten aiemmin on mainittu, nykyään organisaatiot kilpailevat nimenomaan tiedosta ja osaamisesta, ja niiden menettäminen on vaikeampaa korvata.

On esitetty, että vahva organisaatioon sitoutuminen saattaa parantaa työntekijän suoriutumista työssä. Organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät todennäköisesti ponnistelevat enemmän organisaatioiden tavoitteiden eteen ja tämä voi johtaa puolestaan siihen, että yrityksen tai organisaation oma tuloksellisuus paranee. (Turunen 2012, s. 20.) Lisäksi organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät ovat todennäköisesti innostuneempia työstään, mikä osaltaan selittää positiivista vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. Työntekijöiden organisaatiositoutumisen aste vaikuttaa myös positiivisesti työn tehokkuuteen ja sen myötä organisaation menestykseen. (Meyer & Maltin 2010, s. 323; Tett & Meyer 1993, s. 260.) Organisaatiositoutumisen on osoitettu olevan yhteydessä työntekijän tapaan reagoida epätyytyttäviin tilanteisiin työssä. Organisaatioonsa sitoutunut työntekijä to-

dennäköisemmin pyrkii ratkaisemaan epämieluisia tilanteita parannusehdotuksilla ja ottaa vastaan haasteelliset tilanteet. Heikommin sitoutunut työntekijä saattaa puolestaan yksinkertaisesti sivuuttaa näitä epämiellyttäviä tilanteita, eikä pyri ratkaisemaan niitä. (Meyer & Allen 1997, s. 35–36.)

Vahva organisaatiositoutuminen ei kuitenkaan saa välttämättä aina aikaiseksi pelkätään positiivisia vaikutuksia. Vahvasti organisaatioon sitoutunut henkilöstö voi saada organisaation jumittamaan paikoilleen, eli sen tehokkuus ja toiminta voivat hidastua. (Saari 2014, s. 63; Turunen 2012, s. 21.) Organisaatio ei saa uutta inhimillistä pääomaa, eli tietoa ja osaamista, mikäli työntekijöissä ei ole minkäänlaista vaihtuvuutta. Pahimmassa tapauksessa tämä voi tarkoittaa sitä, että organisaatio ei kykene innovoimaan, ylläpitämään asemaansa kilpailussa tai uudistamaan tarvittaessa itseään. Työntekijöiden jonkinasteinen vaihtuvuus on siis organisaatioiden olemassaolon kannalta välttämätöntä. Organisaatiot tunnistavatkin työpaikkojen vaihtumisen tarpeelliseksi osaksi työurien kehitystä. (Meyer & Allen 1997, s. 3; Saari 2014, s. 59.) Monet tutkimukset kuitenkin osoittavat, että vahvasti organisaatioon sitoutunut työntekijä on arvokkaampi organisaation kannalta, kuin heikosti sitoutunut työntekijä (Meyer & Allen 1997, s. 38).

2.3.5 Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria

Organisaatiositoutuminen on yksi haastavimpia ja tutkituimpia ilmiöitä johtamisen, käyttäytymisen ja henkilöstöjohtamisen kentällä. Työhön sitoutumisen tutkimuksen juuret ylittävät 1950-luvulle asti, jolloin suuryrityksiä alkoi syntyä, yritysten koot alkoivat kasvaa, palkkatyösuhte työllistymisen muotona alkoi yleistymään ja lisäksi ihmisten koulutustaso lähti nousuun. Yhä useampi ihminen työllistyi organisaatioihin. 1960-luvulla tutkimuskiinnostus myös organisaatiositoutumista kohtaan heräsi. (Cohen 2007, s. 336–338; Jokivuori 2002, s. 19; Turunen 2012, s. 17.) Tutkimusta tehdään yhä tänä päivänä paljon, sillä organisaatiositoutumisen on havaittu olevan yhteyksissä organisaation näkökulmasta moniin tärkeisiin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen ja poissaoloihin (Jokivuori 2002, s. 10 & Turunen 2012, s. 20). Suomessa organisaatioon sitoutumista on tutkittu paljon viime vuosikymmenenä (esim. Raukko 2009; Ruokolainen 2011; Saari 2014; Turunen 2012).

Yhteistä organisaatiositoutumisen teorioille on se, että ne lähestyvät organisaatiositoutumista, joko asenteen tai käyttäytymisen näkökulmasta (Mowday, Steers & Porter 1979, s. 225–226). Asenteelliset lähestymistavat tarkastelevat organisaatiositoutumista keskittymällä niihin prosesseihin, joiden kautta yksilöt ajattelevat suhdettaan organisaatiota

kohtaan, eli he pohtivat, kuinka heidän arvonsa ja tavoitteensa menevät yhteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Käyttäytymistä painottavat teoriat tarkastelevat organisaatiositoutumista keskittymällä puolestaan niihin prosesseihin, joiden kautta yksilöt kiinnittyvät osaksi organisaatiota. Käyttäytymistä painottavat teoriat ovat lisäksi kiinnostuneita siitä, kuinka työntekijät toimivat ja käyttäytyvät organisaatiossa. (Meyer & Allen 1991, s. 62.)

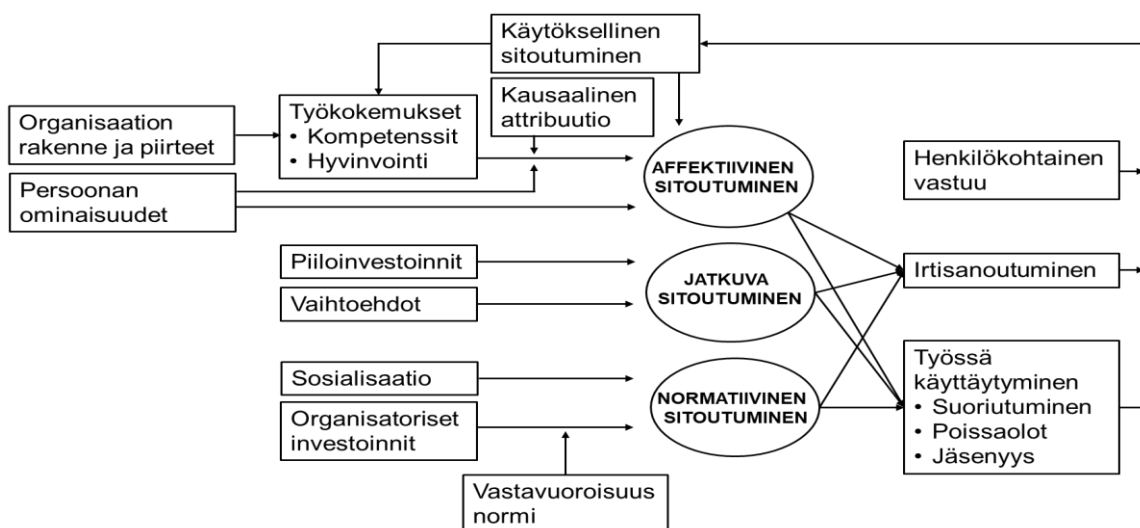
Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita Meyerin ja Allenin (1990) laatimasta kolmen komponentin organisaatiositoutumisen teoriasta (*TCM, Three Component Model*). Meyerin ja Allenin teoria on ollut 1990-luvun alusta alkaen määräävässä asemassa organisaatiositoutumista käsittelevässä tutkimuksessa (Cohen 2007, s. 337). Kyseinen teoria pitää vahvaa jalansijaa yhä tänä päivänä organisaatiositoutumisen tutkimuksen kentällä, minkä vuoksi se on valittu osaksi tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Meyerin ja Allenin (1990) teoriaa on hyödynnetty paljon kvantitatiivisissa tutkimuksissa, sillä se tarjoaa kvantitatiivisen mittarin organisaatiositoutumisen mittaamiselle. Tämän tutkimuksen laadullisesta lähestymistavasta huolimatta kyseisen teorian soveltaminen tutkimuksen taustana koettiin mielekkääksi.

Meyerin & Allenin (1990) organisaatiositoutumisen teoria edustaa organisaatiositoutumisen teorioista asenteellista näkökulmaa, jossa sitoutuminen organisaatioon nähdään psykologisena tilana. Meyerin & Allenin (1990) teoria lähtee liikkeelle Howard Beckerin (1960) *side bet* -teorian kritisoinnista. Beckerin teoria on yksi ensimmäisistä yrityksistä ymmärtää työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ja kiinnittymistä. Kyseisen teorian johtajatuksena toimi oletus siitä, että työntekijä sitoutuu organisaatioon tiettyjen piiloinvestointien (*side bets*) takia. Nämä piiloinvestoinnit viittaavat erilaisiin kustannuksiin, etuihin ja palkkioihin, jotka sitouttavat työntekijää organisaatioon. Side bet -teorian piiloinvestointien aikaansaaman sitoutumisen taustavoimana toimii työntekijän haluttomuus luopua saavutetuista piiloinvestoinneista. (Becker 1960, s. 35–39.) Organisaatiosta lähteminen aiheuttaa työntekijälle erilaisia menetyksiä esimerkiksi palkan, työpajan sijainnin, saavutetun aseman ja työajan suhteen. Yleensä nähdään, että piiloinvestoinnit kasvavat ajan myötä, minkä vuoksi Becker esittää, että organisaatiosta lähteminen vaikeutuu työntekijän uran edetessä. (Cohen 2007, s. 338; Meyer & Allen 1984, s. 372–373.)

Allen & Meyer (1990) kritisoivat Beckerin ajatusta piiloinvestointien kumulatiivisuudesta. Meyerin ja Allenin mukaan ei voida olettaa, että ikä ja senioriteetti mahdollistavat piiloinvestointien määrän ja kasvun. He esittävät, että vanhempi työntekijä on voinut kerryttää

uransa aikana osaamista ja taitoja, joita työntekijä voi viedä mukanaan seuraavaan organisaatioon ja niiden avulla saavuttaa piiloinvestointeja toisessa organisaatiossa. Näin ollen vanhemmat työntekijät saattavat lähteä organisaatiosta nuorempia herkemmin, sillä he kykenevät saavuttamaan piiloinvestoinnit myös toisessa organisaatiossa, ei ikänsä vaan osaamisensa ansiosta. (Meyer & Allen 1991, s. 71.) Meyer & Allen eivät kuitenkaan ole täysin sivuuttaneet side bet -teorian ajatuksia, vaan sen vaikutukset näkyvät heidän teoriasa toisessa komponentissa (Cohen 2007, s. 338).

Meyerin & Allenin (1990) kolmen komponentin teoria sisältää nimensä mukaisesti kolme komponenttia, joita he kutsuvat: 1) affektiiviseksi sitoutumiseksi (*affective commitment*), 2) jatkuvaksi sitoutumiseksi (*continuance commitment*) ja 3) normatiiviseksi sitoutumiseksi (*normative commitment*) (kuvio 1). Meyerin ja Allenin (1990) mukaan, jokainen komponentti sisältää oman taustansa ja niillä on erilaisia vaikutuksia siihen, miten yksilö käyttäytyy työssä. He painottavat, että yksilö ei edusta sitoutumiseltaan vain yhtä komponenttia, vaan organisaatioon sitoutumisen luonne muodostuu jokaisen komponentin yhdistelmästä. Tämä komponenttien yhdistelmä muodostaa työntekijälle eräänlaisen organisaatiositoutumisen profiilin (Dello Russo, Vecchione & Borgogni 2013, s. 702–703). Meyer & Allen (1991, s. 67–68) korostavat, että eri sitoutumisen muodoista tulisi puhua nimenomaan komponentteina sitoutumistyyppien sijaan, sillä tyypittely antaa vaikutelman tietyntylaisesta luokittelusta ja komponenttien toistensa poissulkevuudesta. Meyer ja Allen, sekä heidän teoriaansa hyödyntäneet tutkijat, ovat osoittaneet erilaisten tekijöiden vaikuttavan organisaatiositoutumiseen. Organisaatiositoutumiseen voivat vaikuttaa lukuisat erilaiset tekijät aina sosiaalisista suhteista palkkaan, ja vaikuttavan tekijän luonne vaikuttaa siihen, millaiseen sitoutumiseen se voi johtaa. (Meyer & Allen 1997, s. 41–63.)



Kuvio 1. Meyerin ja Allenin (1991, s. 68) kolmen komponentin teoria

Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän haluun olla organisaation jäsen vapaasta puhtaasta tahdostaan. Affektiivista sitoutumista tapahtuu yleensä silloin, kun työntekijä identifioituu arvoiltaan ja tavoitteiltaan yhteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Tällöin työntekijä todennäköisemmin osallistuu organisaation toimintaan ja emotionaalisesti kiinnittyy sen jäseneksi. (Meyer & Allen 1990, s. 3.)

Affektiiviseen sitoutumiseen johtavat esimerkiksi työkokemukset, jotka tyydyttävät työntekijöiden tarpeita ja ovat linjassa heidän arvojensa ja osaamisensa kanssa. Työkokemuksiin vaikuttavat organisaation rakenne sekä ominaisuudet, eli mitä ja miten se pystyy tarjoamaan työkokemuksia työntekijälle. (Meyer & Allen 1991, s. 67–70.) Saari (2014, s. 44) tuo esille, että työntekijä saattaa sitoutua organisaatioon myös siksi, että hänellä on organisaatiossa yksinkertaisesti hyvä olla. Tällöin organisaation erilaiset psyykkiset ja fyysiset tekijät yleensä tukevat työntekijän halua olla organisaatiossa. Tämä viittaa Meyerin ja Allenin mallissa työntekijän persoonan ominaisuuksien merkitykseen. Työntekijän persoonan vaikutukset sitoutumiseen liittyvät myös vahvasti demografisiin (esim. ikä ja sukupuoli) ja dispositionaalsiin tekijöihin (esim. arvot ja persoonallisuus) (Meyer & Allen 1997, s. 43). Tavoitteiden ja roolien selkeys, työtehtävien haasteellisuus, organisaation kulttuurin tasa-arvoisuus, työntekijän kokemus organisaatiolta saamansa arvostus, työstä saatava palaute sekä työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä edistävät kaikki affektiivisen sitoutumisen syntymistä (Meyer & Allen 1990, s. 8). Lisäksi affektiiviseen sitoutumiseen voivat vaikuttaa erilaiset sosiaaliset suhteet, kuten esimies-alais-suhde sekä suhteet työkavereihin (Vadenberghe, Bentein & Stinglhamber 2004, s. 49).

On tutkittu, että affektiivisesti organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät ponnistelevat todennäköisemmin organisaationsa eteen, kuin ne, joilla on voimakas jatkuvan tai normatiivisen organisaatiositoutumisen orientaatio (Meyer & Allen 1991, s. 74). Lisäksi affektiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden on osoitettu olevan valmiimpia sopeutumaan muutoksiin ja uusiin toimintatapoihin, minkä vuoksi on esitetty, että organisaatioiden tulisi pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä nimenomaan affektiivisesti (Iverson 1996, s. 141; Saari 2014, s. 74). Affektiivisen sitoutumisen komponentin on osoitettu olevan organisaation kannalta kaikista positiivisin sitoutumisen muoto. Affektiivista sitoutumista on tutkittu käsiteltävän teorian komponenteista eniten, ja Meyer & Allen (1991, s. 74) toteavatkin, että tutkimukset, joissa sitoutuneisuus ja organisaation menestyminen on korreloitu yhteen, on tarkasteltu nimenomaan affektiivista sitoutumista.

Jatkuva sitoutuminen

Jatkuva sitoutuminen on teorian komponenteista se, joka on rakennettu Howard Beckerin side bet -teorian piiloinvestointien idean varaan. Taustalla vaikuttaa ajatus niistä erilaisista asioista, joita työntekijä menettäisi jättäessään organisaation. Työntekijä on näin ollen tietoinen siitä, millainen hinta pois lähtemisellä on. (Meyer & Allen 1991, s. 67.) Piiloinvestoinneiksi ei lasketa pelkästään palkkaa ja erilaisia rahallisia etuja, vaan niihin voidaan lukea myös immateriaalisia asioita, kuten työpaikan sijainti, tehtävänimike, tapa tehdä työtä ja organisaation tarjoamat etenemismahdollisuudet (Iverson & Buttigieg 1999, s. 313–314; Meyer & Allen 1990, s. 8).

Jatkuvan sitoutumisen orientaatioon vaikuttavat piiloinvestointien menettämisen lisäksi mahdolliset vaihtoehdot, joita organisaatiosta poislähteminen mahdollistaisi. Työntekijä saattaa olla siis valmis luopumaan hankkimistaan piiloinvestoinneista, mikäli toisesta organisaatiosta saatavat hyödyt, eli eräänlaiset kilpailevat piiloinvestoinnit arvotetaan työntekijän silmissä arvokkaammiksi kuin olemassa olevat. Työntekijä saattaa siis hylätä nykyisen organisaation jäsenyyden, mikäli esimerkiksi toisesta organisaatiosta saatava palkka tai tehtävänimike koetaan paremmaksi, kuin nykyisessä yrityksessä. Organisaatiosta lähtemiseen saattaa vaikuttaa myös työntekijän oletus siitä, kuinka hyvin hän pystyy hyödyntämään hankkimaansa koulutusta ja taitoja toisessa organisaatiossa. Työntekijä voi kuitenkin olla vahvasti organisaatioonsa sitoutunut, vaikka olisi halukas tilaisuuden tullen vaihtamaan organisaatiota. (Meyer & Allen 1990, s. 8; Saari 2014, s. 44.)

Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen viittaa siihen organisaatiositoutumisen orientaatioon, jossa työntekijä kiinnittyy organisaation jäseneksi velvollisuuden tunteen tai lojaliteetin vuoksi. Tällaisessa tapauksessa työntekijä kokee, että hänen on sitouduttava organisaatioon tietyn normin velvoittamana. (Meyer & Allen 1991, s. 67.) Normatiiviseen sitoutumiseen voivat myös vaikuttaa erilaiset asiat, joita työntekijä on saanut organisaatiolta ja joiden saaminen on synnyttänyt tunteen vastapalveluksen antamisesta, eli vastavuoroisuudesta (Meyer & Allen 1997, s. 60–63). Työntekijä saattaa siis esimerkiksi sitoutua organisaatioon normatiivisesti sellaisessa tapauksessa, jossa hänelle on myönnetty ylennys. Tällöin työntekijä kokee, että on velvollinen jäämään organisaation jäseneksi tarjotakseen vastapalveluksen ylennyksestä.

Normatiiviseen sitoutumiseen johtaa useasti organisaation rekrytointiprosessi ja siihen kuuluva perehdyttäminen (Meyer & Allen 1991, s. 68). Lisäksi työntekijän kokemus lojalisuus ja esimerkiksi erilaiset sosiaaliset suhteet voivat johtaa normatiiviseen sitoutumiseen (Meyer & Allen 1990, s. 7). Normatiivista sitoutumista on tutkittu sitoutumisen orientaatioista vähiten ja pääasiassa se pohjautuu teoreettiseen kuin empiiriseen dataan (Cohen 2007, s. 343; Meyer & Allen 1991, s. 73).

3 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa vähän tutkitusta z-sukupolvesta ja heidän organisaatiositoutumisestaan. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita selvittämään, millaiset tekijät vaikuttavat z-sukupolven edustajien sitoutumiseen ja millaisia ajatuksia heillä on organisaatiositoutumisesta. Organisaatiositoutuminen on tutkittavana ilmiönä ajankohtainen, sillä työntekijän ja työnantajaorganisaation välisen sitoutumisen on esitetty olevan muuttumassa (Järvensivu & Nikkanen 2014b, s. 340; Turunen 2012, s. 55). Organisaatiot saattavat olla ison haasteen edessä, mikäli z-sukupolven edustajat ovat väitteiden mukaisesti haluttomia sitoutumaan organisaatioihin. Vaikka z-sukupolven edustajia ei ole vielä paljoa työelämässä, tulee heidän prosentuaalinen osuutensa työssäkäyvistä kasvamaan lähitulevaisuudessa (Goessling 2017, s. 45), minkä vuoksi heidän tutkimisensa näyttäytyy tarpeellisena.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset on laadittu sen pohjalta, että niiden avulla pystyttäisiin vastaamaan tutkimusongelmaan, eli kuvaamaan sitä, millaisia näkemyksiä z-sukupolven edustajilta löytyy organisaatiositoutumiseen liittyen. Tutkimukseen valikoitui yhteensä kahdeksan työssäkäyvää z-sukupolven edustajaa, jotka ovat koulutukseltaan kauppatieteiden ja kasvatustieteiden maistereita. Vaikka tutkimukseen osallistui selkeästi kahden rajatun koulutustaustan edustajia, viitataan heihin kuitenkin yksinkertaisuuden vuoksi z-sukupolven edustajina. Tutkimuksessa tiedostetaan, että osallistuneet edustavat kapeaa näytettä z-sukupolvesta, minkä vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koko z-sukupolveen.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaiset tekijät vaikuttavat z-sukupolven edustajien mukaan heidän organisaatiositoutumiseensa?
- 2) Millaisia organisaatiositoutumiseen liittyviä ajatuksia esiintyy z-sukupolven edustajien haastatteluissa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla yritetään selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat z-sukupolven edustajien sitoutumiseen. Aineistosta pyritään löytämään Meyerin ja Allenin (1990) sekä heidän teoriaansa hyödyntäneiden tutkimuksien osoittamia organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta erityisen kiinnostuneita ollaan merkityksistä, joita z-sukupolven edustajat niille antavat. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niin sitoutumista vahvistavista kuin heikentävistä tekijöistä. Toisen tutkimuskysymyksen avulla

pyritään hahmottamaan, millaisia ajatuksia z-sukupolven edustajilla on organisaatioon sitoutumisesta. Kiinnostuksen kohteena ovat esimerkiksi haastateltavien omat kuvaukset omasta sitoutuneisuudestaan. Z-sukupolvea on esitetty sitoutumattomaksi sukupolveksi, joten toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään tarkastelemaan tätä väitettä.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä tietoa vähän tutkitusta z-sukupolven organisaatio-
sitoutumisesta, eli siitä, millaisia näkemyksiä heillä on organisaatiositoutumisesta. Kä-
sillä oleva tutkimus toteutettiin kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien avulla. Aihetta
olisi voinut tutkia myös kvantitatiivisesti, mutta tällöin mielenkiinnon kohteena olevasta
ilmiöstä olisi tuotettu luonteeltaan erilaista tietoa. Kvantitatiivisilla menetelmillä olisi voitu
tutkia esimerkiksi nuorten työntekijöiden sitoutumisen astetta ja sitoutumiseen vaikutta-
vien tekijöiden voimakkuutta. Tässä tutkimuksessa kiinnostus oli yksityiskohtaisemmin
z-sukupolven edustajien omissa henkilökohtaisissa näkemyksissä. Organisaatiositoutu-
mista on tutkittu paljon kvantitatiivisesti (esim. Cichy, Cha & Kim 2009; Dawley, Stephens
& Stephens 2005; Somers 1995), osittain sen vuoksi, että Meyerin ja Allenin (1990) teo-
ria tarjoaa organisaatiositoutumisen mittaamiselle kvantitatiivisen mittarin. Tämä lisäsi
mielenkiintoa lähestyä tutkittavaa ilmiötä vaihtoehtoisesti laadullisesta näkökulmasta.
Tässä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmän valintaa ja tutkimusaineiston keruuseen
sekä analysointiin liittyviä prosesseja.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus metodologiana

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyn-
täen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan empiiristä ja siinä tutkimuksen luonnetta
käsitellään kokonaisvaltaisena tiedonhankintana, jossa aineisto kerätään luonnollisissa
ja todellisissa tilanteissa (Hirsijärvi, Remes & Sarajärvi 2005, s. 155; Tuomi & Sarajärvi
2018, s. 27). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tuottamaan yleistettävää tietoa, vaan
kiinnostus on ennemminkin erilaisten ilmiöiden kuvauksessa (Tuomi & Sarajärvi 2002, s.
87). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmiset nähdään tiedonantajina ja -tuottajina. Tämän
vuoksi pitäisi pyrkiä suosimaan sellaisia aineiston keruumetodeja, joissa mahdollistuisi-
vat tutkittavien näkökulmien ja äänien esille nostot. (Alasuutari 2011; Hirsijärvi, Remes
& Sajavaara 2015; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkittavat voidaan valita tarkoituksenmu-
kaisesti, jotta voidaan varmistaa, että tutkimukseen osallistuu henkilöitä, joilla on tietoa
tutkittavasta ilmiöstä (Hirsijärvi ym. 2015, s. 137–138; Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 76).
Prosessina laadullinen tutkimus ei etene vaihe kerrallaan, vaan tutkimuksen vaiheita
työstetään limittäin ja tutkittava ilmiö tarkentuu tutkimusprosessin edetessä (Tuomi & Sa-
rajärvi 2018, s. 173).

4.2 Aineiston keruu

Yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu ja sen erilaiset muodot (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 83). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen eli puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa. Tutkimuksessa päätettiin toteuttaa haastattelut yksilöhaastatteluina, sillä kiinnostuksen kohteena oli nimenomaan yksilöiden omat näkemykset. Ryhmähaastattelussa olisi ollut se mahdollisuus, että yksilöiden näkemykset olisivat voineet hukkoa kollektiivisen ryhmänäkemyksen sekaan (Hirsjärvi ym. 2015, s. 209–211). Lisäksi organisaatioon sitoutuminen on ilmiönä vahvasti yksilökeskeinen, vaikka ilmiötä olisi voinut tutkia myös ryhmän tasolla. Organisaatiositoutumisen teorit ovat myös yksilölähtöisiä, mikä vahvisti entuudestaan yksilöhaastattelujen valintaa. (Jokivuori 2002, s. 20; Hirsjärvi ym. 2015, s. 209–211.)

Teemahaastattelussa edetään ennalta määritettyjen teemojen varassa. Jatkokysymykset ovat sallittuja ja niiden avulla saadaan tarkennusta ja syvyyttä tiedonantajien vastauksiin. Haastattelu on aineiston keruumenetelmänä tämän vuoksi varsin joustava. Haastattelussa läpikäytävät teemat valitaan useasti sen pohjalta, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään jo etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 77–88.) Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitujen haastattelujen teemat olivat etukäteen määritettyjä ja ne pohjautuivat organisaatiositoutumisen tutkimuskirjallisuuteen. Teemahaastattelun avulla pystyi etukäteen määrittämään kaikille haastateltaville yhteiset organisaatiositoutumiseen liittyvät teemat ja sen myötä varmistamaan, että saatava aineisto antaa informaatiota tutkittavaan ilmiöön liittyen. Toisinaan on perusteltua antaa haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville mahdollisimman kattavan tiedon varmistamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 75–77). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan haluttu antaa haastateltaville etukäteen haastattelukysymyksiä, jotta itse haastattelutilanteessa voitaisiin saada mahdollisimman aitoja ja harjoittelemattomia vastauksia. Haastateltaville oli kuitenkin etukäteen kerrottu teemat, joiden ympärille haastattelukysymykset pohjautuvat.

Haastateltaville tarjottiin mahdollisuus valita haastattelupaikka, kunhan se miellettiin tarpeeksi rauhalliseksi ympäristöksi. Haastattelijä teki paikasta ehdotuksen, mikäli haastateltava ei halunnut ehdottaa paikkaa. Haastatteluista neljä tehtiin samassa tutkijan osoittamassa rauhallisessa paikassa, yksi kirjaston ryhmätyöskentelytilassa, yksi haastateltavan toivomassa kahvilassa ja kaksi eri toimistojen neuvotteluhuoneissa. Kaikki tilat yhtä lukuun ottamatta olivat täysin häiriöttömiä ja paikalla oli vain haastattelijä ja haastateltava. Ainoa poikkeus oli kahvilassa tehty haastattelu, joka toteutettiin haastateltavan

pyynnöstä ja aikatauluhaasteista johtuen kyseisessä paikassa. Samassa tilassa oli yksi ylimääräinen henkilö, mutta hän ei ollut kuuloetäisyydellä haastattelusta. Haastateltava oli tietoinen mahdollisista häiriötekijöistä ja muista paikalla olijosta, mutta hän ei kokenut niitä häiritseväksi. Haastattelut tehtiin tammikuun lopussa ja helmikuun alussa 2020.

Jokaisen haastattelun alussa kerrattiin vielä tutkimuksen aihe ja tarkoitus sekä haastateltavan suostumus osallistua tutkimukseen. Alussa käytiin myös läpi kerätyn aineiston käyttämiseen ja poistamiseen liittyvät toimenpiteet. Haastateltavien kanssa käytiin kertaalleen vielä suullisesti läpi, että heillä on oikeus vetäytyä tutkimuksesta, missä tahansa tutkimusprosessin vaiheessa. Lisäksi haastateltaville kerrottiin aineiston anonymisoinnista. Haastateltaville mainittiin haastattelun alussa mahdollisuudesta pyytää tarkennuksia haastattelukysymyksiin, mikäli he kokivat tämän tarpeelliseksi. Kaikissa haastatteluissa noudatettiin ennalta määritettyä haastattelurunkoa (liite 3), mutta jokaisessa haastattelussa esitettiin muutama lisäkysymys, joiden avulla pyrittiin saamaan tarkennuksia ja syvyyttä haastateltavien vastauksiin. Haastattelujen kestot vaihtelivat 24 min 14 s ja 53 min 28 s välillä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella älypuhelimien ääninauhurilla. Haastattelujen jälkeen kyseiset äänitiedostot siirrettiin tietokoneelle äänitteiden varmuuskopiointia ja litterointia varten.

4.3 Tarkastelussa z-sukupolven edustajat

Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oli z-sukupolvi, eli vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneet. Haastateltavaksi valittiin yksilöitä, jotka olivat jo hetken aikaa olleet työelämässä. Tutkittavaksi haluttiin valita nimenomaan työssäkäyviä z-sukupolven edustajia, sillä tutkittavasta ilmiöstä koettiin saavan enemmän tutkittavan ilmiön kannalta hyödyllistä tietoa, mikäli tiedonantajilla on ilmiöstä omakohtaista kokemusta. Haastattelusta saatava aineisto olisi voinut muodostua spekulatiivisista näkemyksistä, mikäli olisi päädytty haastattelemaan henkilöitä, joilla ei ole kosketuspintaa työelämään. Tuomen & Sarajärven (2018, s. 98) mukaan on tärkeää valita sellaisia tiedonantajia, joilla olisi tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta.

Haastateltavien valinnalle annettiin kriteerit syntymävuodesta, koulutustaustasta sekä vähimmäisestä työsuhteen kestosta. Syntymävuodella varmistettiin haastateltavan kuuluvuus kiinnostuksen kohteena olevaan z-sukupolveen (1991–). Aikaisempien tutkimusten mukaan korkeasti koulutautuneet ja matalammin koulutautuneet eroavat organisaatioon sitoutuneisuudeltaan (Mathieu & Zajac 1990, s. 177). Tämän tutkimuksen luon-

teen vuoksi ei ollut mielekästä haastatella monen eri koulutuksen edustajia. Haastateltavat päätettiin rajata korkeasti kouluttautuneisiin. Yhtenäisellä koulutustasolla haluttiin varmistaa haastateltavien joukon yhtenäisyyttä. Korkeasti kouluttautuneiden z-sukupuolven edustajien uskottiin löytyvän helpommin, sillä foorumit, joiden kautta haastateltavia lähdettiin tavoittelemaan, olivat jo entuudestaan tutkijalle tuttuja. Lisäksi aikaisempien tutkimuksien mukaan korkeasti kouluttautuneet ovat sitoutumattomampia, kuin matalammin kouluttautuneet (Kiiänmaa 1996, s. 158), mikä nähtiin mielenkiintoisena lisänä.

Tutkimukseen ei haluttu valikoida pelkästään yhden tieteenalan maistereita, jotta aineistosta voitaisiin saada asteen verran monipuolisempaa. Lukuisat eri tieteenalojen edustajat eivät puolestaan näyttäytyneet tarpeeksi yhtenäiseltä näytteeltä tutkimuksen kokoon suhteutettuna, minkä vuoksi haastateltavaksi valittiin vain tiettyjen tieteenalojen maistereita. Pro gradu -tutkielmassa riittävä haastattelujen määrä liikkuu Eskolan (2007) mukaan noin kuuden - kahdeksan tiedonantajan välillä, minkä vuoksi kaksi tieteenalaa todettiin tarpeeksi kattavaksi kokonaisuudeksi tutkimuksen kannalta (Tuomi & Sarajärven 2018, s. 99 mukaan). Aineisto päätettiin rajata muodostumaan kahden erilaisen tieteenalan edustajista. Tutkimukseen osallistuvat päätettiin rajata kauppatieteiden ja kasvatustieteiden maistereihin ja näin ollen muut tieteenalat jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kauppatieteiden ja kasvatustieteiden maisterit tunnistettiin keskenään tarpeeksi erilaisiksi ryhmiksi esimerkiksi työllistävien toimialojen ja palkan suhteen (Koivunen 2019, s. 45).

Työsuhteen minimikestolla pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavat eivät olisi enää työsuhteen mahdollisella koeajalla, joka kestää yleensä noin kolmesta kuuteen kuu-kautta, organisaatiosta ja työsopimuksesta riippuen (Paneetoja 2005, s. 30). Tällöin haastateltava on todennäköisimmin käynyt jo työn perehdytyksen läpi ja näin ollen hän olisi päässyt työhön ja organisaatioon paremmin käsiksi, kuin henkilö, joka on juuri aloit-tanut organisaatiossa. Tutkimuksessa ei oltu kiinnostuneita tutkittavien sitoutuneisuu-desta nykyisiin organisaatioihinsa, mutta riittävän pitkän työsuhteen katsottiin mahdollis-tavan paremmin tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa tiedonantajaa. Tutkimukseen oli alun perin osallistumassa viisi vapaaehtoista kauppatieteiden maisteria ja viisi kasvatustieteiden maisteria. Sekä kauppa- että kasvatustieteilijöiden ryhmästä yhdet henkilöt olivat vielä aikaisemmin mainitulla työsuhteen koeajalla, minkä vuoksi heidät päätettiin jättää tutki-muksen ulkopuolelle. Haastateltavaksi valikoitui neljä kauppatieteiden maisteria ja neljä kasvatustieteiden maisteria. Tutkittavat valikoituivat neljästä eri korkeakoulusta, joista

sekä kauppatieteilijät että kasvatustieteilijät edustivat kahta eri korkeakoulua. Haastateltavista seitsemän oli suorittanut tutkintonsa pääkaupunkiseudulla ja yksi Keski-Suomessa. Potentiaalisia haastateltavia tavoiteltiin erilaisten foorumien muun muassa sähköpostilistojen, Facebook-ryhmien ja LinkedIn:n kautta (liite 4). Yksi kasvatustieteiden maisteri löydettiin lumipallo-otannalla. Lumipallo-otanta tarkoittaa sitä haastateltavien valintaprosessia, jossa haastateltavia lähdetään etsimään avainhenkilöstä toiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksen alussa saatetaan tietää yksi tai useampi avainhenkilö, jotka täyttävät haastateltavien kriteerit. Nämä tiedonantajat voivat ohjata tutkijan toisen pätevän tiedonantajan luokse ja näin ollen voidaan saada kasaan tutkimukseen osallistuvat henkilöt, jotka eivät kuitenkaan ole täysin tutkijan omasta lähipiiristä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 99.) Tiedonantajien valinta oli näin ollen osittain harmittua, mikä on toisaalta laadullisessa tutkimuksessa toisinaan tarkoituksenmukaista, jotta ilmiöstä saataisiin tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta mahdollisimman käyttökelpoista tietoa (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 98).

Haastateltavat erosivat iän, valmistumisvuoden, tehtävänkuvan ja organisaatiossa työskennellyn ajan suhteen, mikä lisäsi pientä variaatiota aineistoon. Haastateltavien syntymävuodet sijoittuvat vuosille 1993–1995. Haastateltavat muodostivat rikkaan joukon, jotka työskentelivät kaikki eri tehtävänimikkeillä ja eri organisaatioissa. Toimialoissa oli hieman kuitenkin samankaltaisuutta. Kasvatustieteiden maisterit työskentelivät kaikki hr:n eli henkilöstöhallinnon kentällä, kaksi kauppatieteilijää työskenteli konsultoinnin parissa ja loput kauppatieteiden maisterit puolestaan kaupan alalla. Haastateltavien valmistumiset maistereiksi ajoittuivat vuosien 2017–2019 välille. Työsuhteen kesto nykyisessä organisaatiossa vaihteli 10 kuukauden ja kolmen vuoden välillä. Työsuhteet olivat vaihtelevasti alkaneet osalla jo opintojen loppuvaiheessa tai pian valmistumisen jälkeen. Neljä haastateltavaa oli aloittanut organisaatioissaan harjoittelijana ja myöhemmin tehtävänimike oli muuttunut toiseksi. Pidempään organisaatiossa työskennelleillä oli puolestaan useampaa roolin muutosta taustalla. Kaikkien haastateltavien kesken tehtävänimikkeiden määrä nykyisen organisaation sisällä vaihteli yhden ja kolmen välillä. Työsuhdemuodoiltaan kuudella haastateltavalla oli vakituinen työsopimus ja kahdella määräaikainen työsopimus.

4.4 Analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Kyseisen analyysimenetelmän valintaa ohjasi tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Sisällönanalyysistä on olemassa kolme erilaista muotoa ja niiden erot linkittyvät analyysin päättelyprosessin muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 112). Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, jolloin tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, eikä analyysistä muodostu analyysiyksiköitä, jotka olisivat etukäteen teorian pohjalta määriteltyjä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin haaste kytkeytyy havainnoinnin problematiikkaan. Havaintoihin liittyy aina jonkin asteinen teoriapitoisuus, sillä tutkija laatii tutkimussuunnitelman, johon määritellään käytettävät tutkimusmenetelmät ja käsitteet. Nämä itsessään jo vaikuttavat siihen, millaisia tuloksia tutkimuksesta nousee esille. Näin ollen ajatus objektiivisista aineistopohjaisista havainnoista ei ole mahdollinen. Teorialähtöinen sisällönanalyysi puolestaan viittaa perinteiseen analyysimalliin, jossa aineiston analysointi nojaa aikaisempaan teoriaan. Tätä analyysitapaa hyödyntäessä ollaan yleensä kiinnostuneita testaamaan olemassa olevaa teoriaa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 108–109.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineisto- ja teorialähtöisen analyysin välimaastoon sijoittuvaa teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka tunnetaan myös nimellä teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Tällöin tutkittavasta ilmiöstä aikaisemmin saatu tieto ja teoria voivat ohjata analyysin tekoa, mutta tilaa jää myös aineistoille ja tutkijan omalle tulkin-
nalle. Tällöin tutkija hyödyntää analyysissä osittain teoriaa, mutta antaa mahdollisuuden myös itse aineistolle, jolloin tutkimuksesta voi syntyä jotain uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 109–110.) Tutkimuksen aineisto analysoitiin Tuomen & Sarajärven (2018, s. 104–105) esittelemän kuvauksen mukaan:

1. Päätä, mikä aineistossa kiinnostaa ja pidättäydy tässä.
2. Litteroi ja koodaa aineisto.
 - a) Käy läpi aineisto ja erottele ja merkitse ne asiat, jotka liittyvät kiinnostukseesi.
 - b) Jätä kaikki muu tutkimuksesta ulkopuolelle.
 - c) Kerää erotetut ja merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

Haastattelut litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla sitä mukaan, kun ne valmistuivat. Näin ollen haastattelujen teko ja litterointiprosessi etenivät osittain päällekkäin. Haastattelija ja haastateltavat erotettiin litteroituun aineistoon seuraavanlaisesti:

Koodi	Henkilö
S	Haastattelija
H1 kauppatiede	Ensimmäinen haastateltava
H2 kauppatiede	Toinen haastateltava
H3 kauppatiede	Kolmas haastateltava
H4 kasvatustiede	Neljäs haastateltava
H5 kasvatustiede	Viides haastateltava
H6 kasvatustiede	Kuudes haastateltava
H7 kasvatustiede	Seitsemäs haastateltava
H8 kauppatiede	Kahdeksas haastateltava

Haastattelut päätettiin litteroida sanasta sanaan, koska se koettiin aineiston analysoinnin kannalta merkitykselliseksi, sekä analyysin luotettavuuden kannalta tärkeäksi. Litteroituun aineistoon merkattiin myös tauot, joita haastateltavat ottivat vastaustensa aikana (tauko), sekä äänellä tehdyt painotukset esimerkiksi huudahdukset (!). Myös vastausten aikana tapahtuneet naurahdukset kirjoitettiin ylös (nauraa). Aineisto pyrittiin litteroimaan mahdollisimman totuudenmukaisesti myös itse puheen lisäksi, jotta tutkijalle tarjoutuisi halutessaan mahdollisuus kiinnittää huomiota myös näihin edellä mainittuihin kommunikation muotoihin. Litteroinnin jälkeen haastattelut kuunneltiin uudestaan läpi, samaan aikaan litteroitua aineistoa lukien, jotta litteroitu aineisto voitiin validoida yhdenmukaiseksi nauhoitteen kanssa. Ensimmäisen kuuntelukerran jälkeen korjattiin litteroidun tekstin kirjoitusvirheitä ja sanajärjestystä. Tämän jälkeen kuunneltiin äänitteet ja luettiin litteroitu aineisto uudestaan. Aineistoa kerättiin yhteensä 6 tuntia ja 53 sekuntia ja litteroituna tekstiä tuli yhteensä 72 sivua.

Aineiston koodaaminen, eli luokittelu alkoi sen jälkeen, kun litteroitu aineisto oli todennettu yhteneväiseksi nauhoitetun aineiston kanssa. Aineiston luokittelu tehtiin sekä Word-tekstinkäsittelyohjelman että Excel-laskentataulukko-ohjelman avulla. Aineiston kiinnostavaksi osuudeksi luettiin kaikki, jonka koettiin antavan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksiensä kannalta oleellista tietoa. Ensin merkityn lauseen sisältö pelkistettiin ilmaisultaan tekstinkäsittelyohjelman kommentointitoiminnon avulla. Tämän jäl-

keen merkitty lause ja pelkistetty ilmaus siirrettiin laskentataulukko-ohjelmaan. Pelkistämisen jälkeen pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia pelkistettyjen ilmaisujen välille ja niille nimettiin alaluokkia. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen alaluokkia muodostettiin yhteensä 18. Tämän jälkeen alaluokkia alettiin yhdistelemään ja luotiin yhteensä seitsemän yläluokkaa. Yläluokat jaettiin vielä kahden pääluokan alle, jotka nimettiin yläluokkia yhdistävällä nimellä. Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen alaluokkia muodostettiin puolestaan neljä, joita yhdistelemällä saatiin muodostettua kaksi yläluokkaa. Pääluokkia muodostettiin vain yksi.

Analyysi oli osittain kaksijakoinen tutkimuskysymysten keskenään erilaisen luonteen vuoksi. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tiimoilta analyysin taustalla toimi organisaatiositoutumiseen liittyvä tutkimuskirjallisuus, sekä erityisesti Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin teoria. Aineistosta pyrittiin löytämään Meyerin ja Allenin (1990) sekä heidän teoriaansa hyödyntäneiden tutkimuksien osoittamia organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja erityisesti z-sukupolven edustajien niille antamia merkityksiä. Lisäksi tilaa jätettiin itse aineistolle ja merkitykselliseksi luettiin esimerkiksi sellaiset kohdat, joissa haastateltava kuvasi omaan sitoutumiseensa vaikuttavia tekijöitä, olivat ne teoriiaan yhdistettävissä tai eivät.

Tutkimuksessa oltiin lisäksi kiinnostuneita z-sukupolven edustajien ajatuksista organisaatiositoutumiseen liittyen ja sen suhteen painoarvoa annettiin paljon itse aineistolle. Toisen tutkimuskysymyksen osalta merkitykselliseksi luettiin ne aineiston kohdat, joissa haastateltavat toivat esille omia ajatuksiaan sitoutumiseen liittyen. Ajatukset sitoutumiseen liittyen ilmenivät aineistossa kahdella tavalla, oletuksien ja tunteiden muodossa. Tunteiden ilmeneminen sanallisesti sekä fyysisinä reaktioina koettiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi, sillä niiden uskottiin kertovan z-sukupolven suhtautumisesta organisaatiositoutumiseen liittyen. Näitä kohtia olivat esimerkiksi lauseet, joissa haastateltavat ilmaisivat, millaisia tunteita ajatukset pitkästä sitoutumisesta heissä herättävät. Taulukossa 3 on esitelty otteita tehdystä koodauksesta, sekä ala-, ylä- ja pääluokittelusta molempien tutkimuskysymysten osalta.

Taulukko 3. Oteita tehdystä sisällönanalysistä

Haastateltavan sitaatti	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"No ehdottomasti semmonen yhteishenki. Et meil puhutaa paljon tällasesta (firman nimi)-hengestä, että tääl on heti alusta alkaen, ku alotti harjoittelijana, nii tosi sellanen tervetullu olo ja sut otetaa huomioo ihan tasavertaisena jäsenenä yhteisössä olit sä sit harjoittelija tai osakas. Et se on ollu itelle tosi tärkeätä."</i>	Organisaatiossa on hyvä yhteishenki, ja kaikki työntekijät ovat tasavertaisia asemastaan riippumatta. Tämä koettiin itselleen tärkeäksi asiaksi.	Ilmapiiri	Työyhteisö	Organisaatio
<i>"Noh meil on nyt ollu sellanen tilanne, et meil on nyt syksyl lähteny tosi paljon porukkaa meidän tiimistä ja niinku siis muu ylemmissä positioissa olevii. Niin tota tavallaa kyl mul on tullu täs syksyn aikana sellanen fiilis, et jos liikaa lähtee sellasii henkilöitä joiden kaa mä halusin tehdä töitä ja joilt mä haluaisin oppii, nii se kyl niinku öö laskee sitä niinku tai nostaa sitä todennäköisyyttä, et mä voisin niinku siirtyy jonneki muualle."</i>	Organisaatiosta on lähtenyt lähiaikoina paljon työntekijöitä. Organisaatiosta lähtemisen todennäköisyys kasvaa, jos organisaatiosta lähtee liikaa niitä työntekijöitä, jotka mielletään itselleen tärkeiksi.	Työkaverit	Työyhteisö	Organisaatio
<i>"En koe esim, et mulla ois oltava koko ajan enemmän vastuuta vaan mä koen, että ehk sitä tärkeempää on se, et on se koko elämä balanssissa. Et mä en oo esim valmis tekee viittä vuotta yötä päivää töitä jonkun tietyn position eteen. Et mä en usko, et täs maailmas on ees sellasta positiota, joka sais mut tekemään niin kovasti."</i>	Haastateltava ei koe, että hän tarvitsisi työltä jatkuvasti vastuuta. Haastateltava sen sijaan haluaa, että elämä on tasapainossa. Haastateltava ei halua tehdä liian paljon töitä.	Työn ja vapaa-ajan suhde	Elämä kokonaisuutena	Yksilö
<i>"Sellanen noin viitisen vuotta, tai ehk sellanen kaks viiva viis vuotta on hyvä aika sitoutua. Pitää</i>	Organisaatioon on hyvä sitoutua kahdeksi - viideksi vuodeksi	Sitoutumisen kesto	Sitoutumiseen liittyvät oletukset	Sitoutuminen

<p><i>olla ainakin jonki aikaa, et oppii yrityksen niinku prosessit ja mist esim kaikki päätökset niinku tulee. Et se on aika naivii mieltii, et hyppii organisaatiosta toiseen niinku alle vuodessa, koska ei voi vaa tehdä sitä duunii tarpeeks hyvin liian lyhyessä ajassa.”</i></p>	<p>deksi. Organisaatioon on sitouduttava sellaiseksi ajaksi, jonka aikana ehtii oppia tekemään työn hyvin. Liian lyhyt aika ei mahdollista tätä.</p>			
<p><i>”En missään tapauksessa olis vaan täällä. (nauraa) Sehän ois aika pelottava ajatus (tauko), ei ei ei (nauraa)!”</i></p>	<p>Haastateltava ei halua olla loppu-uraansa nykyisessä organisaatiossaan. Haastateltava nauraa.</p>	<p>Pelko (+nauru)</p>	<p>Sitoutumiseen liittyvät tunteet</p>	<p>Sitoutuminen</p>

Sisällönanalyysiä on kritisoitu suhteellisen paljon siihen liittyvästä keskeneräisyydestä. Sisällönanalyysin avulla analysoitu aineisto saadaan muovattua tiivistettyyn muotoon, mikä ei kuitenkaan itsessään vielä riitä tutkimuksen tuloksiksi. Tämän vuoksi on tärkeää viedä sisällönanalyysillä järjestetty aineisto askeleen verran pidemmälle johtopäätöksien muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 105.) Näitä tämän tutkimuksen ala-, ylä- ja pääluokkia, sekä johtopäätöksiä, eli varsinaisia tuloksia esitellään seuraavassa luvussa.

5 Tutkimustulokset ja niiden tulkintaa

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymys kerrallaan. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla tehty aineiston luokittelu johti kolmeen pääluokkaan, jotka nimettiin organisaatioksi, yksilöksi ja sitoutumiseksi. Organisaation ja yksilön pääluokat koettiin merkitykselliseksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen kannalta. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu sekä työntekijöiden että organisaatioiden näkökulmasta (Meyer & Allen 1984, s. 372; Saari 2014, s. 73). Kolmas pääluokka, eli sitoutuminen, oli puolestaan merkityksellinen toisen tutkimuskysymyksen kannalta.

5.1 Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Tässä kappaleessa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymyksen:

- 1) Millaiset tekijät vaikuttavat z-sukupolven edustajien mukaan heidän organisaatiositoutumiseensa?

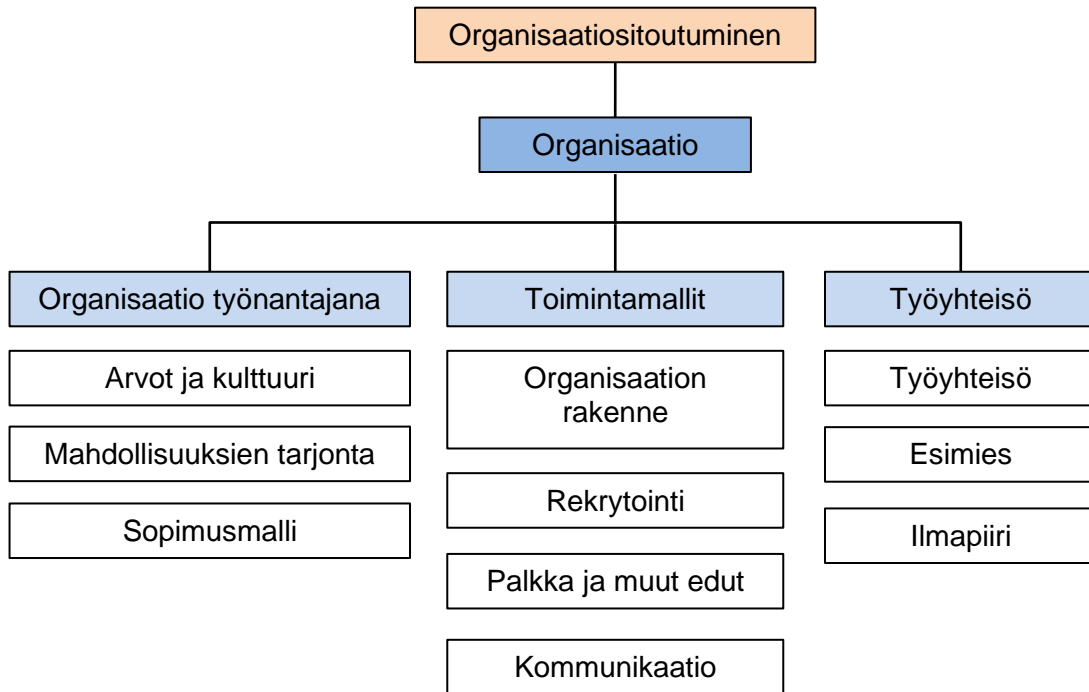
Kaiken kaikkiaan z-sukupolven edustajien haastatteluista pystyi tunnistamaan organisaatiositoutumista vahvistavia sekä heikentäviä tekijöitä (liite 5). Kaikkia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä pystyi tarkastelemaan kaksisuuntaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että sitouttavan tekijän toteutuessa sitoutuneisuuden koettiin vahvistuvan. Sitouttavan tekijän puolestaan uupuessa, koettiin sitoutuneisuuden heikentyvän. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät koettiin haastattelujen perusteella z-sukupolven edustajien organisaation jäsenyyden kannalta kriittisiksi. Monet z-sukupolven edustajista kuvailivat olevansa valmiita lähtemään organisaatiosta, mikäli itselle tärkeäksi koetut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eivät toteutuisi organisaatiossa. Monet z-sukupolven edustajista kuitenkin kertoivat, että vaikka organisaatio pystyisi mahdollistamaan kaikki sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, he eivät olisi kuitenkaan halukkaita sitoutumaan organisaatioihinsa loppu-uransa ajaksi.

”Se on mun mielest vaan parempi äänestää jaloillaan, kuin olla tyytymätön organisaatiossa. Että siinä vaiheessa, kun musta tuntuu, että en enää tykkää mun työstä, niin mä toivon, et pystyn sit vaan lähtee pois, enkä jää sinne marmottaa päivästä toiseen tai haukkuu firmaa.” (H8, kauppatiede)

”Et vähän niinku mä aikaisemmin totesin. Täällä on kaikki tosi hyvin periaatteessa Et ei oo sinänsä mitään isompaa valittamisen aihetta. Mutta jotenki silti vaan (tauko), en mä vaan tuu tänne jäämään (nauraa).” (H1, kauppatiede)

5.1.1 Organisaatiotaso

Organisaatio työnantajana, toimintamallit, ja työyhteisö tunnistettiin organisaatiotasolla organisaatiositoutumiseen vaikuttaviksi yläluokiksi (kuvio 2).



Kuvio 2. Organisaatio-pääluokan ylä- ja alaluokat

Organisaatio työnantajana

Organisaatio työnantajana -luokan alle lukeutuivat seuraavat alaluokat: *arvot ja kulttuuri*, *mahdollisuuksien tarjonta* ja *sopimusmalli*. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat kokivat tärkeäksi työskennellä organisaatiossa, jonka arvot pystyivät allekirjoittamaan. Arvoilla viitattiin muun muassa organisaation eettiseen toimintaan, organisaation tavoitteisiin, tuotteisiin tai palveluihin ja johtamistyyliin. Z-sukupolven edustajat toivoivat organisaationkulttuurin olevan osaamista ja sen kehittämistä arvostavaa, sekä tasa-arvoista ja yhteistyöhön kannustavaa. Aikaisemmissa tutkimuksissa organisaatioiden arvojen ja kulttuurin on osoitettu olevan yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen (Finegan 2000; Hunt, Wood & Chonko 1989; Meyer & Allen 1990; Silverthorne 2004).

"Toivoisin, et kulttuuri ois oikeesti sellanen, mis kuunneltais ihmisten ajatuksii, mietittäis asioita yhdessä ja kaikil ois niinku yhtäläinen tai siis sellanen samanarvoinen ääni." (H6, kasvatustiede)

”Just se moikkaamiskulttuuri, niin se on pieni asia, et sä voit kaikkia moikata. Ja sil ei oo väliä, ootsä harjottelija vai osakas. Et sil ei oo välii, mikä se sun rooli on. Et sä voit aina lähestyy kaikkii tosi helposti, nii sen suhteen on myös tosi helppo olla täällä. Noi on niitä asioita, jotka myös sitten motivoi, ja mitkä sit sitouttaa siihen organisaatioon.” (H7, kasvatustiede)

Etenemis- ja oppimismahdollisuuksien tarjonta koettiin haastateltavien kesken erittäin tärkeänä sitoutumista edistävänä tekijänä. Etenemismahdollisuuksien tarjoamisen on esitetty vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Jokivuori 2004; Mottaz 1988). Osan haastateltujen z-sukupolven edustajien mukaan oma jäsenyys organisaatioissa päättyisi siihen, mikäli organisaatio ei pystyisi mahdollistamaan uuden oppimista tai työtehtävissä etenemistä. Etenemismahdollisuudet näyttäytyivät tämän tutkimuksen haastateltavien silmissä mahdollisuutena saada lisää vastuuta, mikä oli oman motivaation kannalta oleelliselta. Z-sukupolven edustajat tunnistivat myös toimialan vaikuttavan osaltaan siihen, miten yritys pystyy tarjoamaan etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia. Tämä korostui erityisesti sellaisissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa oli tarkkaan aikaan sidottuja urapolkuja.

”Et tavallaan sä nousest siel sun vertailujoukon sisällä sun organisaatioissa, nii sen keskiarvon yli reippaasti, nii se on se tavoite. Ja sit ku sä oot siel, nii sit pitää kattoo, et onks niil mahdollisuus sit tarjota sitä kasvukäyrää siitä niinku eteenpäin. Et jos ei oo, nii sit pitää ehk mieltii, et oisko jossain muualla.” (H3, kauppatiede)

”Et ehkä se asia, mikä liittyy tähän mun uraan liittyy ehkä siihen, et jollain tavalla tää meidän ala on sellainen, et meidän asiantuntijat menee aika hierarkkisesti, kun he kehittyvät stepiltä stepille. Niin ehkä semmosta, et se heijastuu myös meihin tukifunktioihin siinä, että me tukifunktioissakin nähdään ehkä, että sä et voi ottaa jotain asioita sun rooliin ennen kuin sä oot valmis siirtymään seuraavalle stepille, vaikka haluaisit.” (H7, kasvatustiede)

Määräaikaisuuden ja vakinaistamisen, eli sopimusmallin on tutkittu vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen (De Witte & Näswall 2003; Siekkinen, Kuoppala & Pekkola 2015). Tämä näkyi myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Z-sukupolven edustajat kuvasivat määräaikaisuuden aiheuttavan epätietoisuutta ja sen sietämistä. Määräaikaisella sopimuksella työskenteleminen ei näyttäytynyt haastateltavien keskuudessa houkuttelevalta vaihtoehdolta. Määräaikaisen sopimuksen uskottiin kertovan organisaation haluttomuudesta sitoutua työntekijään, minkä koettiin vastavuoroisesti heijastuvan työntekijän haluttomuuteen sitoutua organisaatioon. Vakinaistaminen nähtiin organisaation antaman arvostuksen osoituksena, minkä kerrottiin vaikuttavan vahvistavasti omaan sitoutumiseen. Määräaikaisella sopimuksella työskentelevät z-sukupolven edustajat kertoivat selailevansa työpaikkailmoituksia ja pohtivansa vaihtoehtoja nykyiselle organisaatiolle. Tosin, myös osa vakituisella työsopimuksella työskentelevistä kertoi tutustuvansa

olemassa olevaan työtarjontaan. Heidän kohdallansa työnhakeminen ei ollut kuitenkaan aktiivista, vaan avoimia työpaikkoja selattiin hovin vuoksi.

”Et kaikista merkittävin asia siihen mun sitoutumiseen liittyen on, et se organisaatio sitoutu muhun vakinaistamalla mut. Et kyl mä ihan suoraan sanottuna oisin ollu sillain, et jos mulle ois tarjottu sellasta, et hei, me sitoudutaan suhun kahdeks kuu-kaudeks, nii oisin rehellisesti sanottuna ollu sillain, et haistakaa paska. Et tota tääkö on se kiitos mun työpanoksesta.” (H4, kasvatustiede)

”Myöskin se, et on ollu niin paljon määräaikaissuoksii, niin aina, kun sopimus loppuminen lähestyy, niin sitä aina mieltii, mitä muuta sitä täs tekis ja kattoo duuneja. Et kyl mä niinku koko ajan, niinku tän kolmenki vuoden ajan, oon koko ajan selailtu työpaikkoja harvakseltaan huvikseni. En nyt mitenkään ehkä tosissaan. (tauko) Mut toisaalta, en mä sitä ehkä tekis, jos mä oisin ihan täysin sitoutunu tohon nykyiseen firmaa.” (H8, kauppatiede)

Toimintamallit

Aineistosta nousi esille organisaation toimintamalleihin liittyviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toimintamallit-yläluokan alle kuuluvat *organisaation rakenteen, rekrytoinnin, palkan ja muiden etujen sekä kommunikaation* alaluokat.

Z-sukupolven edustajat kertoivat arvostavansa organisaatioita, joissa jokaisen työntekijän työpanosta ja ääntä arvostettaisiin. Z-sukupolven edustajien haastatteluista nousi esille arvostus työn tekemisen sujuvuutta kohtaan, mitä puolestaan edesauttaa organisaation selkeä ja tarpeeksi yksinkertainen rakenne, ja jossa lisäksi työntekijöiden roolit ovat selkeitä. Meyerin ja Allenin (1990, s. 8) mukaan organisaation rakenne sekä roolien selkeys ovat yhteydessä affektiiviseen organisaatiositoutumiseen. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat, että organisaation lukuisat eri osastot ja niiden välinen huono yhteistyö kuormittavat ja hankaloittavat omaa työtä ja sen kautta niiden nähtiin vaikuttavan sitoutumiseen. Selkeyden on esitetty myös aikaisemmissa tutkimuksissa vaikuttavan työntekijän suoriutumiseen ja työkokemuksiin, ja sen myötä sitoutumiseen (Meyer & Allen 1997, s. 109). Haastatteluissa esiintyi myös organisaation vahvan hierarkian kritisointia, sillä vahvan hierarkian tunnistettiin vaikuttavan nimenomaan tärkeäksi tunnistettuun organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimuksien kanssa, joiden mukaan yhteistyö ja matalat hierarkiat on esitetty z-sukupolvelle tärkeiksi asioiksi (Tapscott 2010; Tienari & Piekkari 2011).

”Jos ois esim semmonen tilanne, et sä et vois lähestyä joitain sun organisaation työntekijöitä, et ois vaik tosi korkeeta hierarkiaa, et pitäis vaik toisen kautta lähestyä jotain osakkaita tai muita korkea-arvoisia henkilöitä niin se ois aika vahva sellanen nou nou itselle.” (H7, kasvatustiede)

Rekrytointiprosessien sekä niihin kuuluvien perehdyttämisten on tutkittu olevan yhteydessä organisaatiositoutumisen normatiiviseen komponenttiin, eli niiden on osoitettu synnyttävän velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan (Allen 2006; Caldwell, Chatman & O'Reilly 1990). Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessit nähtiin myös tässä tutkimuksessa sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Osa haastateltavista kertoi, että ne organisaatiot, jotka rekrytointiprosessien aikana osoittivat mielenkiintonsa useaan otteeseen hakijaa kohtaan, olivat haastateltavien mielestä houkuttelevampia, kuin ne organisaatiot, joissa rekrytointiprosessit eivät olleet toimivia. Osa z-sukupolven edustajista kokivat, että he olivat alkaneet kiinnittymään organisaatioihin jo rekrytointiprosessin aikana, organisaation osoittaman arvostuksen vuoksi. Ne organisaatiot, joissa rekrytointiprosessin aikana tarjottiin ”liian hyvältä” kuulostavia sopimuksia, eivät näyttäneet sellaisilta, joiden jäseniksi z-sukupolven edustajat halusivat liittyä ja kyseiset organisaatiot vaikuttivat epäilyttäviltä. Nämä ”liian hyvät” sopimukset tarkoittivat z-sukupolven haastatteluissa isoja hierarkkisia ylennyksiä tai suuria palkankorotuksia. Tienarin ja Piekkarin (2011, s. 93) mukaan z-sukupolvelle on tyypillistä tarkastella kriittisesti sitä, mitä heille tarjotaan ja he haluavat olla varmoja siitä, onko organisaatio heille hyvä. Rekrytointiprosessin perehdyttämävaiheen koettiin joidenkin z-sukupolven edustajien mukaan synnyttävän jonkin asteista velvollisuuden tunnetta sitoutua organisaation jäseneksi. Eräs haastateltavista kuvasi rekrytointiprosessin osoittaneen, että organisaatio haluaa panostaa häneen työntekijänä, minkä vuoksi hän koki olevansa vastavuoroisesti velvollinen työskentelemään nykyisessä organisaatiossaan.

”Kyl mä katon, kun mä oon työhakemisprosessissa, et miten paljon ne (organisaatio) niinku haluaa mua. Et jos on niinku tosi epätoivosen oloinen se rekrytointiprosessi, et ollaa niinku ensimmäisen kierroksen jälkee valmiita tarjoamaan sopimust, nii sillen siin on yleensä jotain mätää siin touhussa. Eikä se välttämättä oo mulle niinku ok.” (H3, kauppatiede)

”Mä koen, et oon saanu nii paljon siltä yritykseltä, siis ihan niinku kaikki se raha ja aika, mitä siihen on laitettu, et muaki on vaikka perehdytetty. Et kyl jollain tavalla on sellainen olo et kylläpä tekisin paskan tempun, jos nyt lähtisin menee. - - Kyl mä sanoisin et jonkin näköinen velvollisuusaspekti siin on.” (H5, kasvatustiede)

Organisaation toimintamalleihin laskettiin kuuluvaksi organisaation palkitsemisjärjestelmä, joka muodostui palkasta, bonusjärjestelmästä ja muista mahdollisista eduista. Palkka ja muut taloudelliset edut on useassa tutkimuksessa tunnistettu tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi, ja ne ovat useasti yhteydessä jatkuvan sitoutumisen komponenttiin (Dhawan & Mulla 2011; Malik, Nawab, Naeem & Danish 2010; Meyer & Allen 1990; Nitesh, NandaKumar & Kumar 2013). Palkkaa kuvailtiin haastateltavien keskuudessa tärkeänä, muttei tärkeimpänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Palkalta

toivottiin oikeudenmukaisuutta suhteessa tehtävään työhön. Kokemus oikeudenmukaisuudesta on ilmennyt myös aikaisemmissa tutkimuksissa sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi (Meyer & Allen 1997, s. 42). Myös korkeakoulutaustan toivottiin haastateltavien keskuudessa heijastuvan omaan palkkaan. Palkan koettiin kuvastavan organisaation arvostusta työntekijää ja tämän tekemää työtä kohtaan.

Z-sukupolven edustajat eivät olleet halukkaita vaihtamaan toiseen organisaatioon, mikäli palkka laskisi merkitsevästi. Tätä selitettiin muun muassa omalla elämäntilanteella, kuten asuntolainalla. Haastatteluissa ilmeni myös näkemys siitä, että palkan merkitys korostuisi esimerkiksi lasten saannin myötä. Ne henkilöt, jotka olivat valmiita vaihtamaan organisaatiota mielekkäämpien tehtävien tai toimialan vuoksi, olivat myös valmiimpia alentamaan palkkaansa. Palkkaa ei kuvailtu niinkään itseisarvona, vaan sen avulla pystyttäisiin mahdollistamaan hyvä elämä. Parempi palkka nimettiin yhdeksi isoimmaksi syyksi, minkä takia olisi valmis vaihtamaan organisaatiota. Uran edetessä osa z-sukupolven edustajista toivoi näkevänsä palkassaan nousujohdanteista kehitystä. Palkan merkityksen on aikaisemmissa tutkimuksissa esitetty kasvavan uran kehityksen yhteydessä, sillä palkka yleensä suurenee uran edetessä (Meyer & Allen 1984, s. 373).

”No öö kyl mun sitoutumista vahvistaa varmasti niinku palkka ja työn mielekkyys käsikädessä. Et on palkka niinku tärkeä, mut ei niinku uran alkuvaiheessa. Mut kyl mä oon harkinnu toiseen organisaatioon vaihtamista ja siin on ollu itse asiassa just toi parempi palkka ja työn mielenkiinto taustalla” (H1, kauppatiede)

”Et pitää olla niinku tarpeeks hyvä niinku palkka, mut kyl mä tyydyn myös tai ei se oo niinku se isoin tai tärkein mittari mulle. Mutta kyl se niinku, et mitä sanotaan niinku meidän alalla, nii kyl se palkka on sellanen mittari, et kuinka paljo sun työpanosta arvostetaan.” (H2, kauppatiede)

Organisaation sisäinen kommunikaatio, sekä haastateltavien antama arvo kommunikaatiolle nousivat aineistossa tärkeiksi organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Z-sukupolven edustajat kuvasivat informaation saamisen ja jakamisen, sekä avoimen kommunikaation itselleen tärkeiksi tekijöiksi ja he kertoivat olevansa halukkaita keskustelemaan aiheesta kuin aiheesta niin työkaveriensa kuin esimiehensä kanssa. Myös Tapscottin (2010, s. 49) tutkimuksen mukaan z-sukupolvi arvostaa ilmaisunvapautta. Myös eri ikäisiä työntekijöitä tutkineissa tutkimuksissa on osoitettu, että työntekijät, jotka kokevat voivansa puhua vapaasti organisaatioissa, ovat vahvemmin organisaatioonsa sitoutuneita (Gorden & Infante 1991).

Avoimen kommunikaation kautta z-sukupolven edustajat uskoivat saavansa mahdollisuuden ilmaista omia kehityskohteitaan ja toiveitaan työlle. Tienari & Piekkari (2011, s.

18) esittävät, että z-sukupolvelle on tyypillistä rohkeus vaatia ääneen asioita. Organisaation prosessit ja toimintamallit, jotka hidastavat tai estävät sujuvaa kommunikointia ja tiedon siirtoa koettiin haastateltavien keskuudessa turhauttavana. Osa tutkimukseen osallistuneista z-sukupolven edustajista kuvasi töidensä olevan tietotyöskentelyä, minkä vuoksi sujuva kommunikaatio koettiin tehokkaan ja onnistuneen työn ehdoksi. Sujuvan ja avoimen kommunikaation koettiin vaikuttavan työn mielekkyyteen, sujuvuuteen, arvostuksen tunteeseen sekä oman osaamisen kehittämiseen ja sen myötä myös organisaatioon sitoutumiseen.

"Kyl mä sanoisin, et mun sitoutumista heikentää se, et ei oo selkeätä, ei kerrota asioista. Tai että ei kuunnella." (H6, kasvatustiede)

"Ja toinen asia, joka on ollu sellanen sitoutumista vahvistava tekijä, on toi avoimuus. Et mä oon pystyny olla tosi avoin, vaikka mun työtaakasta tai sellaisista asioista, jotka mä oon kokenu tosi haastavaks tässä työssä tai niinku itseni kanssa koen sellasia kehityskohteita, että on saanu tuoda ne avoimesti esiin ilman et joku lyttää niitä. Et enemminki pyytää sparrailee, nii se on ollu tärkeätä. Ja se on saanu mut monesti jäämään." (H8, kauppatiede)

Työyhteisö

Työyhteisö ja sille annettu merkitys korostuivat kaikissa haastatteluissa. *Omat työkaverit, esimies* sekä *ilmapiiri* nimettiin toistuvasti isoimmiksi syiksi, joiden takia haastateltava oli organisaatioonsa sitoutunut. Kaikki haastateltavat arvostivat työyhteisöään ja monet kokivat olevansa sitoutuneita ennemminkin siihen, kuin organisaatioon. Aikaisimmissa tutkimuksissa on löydetty yhteys työyhteisön ja affektiivisen sitoutumisen väliltä (Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1990; Rego & e Cunha 2008; Vadenberghe, Bentein & Stinglhamber 2004). Tutkimuksen z-sukupolven edustajat kokivat, että iso osa työn mielekkyydestä tulee niistä henkilöistä, kenen kanssa työtä tekee. Moni haastateltavista oli valmis tekemään vähemmän mielenkiintoisia työtehtäviä, jos se tarkoittaisi sitä, että työtä saisi tehdä hyvän tiimin kanssa. Z-sukupolven edustajien antama merkitys työkalvereilleen sitouttavana tekijänä on linjassa aikaisempien tutkimuksien kanssa, joissa yhteistyön on osoitettu olevan tärkeä asia z-sukupolven edustajille (Tapscott 2010, s. 50).

Omista työkavereista muodostamalta työtiimiltä toivottiin tukevaa, kannustavaa, kommunikointia ja ymmärtäväistä otetta työhön. Z-sukupolven edustajat arvostivat yrittämistä ja he toivoivat tiimiltään ja esimieheltään kannustavaa ja ymmärtäväistä otetta sitä kohtaan. Virheistä ei saanut suuttua, vaan niihin haluttiin suhtautuvan positiivisesti ja rakentavasti. Haastateltavat toivoivat tiimiltään ja esimieheltään luottamusta ja uskoa siihen, että jokainen tekee työnsä hyvin. Itselleen tärkeiden kollegoiden lähteminen organisaatiosta

saisi z-sukupolven edustajat pohtimaan myös omaa lähtöään organisaatiosta.

"Se, että on sellanen rento ilmapiiri. Et kaikki ei ota kaikkii asioit niin vakavasti, koska mä en oo missään sairaalassa töissä, et ei kukaan niinku kuole, jos joku exceli menee niinku väärin tai jotain tollast. Tai jotain niinku, et täytyy olla hauskaa ja kivaa työpäivien aikana." (H2, kauppatiede)

"Se, että et ne mun kaikista lähimmät työkaverit lähtis, nii siin vaiheessa ehdottomasti lähtisin." (H4, kasvatustiede)

"Meil on nyt tosi paljon lähteny ihmisiä, mikä sit saa myös omalta osaltaan miettimään, et ku ne kaikki hyvät tyypit lähtee, et pitäiskö iteki lähtee." (H8, kauppatiede)

Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat kokivat tärkeäksi esimiehensä kanssa muodostetun suhteensa. Hyvä esimies, joka mahdollistaa ja auttaa oman osaamisen kehittämisessä koettiin sitoutumista vahvistavaksi tekijäksi. Esimieheltä toivottiin vapautta tehdä työtä haluamallaan tavalla, hyvän esimerkin antoa, ongelmien ratkaisua sekä henkilökohtaista tukea. Monissa aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu työntekijän ja esimiehen välisen suhteen positiivinen yhteys sitoutumiseen (Jokivuori 2004; Meyer & Allen 1991; Stinglhamber & Vandenberghe 2003; Varona 2002). Esimiehen ja alaisen välinen avoin kommunikaatio nostettiin haastatteluissa tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Z-sukupolven edustajat kertoivat, että he haluavat puhua kaikista työn hyvistä sekä huonoista puolista avoimesti esimiehensä kanssa.

"Kyl mä sanoisin, et hyvä esimies sitouttaa mua meidän organisaatioon. Sel antaa aina aika vapaat kädet, et saa tehdä miten haluaa." (H1, kauppatiede)

"Yks asia on kyl se johtaminen, et jos sä saisit työtarjouksen ja jos siit ois jotain osviittaa etukäteen tai jos sä tietäisit ihmisii, joit siel ois töissä ja ois kuullu siitä huonoo. Et ihmisii ei esim vaik luoteta, et ne hoitaa hommat tai siel on paljon mikromanageeraamista. Nii tollaset asiat vaikuttaa mulle tosi paljon, koska jotenki täälki on tottunu siihe, et jokaisen osaamiseen ja siihen, että hommat hoituu, luotetaan. Et ei oo sellast olkapään yli katselua, että hoitaaks toi nyt hommansa. Sit saa myös sitä tukee, et ei jätetä yksin, et jos sä et jotain handlaa, nii sä tiität, et sul on aina se esimies siinä tukena." (H7, kasvatustiede)

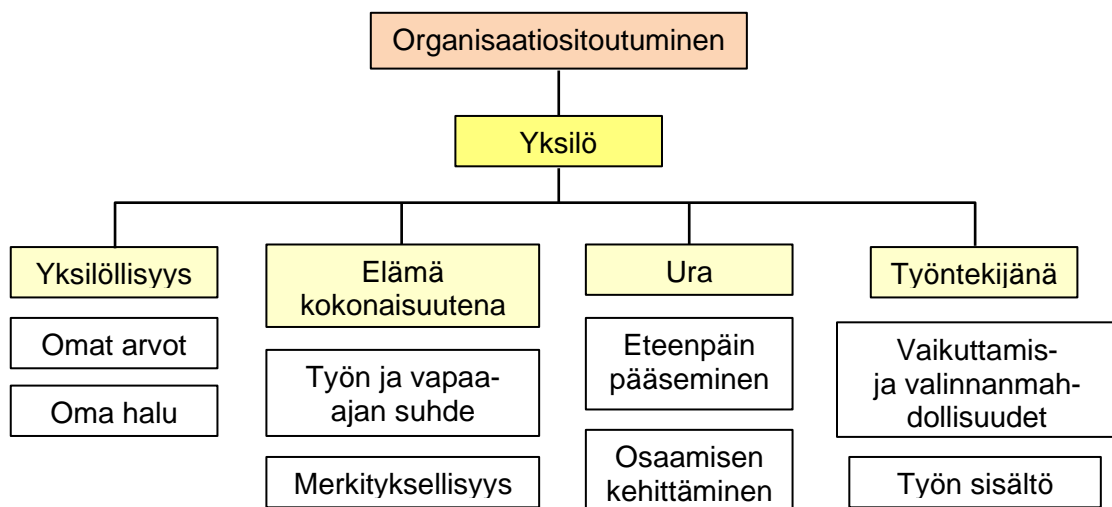
Organisaatiossa vallitseva ilmapiiri on tunnistettu tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi (Jokivuori 2004, s. 290). Tämä ilmeni myös tässä tutkimuksessa. Ilmapiiristä puhuttaessa haastateltavat viittasivat sekä oman tiiminsä yhteishenkeen että organisaation eri tiimien väliseen yhteistyöhön. Hyvää ilmapiiriä kuvailtiin avoimeksi, rennoksi sekä hauskaksi. Ilmapiirin koettiin vaikuttavan omaan motivaatioon, työssä viihtymiseen sekä

työssä suoriutumiseen, minkä vuoksi ilmapiiri koettiin tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Lähtökohtaisesti huono ilmapiiri saisi z-sukupolven edustajan pohtimaan organisaatiosta lähtemistä. Z-sukupolven edustajat kertoivat pyrkivänsä saamaan etukäteen tietoa organisaation ilmapiiristä ennen sinne hakiessaan. Hyvä ilmapiiri nimettiin useasti parhaaksi asiaksi omassa organisaatiossaan, mistä ei oltaisi valmiita luopumaan helposti.

”Ihan suoraan sanottuna mulle tärkeintä on se, että mä viihdyn työssä ja et mul on hyvä mennä töihin. Koska se on niin suuri osa arkea ja elämää, et sellaset asiat on tosi tosi tärkeitä. Nii muistan, ku mult kysyttii haastattelussa, et mikä ois sellanen asia, joka sais sut lopettamaan koeaikana niin mikä juttu. Nii mä sanoin, et jos tääl on huono työilmapiiri ja työkaverit ois ihan perseestä (nauraa).” (H5, kasvatus-tiede)

5.1.2 Yksilötaso

Yksilöllisyys, elämä kokonaisuutena, ura ja työntekijänä tunnistettiin yksilötasolla organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaviksi yläluokiksi (kuvio 3).



Kuvio 3. Yksilö-pääluokan ylä- ja alaluokat

Yksilöllisyys

Yksilöllisyys-yläluokan alle lukeutuivat seuraavat alaluokat: *arvot* ja *oma halu*. Haastattelujen perusteella z-sukupolven edustajien arvoissa korostuivat reiluus, tasa-arvoisuus sekä oikeudenmukaisuus. Arvot heijastuivat yleisesti siihen, minkälaisiin organisaatioihin haastateltavat haluaisivat hakeutua ja sitoutua. Myös Tapscottin (2010, s. 49–50)

tutkimuksessa ilmeni z-sukupolven halu varmistaa omien arvojen yhteensopivuus organisaation arvojen kanssa. Lisäksi Goesslingin (2017, s. 2) mukaan nuoret työntekijät kokevat tärkeäksi työskennellä sellaisissa organisaatioissa, joiden arvot sopivat yhteen omien arvojen kanssa. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat toivoivat, että heidän työskentelemässään organisaatioissa kaikkia työntekijöitä arvostettaisiin, kaikkia osallistutettaisiin työtehtävästä tai asemasta riippumatta, sekä kommunikointia saisi tapahtua suoraan kaikkien työntekijöiden välillä. Z-sukupolven edustajat eivät lähtökohtaisesti olleet hakeutuneet sellaisiin organisaatioihin, joiden tuotteet, palvelut tai toimiala eivät olleet omien arvojen tai motivaation mukaisia. Haastattelujen perusteella z-sukupolvi harkitsee tarkkaan, millaiseen organisaatioon he ovat hakemassa ja he tekevät taustatyötä asian selvittämiseksi. Tämä on linjassa Tienarin & Piekkarin (2011, s. 93) näkemyksen kanssa, minkä mukaan z-sukupolven edustajat tutkivat tarkkaan sitä, millaiseen organisaatioon he ovat valmiita sitoutumaan. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien keskuudessa koettiin tärkeäksi löytää sellainen organisaatio, joka sopisi itselleen ja toisaalta itse sopisi organisaatiolle.

”Et en mä ainakaan sellasii yrityksiä tarttuis, joihin mä en rehellisesti sanottuna itse usko, että mua ei vaikka kiinnosta heidän tuotteet ollenkaan tai en vois kuvitellaakaan ostaa heidän tuotteita - - ja josta mä ymmärrän jotain. Niin en mä esim mitään hydraalipumppuja lähtis myymää (nauraa).” (H8, kauppatiede)

”Ja sit totta kai niinku sanoin, kysyin kaverilt, joka oli ollu siel töis, et hei millanen paikka se on ja olen käynyt katsomassa somekanavat ja muutenki et mitä tästä yrityksestä puhutaan, et voisko tää olla mulle, voisko meistä tulla, tulisko meitsä mätsi (nauraa)? Totta kai tällästä pientä researchiä ennen sitä valintaa niin tekee.” (H5, kasvatustiede)

Haastatteluissa ilmeni myös z-sukupolven edustajien asennoituminen työelämää kohtaan. Z-sukupolven edustajat uskoivat vahvasti itseensä ja omaan työllistymiseensä. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat kokivat voivansa vaikuttaa siihen, millaiseksi heidän uransa muotoutuvat, eli minkälaisiin työtehtäviin ja organisaatioihin he pääsevät. Oma halu koettiin tärkeäksi tekijäksi sen suhteen, että mitä työuraltaan voidaan saavuttaa. Tämä on linjassa Järvensivuun ym. (2014, s. 340) tutkimuksen kanssa, jossa nuoret työntekijät uskoivat voivansa vaikuttaa vanhempia sukupolvia enemmän työmahdollisuuksiinsa. Monet tämän tutkimuksen haastateltavista olivat saaneet työnhakuprosessiensa aikana työtarjouksia useammasta organisaatiosta. Useamman tarjouksen saaminen koettiin osoitukseksi omasta osaamisesta ja haluttavuudesta työmarkkinoilla. Osa kauppatieteiden maistereista puhui omasta työelämän markkina-arvostaan sekä sen testaamisesta. Myös vakituisessa työsuhteessa olevat z-sukupolven edustajat olivat hakeneet töitä osittain hovin vuoksi, mutta myös arvioidakseen omaa markkina-

arvoaan. Markkina-arvon testaamisella vahvistettiin uskoa omasta työllistymisestään siltä varalta, jos omasta organisaatiosta lähdetäisiin.

"Et toki se on niinku helppo sanoo, ku ei oo niinku perhettä tai mitään sellasta mitään, mikä rajottais niinku itteään. Mut kyl mä nään, että se on täysin musta itsestäni kiinni, mitä mä haluan tehdä ja mitä mä oon valmis panostamaan siihen ja tota näkemään vaivaa. Niin kyl mä nään, et se on tosiaan ihan musta itsestäni kiinni." (H5, kasvatustiede)

"- ja et haluu vähän testata omaa arvoonsa työmarkkinoilla. Et sit jos vaikka kukaan ei oiskaan kiinnostunu missään kohtaan, niin vaikka ois laittanu paljon hakeumuksii nii ehkä oisinki saattanu ottaa, jos jotain oiski ilmaantunu. Et molemmilla kerroilla on kuitenkin tullu niitä haastattelukutsuja aika nopeestikki, et on tullu selanen aika turvallinen olo, et noh, vaikka täs hommat loppuis, nii kyl mä nyt jonkun työpaikan saan." (H8, kauppatiede)

Elämä kokonaisuutena

Elämä kokonaisuutena -yläluokan alle lukeutuvat *työn ja vapaa-ajan suhde* sekä *merkityksellisyys*. Z-sukupolven on esitetty arvostavan työn ja vapaa-ajan hyvää ja tasapainoista suhdetta (Bencsik, Hortváth-Csikós & Juhász 2016, s. 94), ja sen on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen (Azeem & Akhtar 2014; Kim 2014; Pradhan, Jena & Kumari 2016). Myös tässä tutkimuksessa z-sukupolven edustajat kokivat työn ja vapaa-ajan tasapainon erittäin tärkeäksi. Haastateltavat kuvasivat, että työtä ja vapaa-aikaa on käsiteltävä kokonaisuutena, sillä isoin osa heidän ajastaan menee työn parissa ja tänä päivänä työn ja vapaa-ajan raja on lähes olematon. Tutkimukseen osallistuneille z-sukupolven edustajille tuntui luonnolliselta ajatus siitä, että työtä voi tehdä missä ja milloin vain. Tämän vuoksi työtä ja vapaa-aikaa on toisinaan vaikeaa erottaa toisistaan. Z-sukupolven edustajat arvostavat hyvää elämää ja he kokevat, että mikäli työssä menee hyvin, mutta vapaa-ajalla puolestaan ei, ei elämä ole mukavaa ja tasapainossa. Sama pätee toiste päin. Z-sukupolven edustajat kokivat, että organisaatioissa on arvostettava työn ja vapaa-ajan suhdetta. Lähtökohtaisesti ne organisaatiot, joissa kyseistä balanssia ei arvosteta, eivät näyttäytyneet houkuttelevilta z-sukupolven silmissä.

Hyvällä työn ja vapaa-ajan suhteella haastateltavat tarkoittivat organisaation mahdollistamia käytäntöjä ja resursseja työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi. Z-sukupolven edustajat toivovat ja pitivät etätyöskentelymahdollisuutta nykypäivän normaalina ja organisaatioiden olisi mahdollistettava kyseinen työskentelymuoto. Etätyös-

kentelymahdollisuus nousi haastatteluissa tärkeäksi työn joustavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi ja sitä myötä sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Lisäksi z-sukupolven edustajat arvostivat organisaation asettamia aikarajoituksia esimerkiksi sähköpostien lähettämiseen ja vastaamiseen liittyen. Myös organisaation näkemys ylityötunneista ja niiden korvaamisesta oli z-sukupolven edustajien antama esimerkki siitä, kuinka organisaatio voi osoittaa arvostustaan työn ja vapaa-ajan tasapainolle. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa työntekijöiden kokema organisaation arvostus heidän työhyvinvointiaan kohtaan, on todettu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen (Saari 2014, s. 45–46). Organisaation suhtautuminen työn ja vapaa-ajan suhteeseen oli yksi niistä tekijöistä, joita z-sukupolven edustajat pyrkivät selvittämään työnhakuprosessin aikana. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat eivät olleet halukkaita tekemään jatkuvasti pitkiä työpäiviä, eikä työtä haluttu tehdä muun elämän kustannuksella.

”Meil niinku ehdottomasti parasta on selkeesti tää työn ja vapaa-ajan suhde.” (H1, kauppatiede)

”Ei tarvii tehdä ylitöitä ei ja sitä myös arvostetaan! Ja ihan ku mä tänäänkin jäin vähän pidempään tätä haastattelua varten, niin mun esimies, joka istuu mun vieressä alko pakkailee ja oli sillain et (oma nimi), mitä sä viel siin teet? Nyt viettää vapaa-aikaa!” (H5, kasvatustiede)

”Mä arvostan sitä mun omaa vapaa aikaa niin paljon, et työ on vähän sellanen pakollinen paha (nauraa), josta haluan et se on mahdollisimman kivaa, koska siellä on anyway oltava. - - En koe esim et mulla ois oltava koko ajan enemmän vastuuta vaan mä koen, että ehk sitä tärkeempää on se, et on se koko elämä balanssissa, et mä en oo esim valmis tekee viittä vuotta yötä päivää töitä jonkun tietyn position eteen. Et mä en usko, et täs maailmas on ees sellasta positiota, joka sais mut tekemään niin kovasti (nauraa).” (H8, kauppatiede)

Järvensivun ym. (2014) tutkimuksessa nuoret työntekijät eivät kokeneet työn merkityksellisyyttä tärkeäksi. Tämä ei ole linjassa tämän tutkimuksen tuloksien kanssa, sillä tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat kokivat tärkeäksi työn ja elämän merkityksellisyyden. Merkityksellisyyden ja affektiivisen sitoutumisen välille on osoitettu yhteys aikaisemmissa tutkimuksissa (Jung & Yoon 2015, s. 66; Meyer & Allen 1991, s. 71; Meyer & Allen 1997, s. 48). Osa z-sukupolven edustajista kertoi haluavansa töihin sellaisiin organisaatioihin, joissa omalla työllä tai organisaation tavoitteella koetaan olevan merkitystä. Tässä tutkimuksessa esiin noussut merkityksellisyys linkittyi osittain yhteen työn määrän kanssa. Haastateltavat kokivat, että työssä vietetään niin iso osa omasta ajastaan, minkä vuoksi toivotaan, että työhön käytetty aika ei menisi hukkaan, vaan sillä saadaan aikaiseksi jotain suurempaa. Merkityksellisyyden kokeminen liittyi vahvasti myös z-sukupolven edustajien motivaatioon hakea tiettyyn organisaatioon ja pysyä siellä

töissä. Merkityksellisyys nousi esille erityisesti kasvatustieteiden maistereiden haastatteluissa.

”Se oli se, minkä takii mä halusin sinne mennä alun perin harjoitteluun oli se, et mä ajattelin, et se on tosi merkityksellistä työtä mitä siellä tehdään.” (H4, kasvatustiede)

”Et siitä (toisesta alasta) mä saisin enemmän sellasta merkityksellisyyttä, merkityksellisyyden tunnetta, kuin IT alan firmassa. (H6, kasvatustiede)

Ura

Uran alle lukeutuivat *eteenpäin pääsemisen ja osaamisen kehittämisen* alaluokat. Haastatteluissa nousi esille, että z-sukupolven edustajien omat urasuunnitelmat ja toiveet työlle ohjasivat osittain sitä, miten organisaatioihin sitoudutaan. Organisaatioon oltiin halukkaita sitoutumaan, mikäli organisaatio pystyisi tukemaan ja mahdollistamaan niitä asioita, joita z-sukupolven edustaja toivoi uraltaan. Organisaation antama tuki työntekijän uralle on myös aikaisemmin osoitettu sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi (Chang 1999).

Z-sukupolven edustajilla ei ollut haastattelujen perusteella pitkälle hiottuja urasuunnitelmia, joissa tavoitteena olisi päästä hierarkkisesti mahdollisimman korkealle ja nopeasti. Z-sukupolven edustajat eivät osanneet sanoittaa tarkalleen sitä, mitä he haluaisivat esimerkiksi tehdä tulevaisuudessa tai minkälainen työtehtävä heitä kiinnostaa. Moni haastateltavista ei kokenut olevansa niin sanotusti urakeskeinen henkilö, vaan he painottivat ”hetkessä elämistä”. Tällä viitattiin uran vähäisempään merkitykseen suhteessa muuhun elämään, sekä omien urasuunnitelmien olemattomuuteen. Järvensivun ja Nikkasen (2014b, s. 343) mukaan nuoret työntekijät eivät suhtaudu työhön yhtä suurella antaumuksella, kuin edeltävät sukupolvet, mikä ilmeni osittain myös tässä tutkimuksessa. Z-sukupolven edustajat kuvasivat työn itselleen tärkeäksi, mutta moni kuvasi omien tavoitteiden olevan elämän muissa osa-alueissa, kuten omassa perheessä. Urasuunnitelmien lyhyttä tähtäintä tai suunnitelmien olemattomuutta selitettiin joidenkin haastateltavien toimesta käynnissä olevalla työn muutoksella. Työn nopealla kehittymisellä selitettiin sitä, että suunnitelmia ei voinut tehdä kovin pitkälle, sillä työtehtävät ja toimialat muuttuvat jatkuvasti. Osassa haastatteluissa nousi esille myös työtehtävien katoaminen ja uusien syntyminen. Oman uran suunnittelu koettiin tämän vuoksi haastavaksi.

"Mul ei oo mitää sellasta tiiäks mitä mä haluisin, tiiäks ku jotku saattaa puhuu ura-tikkaista sillai, et pääsee vaa ylemmäs ja ylemmäs jossain hierarkiassa. Nii se on mulle ihan sama." (H6, kasvatustiede)

"Ehkä mä jotenkin koen, että mä en kauheesti haluu suunnitella, et mitä 10 vuoden päästä mun uralla tapahtuu. Et mä jotenki (tauko), tuntuu siltä, et tää työelämä on tällä hetkellä kokonaisesti aika murroksessa, eikä tiedä mitä töitä vaikka 30 tai 20 vuoden päästä tarvitaan, et se voi olla ihan erilaista kuin tänään." (H8, kauppa-tiede)

Z-sukupolven edustajilla korostui urasuunnitelmissa oma osaaminen, sen kehittäminen sekä eteenpäin pääseminen. Osaamisen kehittämisen arvostus toistui jokaisen haastateltavan vastauksessa keskusteltaessa uran merkityksestä ja siihen liittyvistä toiveista. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet tunnistettiin oman sitoutuneisuuden kannalta yhdeksi merkityksellisemmäksi tekijäksi. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa organisaation mahdollistama oppiminen ja sitä tukevan kulttuurin on osoitettu vaikuttavan organisaatiositoutumiseen (Jo & Joo 2011; Joo & Lim 2009; Rose, Kumar & Pak 2009). Osa z-sukupolven edustajista ei epäröisi lähteä organisaatiosta, mikäli oman oppimiskäyrän huippu tulisi organisaatiossa vastaan tai organisaatiossa ei tarjottaisi kehittymismahdollisuuksia. Osaamisen kehittämisellä z-sukupolven edustajat halusivat varmistaa muun muassa sen, että he pysyvät jatkuvasti kehittyvän maailman ja työn muutoksen kyydissä. Osaamisen kehittäminen linkitettiin vahvasti omaan motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi ja sen myötä sitoutumista vahvistavaksi tekijäksi.

"En mä kyl tiiä, mitä haluaisin seuraavaks tehdä. (tauko) No varmaan niinku se, et koko ajan pääsee tekemään jotain uutta ja oppimaan uusia asioita. Ja et ei niinku tee vaan samoja asioita koko ajan. Se mulle on tärkeintä." (H1, kauppatiede)

"Meil on tietyin väliajoin aina sellaset sparrailukeskustelut, joissa se meidän esimies sit kyselee kaikkee asioita ja mihin suuntaan oisit halukas menemään ja ootko tyytyväinen tässä ja mitä haluat tehdä. Et varmasti se on yks sellanen etenemisen mahdollistaminen tai ei ehk etenemisen mahdollistaminen vaan mut sen suuntautumisen mahdollistaminen on yks sellanen tota sitouttamisasiä." (H4, kasvatustiede)

Z-sukupolven edustajat haluavat päästä urallaan eteenpäin, millä viitattiin niin hierarkkiseen kuin vertikaaliseen etenemiseen. Kuten aikaisemmin mainittiin, hierarkian korkeimmalle portaalle pääseminen ei ollut z-sukupolven edustajien määrätietoisena tavoitteena. Yksilökohtaisia eroja urasuunnitelmissa luonnollisesti kuitenkin esiintyi. Haastateltaville z-sukupolven edustajille oli tärkeää päästä eteenpäin, mitä tulee omaan osaa-

miseen ja oppimiseen sekä työn laajenemiseen ja työtehtävien vastuullisuuteen. Paikoilleen jääminen, eli saman työtehtävän tekeminen, ei näyttäytynyt z-sukupolven edustajille mieluisalta vaihtoehdolta.

"Mulle ei niinkään oo merkitystä, mikä mun titteli on tai mikä mun asema on hierarkiassa. Kuhan mä niinku koen, et mä meen eteenpäin siin mitä mä opin." (H6, kasvatustiede)

"No kyllä mä oon sellanne, et haluan koko ajan mennä eteenpäin, ja oppii ja kehittyy. Et se työnkuva muuttuis ja tulis monipuolisemmaks ja tulis uusii juttuja, et ei välttämättä se hierarkkinen eteneminen vaan se, et se kenttä laajenee mitä tekee. Mut kyl mä jossain vaiheessa esimiestehtävissä haluaisin olla, mut ei välttämättä tarvii olla koko talon pomo (nauraa)." (H7, kasvatustiede)

Työntekijänä

Työntekijänä-yläluokan alle lukeutuivat *vaikuttamisen- ja valinnanmahdollisuudet* ja *työn sisällön* alaluokat. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna, tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat arvostavat työntekijänä vapautta, joustavuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa ja valita. Aikaisemmissa tutkimuksissa työn autonomisuuden tarjoamisen on osoitettu ennustavan vahvempaa sitoutumista (Jokivuori 2002, s. 63; Saari 2014, s. 71). Työltä z-sukupolven edustajat toivovat mielenkiintoa, monipuolisuutta, uusien asioiden oppimista sekä itsensä haastamista. Nämä työntekijyyteen liittyvät asiat koetaan organisaatioon sitoutumisen kannalta tärkeiksi, sillä ne vaikuttavat z-sukupolven edustajien työssä viihtymiseen ja motivaatioon ja sitä kautta työssä suoriutumiseen ja sitoutumiseen.

Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat arvostivat sitä, kun he saavat itse päättää miten tekevät työnsä. He myös arvostivat sitä, että saavat itse vaikuttaa siihen, milloin ja missä työtään tekevät. Myös Tapscottin (2010, s. 49) tutkimuksessa z-sukupolven edustajat halusivat valinnan- ja vaikuttamismahdollisuuksia työhönsä. Lehdon & Sutelan (2008, s. 207) mukaan vähäiset vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön nostavat työntekijän todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta. Meyerin & Allenin (1997, s. 45) mukaan työntekijän kokemaa vapautta on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen. Arvostus vapautta kohtaan ja sen vaikutus sitoutumiseen tuli esille myös tässä tutkimuksessa.

"Et jos mun pitäis sanoo jotain mihin en oo meidän organisaatiossa tyytyväinen, niin on tää etätyöskentely. Niin mä mietin, et nykypäivänä tällänen etätyöskentely

ois ehkä sellanen asia, jota voisi ajatella, et olisi ihan normi juttu. Ihan vaa se vapaus tai se tieto, et mun ois mahdollista olla. Et en mä nytkää kyl käytä sitä kerran viikkoon mahdollisuutta (nauraa), mut vaan se jos vaan ois, et ois vaikka sellanen tilanne, et haluis vaikka olla etänä muutamanki päivän, mut se ei oo mahdollista. Niin sit onki heti sille et äh!” (H5, kasvatustiede)

”Ja sit tietty se vapaus on niin tärkeä, et sitä mä aina mietin, et ku saa tulla ja mennä miten haluu. Et kukaa ei sillai kysele perään, et se on sellanen, mikä saa mut aina, tai aina jos mä mietin lähtemistä, nii se saa mut aina jäämää. Se on kyl yks iso asia.” (H8, kauppatiede)

Z-sukupolven edustajat kuvasivat työn sisällöllä olevan suuri merkitys organisaatioon sitoutumisen kannalta. Työn sisällöllä koettiin olevan vaikutusta suoraan omaan motivaatioon ja sen myötä sitoutuneisuuteen. Z-sukupolven edustajat kuvailivat tylsistyvänsä tai kyllästyvänsä, mikäli työtehtävät eivät olisi tarpeeksi haastavia, monipuolisia, mielenkiintoisia tai omaa osaamista edistäviä. On tutkittu, että oikean tasoinen työn haasteellisuus on edellytys sitoutumiselle (Meyer & Allen 1997, s. 45; Saari 2014, s. 17; Steers 1977, s. 53). Kyllästyminen ja tylsistyminen nostettiin esille kaikissa haastattelussa ja ne linkitettiin vahvasti yhteen eteenpäin pääsemisen sekä uusien asioiden oppimisen kanssa. Eräs haastateltavista luonnehti nopeaa kyllästyminen sukupolvensa ominaispiirteeksi. Z-sukupolven edustajat kuvailivat, että he harkitsevat lähtöä organisaatiosta, mikäli työn sisältö ei miellytä heitä.

”Se vois olla tällanen nykynuorison kärsimättömyys ja halu kokea uusia asioita, joka saa lähtemään helposti. Et koetaan, et siel uudes firmas voidaa oppia uutta.” (H1, kauppatiede)

”Sit ehkä just se, et ei oo liian kauan ehk samassa roolissa. Et kyl sit leipiintyy aika helposti ja nopeesti, et jos ei saa niit uusii kokemuksii ja oppii uusii asioita.” (H2, kauppatiede)

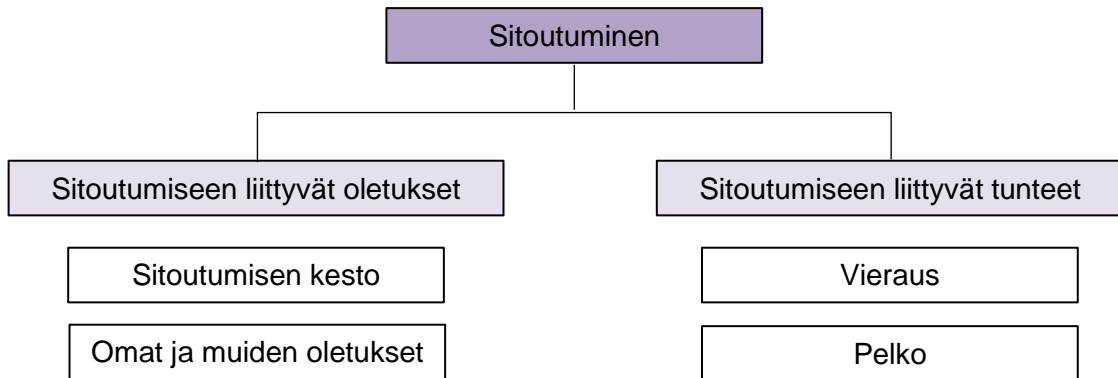
”Jos aina tekis samaa, nii se kävis tylsäks ja puuduttavaks ja mä oon sellanen, et mä innostun aina kauheen helposti. Nii sit ehk se, et jos on tehny aina yhtä ja samaa asiaa aina, nii sit siit jää semmonen hyvin ominainen asia uupumaan, eli se sellanen uudesta innostuminen.” (H7, kasvatustiede)

5.2 Ajatuksia organisaatioon sitoutumisesta

Tässä kappaleessa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen:

- 2) Millaisia organisaatioon sitoutumiseen liittyviä ajatuksia esiintyy z-sukupolven edustajien haastatteluissa?

Z-sukupolven sitoutumiseen liittyvät ajatukset ilmenivät aineistossa erilaisten oletuksien ja tunteiden muodossa, minkä vuoksi sitoutumisen pääluokan alle muodostetut kaksi yläluokkaa nimettiin seuraavanlaisesti: *sitoutumiseen liittyvät oletukset* sekä *sitoutumiseen liittyvät tunteet* (kuvio 4).



Kuvio 4. Sitoutuminen-pääluokan ylä- ja alaluokat

Sitoutumiseen liittyvät oletukset

Sitoutumiseen liittyvien oletuksien alle lukeutuivat *sitoutumisen keston* sekä *omien ja muiden oletuksien* alaluokat. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat kuvasivat, että yhteen organisaatioon olisi hyvä sitoutua yhdeksi–viideksi vuodeksi. Muutama z-sukupolven edustaja oli sitä mieltä, että sopiva aika olisi viiden ja kymmenen vuoden väliltä. Z-sukupolven edustajat kokivat, että yhteen organisaatioon on hyvä sitoutua sellaiseksi ajanjaksoksi, jonka aikana oppii ”organisaation tavoille” ja oppii uusia asioita tarpeeksi paljon tai tarpeeksi syvällisesti. Sitoutumisen pituuteen yhdistettiin myös oma motivaatio. Z-sukupolven edustajat kertoivat kyllästytävänsä, mikäli he olisivat samassa tehtävässä tai organisaatiossa liian pitkään. Haastateltavat toivat esille myös sen, että uran alkuvaiheessa olisi suotavaa vaihtaa organisaatiosta toiseen oppimisen ja uusien kokemusten saamiseksi. Tämä tukee Järvensivun ja Nikkasen (2014b, s. 338) näkemystä

siitä, että nuoret työntekijät ovat valmiita lähtemään organisaatiosta edistääkseen oppimistaan. Lisäksi sopivaan sitoutumisen kestoon vaikutti haastateltavien mielestä se, kuinka hyvin organisaatiossa toteutuvat sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Vaikka pääasiassa z-sukupolven edustajat kokivat pitkän sitoutumisen haitalliseksi, myös liian lyhyeen sitoutumiseen suhtauduttiin varauksella.

"Et varsinkin uran alkuvaiheessa, mitäs mä nyt heittäisin (tauko), kolmisen vuotta nii oot ollu jo pitkään yhdessä paikassa." (H1, kauppatiede)

"Vähintään se pari vuotta, jotta sä ehit siinä ajassa oikeesti sisäistää sen sun homman. Mut tällä hetkellä mä en haluais lähtee tuolta. Mul on hyvät näkymät siellä, et mä nään itteni tuolla vielä joitakin vuosia." (H5, kasvatustiede)

"Mä ehkä koen, et sit ku on ollu viis vuotta (organisaatiossa) niin sit voi ainakin hakee töitä sillain, et seuraava työnantaja ei ehkä kato, et oon koko ajan hyppiny." (H8, kauppatiede)

Z-sukupolven edustajien haastatteluissa ilmeni paljon sekä omia että muiden oletuksia sitoutumiseen liittyen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat kuvasivat olevansa sitoutuneita organisaatioihinsa, mutta he ilmaisivat, etteivät halua sitoutua nykyisiin organisaatioihinsa loppu-uransa ajaksi. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat esittäneet, että nuoret työntekijät eivät halua olla yhdessä työpaikassa koko työuraansa (Järvensivu & Nikkanen 2014b, s. 340; Pärnänen 2011, s. 138). Tutkimukseen osallistuneiden z-sukupolven edustajien mukaan syy ei ole sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä, vaan z-sukupolven edustajien mielestä pitkä organisaatioon sitoutuminen ei näytä tyydytävänä tänä päivänä realistiselta tai järkevältä. Tämä ilmeni aineistossa esimerkiksi siten, että eräs z-sukupolven edustaja uskoi pitkän sitoutumisen näyttävän uusien työnantajien silmissä siltä, että hän ei olisi kykenevä toimimaan erilaisissa ympäristöissä tai hän olisi kyvytön sopeutumaan muutoksiin. Kyky sopeutua nopeasti jatkuviin muutoksiin koettiin z-sukupolven edustajien mukaan keskeiseksi työntekijän taidoksi tänä päivänä. Myös aikaisemmissa nuoria työntekijöitä tutkineissa tutkimuksissa nuoret työntekijät ovat pitäneet työpaikan vaihtoja luonnollisena osana työelämää (Saari & Ojala 2011, s. 248; Tapscott 2010, s. 169).

"Se on oletus (nauraa), ettei niinku oo (yhdessä organisaatiossa koko uraa). Et aina miettii mihin tekee sen exitin ja mihin menee seuraavaks. Et en mä usko, et kovin moni niinku mun tutuistakaan miettii, et ne ois koko työuran samassa organisaatiossa (nauraa)." (H1, kauppatiede)

"No en mä varmaan näkis, et mä oisin missään mun koko työuran ajan, et ei se liity tohon organisaatioon vaan ehkä mä en vaan ajattele sillä tavalla, et mä oisin

jossain mun koko työuran. - - Varsinkin, kun mun työura on varmaan niin pitkä, et jos mä oon vaikka nelkyt vuotta työelämässä ja mä oisin tuolla vaikka kakskyt (tauko), niin eihän kukaan muu palkkais mua mihinkään.” (H4, kasvatustiede)

Sitoutumiseen liittyvät tunteet

Tutkimuksen aihe, eli organisaatiositoutuminen herätti monessa tutkimukseen osallistuneessa z-sukupolven edustajassa erilaisia tunteita. Ajatus pidemmästä sitoutumisesta yhteen organisaatioon, koettiin z-sukupolven edustajien mielestä *vieraana* ja joidenkin mielestä *pelottavana*. Z-sukupolven edustajat, jotka kokivat pidemmän sitoutumisen vieraana ajatuksena, viittasivat edellisessä kappaleessa mainittuun oletukseen sitoutumattomuuden normaalisuudesta. Toisin sanoen, z-sukupolven edustajat pitivät organisaatioiden vaihtamista normaalina osana työelämää, minkä vuoksi pitkä sitoutuminen tuntui heistä vieraalta ajatukselta. Z-sukupolven edustajien mielestä on välttämätöntä kehittää osaamistaan ja parhaiten se onnistuu organisaatiota vaihtamalla, minkä vuoksi pitkä sitoutuminen yhteen organisaatioon tuntui heistä pelottavalta. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat suhtautuivat pitkään sitoutumiseen osittain huvittuneesti ja monien haastateltavien vastauksia elävöittivät naurahdukset.

”Et se (nykyiseen organisaatioon jääminen) on jopa pelottava ajatus, et jos niin käviskin.” (H4, kasvatustiede)

”En mä nyt niin pitkää halua viihtyä (nauraa). Se on jotenkin vieras ajatus nyt niinku nyky tänäpäivänä itselle.” (H5, kasvatustiede)

”En missään tapauksessa tuu tänne jäämään (nauraa)! Ja mietin, et löytyyköhän tästä maasta sellasta firmaa, missä haluaisin olla koko elämäni ajan (nauraa).” (H8, kauppatiede)

6 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät aina kaikki tutkimusprosessin vaiheet sekä tutkimustulosten raportointi. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella näin ollen jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. (Hirsijärvi ym. 2015, s. 232.) Tämän tutkimuksen vaiheet ja tehdyt valinnat on pyritty kuvaamaan ja raportoimaan mahdollisimman perusteellisesti ja yksityiskohtaisesti auki niitä käsittelevissä luvuissa, minkä vuoksi kaikkia tehtyjä valintoja ei enää erikseen käydä läpi tässä luvussa.

Tutkimuksen kohteen valinta perustui tutkijan omaan organisaatiositoutumiseen kohdistuvaan mielenkiintoon. Organisaatiositoutumista on tutkittu paljon, mutta ilmiötä ei ole tutkittu juurikaan z-sukupolven näkökulmasta. Z-sukupolvea on tutkittu pääasiassa pro gradu -töiden tasolla, mikä loi haastetta monipuolisen lähdekirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien löytämiselle. Lähteiden saatavuuteen vaikutti myös tutkimuksen loppupuolella Suomessa asetettu poikkeustila koronaviruksen vuoksi, minkä takia kirjastot suljettiin ja lähdekirjallisuuden saatavuus rajoittui. Lisäksi sukupolvien määritelmään liittyvää problematiikkaa pääsi todistamaan tässä tutkimuksessa. Erityisesti ulkomaisia lähteitä käyttäessä täytyi tarkkaan arvioida kyseisen lähteen käyttämää sukupolven määritelmää ja sukupolvijakoa, jotta kyseisiä lähteitä pystyi hyödyntämään myös tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi lähteet, joissa z-sukupolven luettiin vuonna 1998 ja sen jälkeen syntyneet, eivät sopineet tämän tutkimuksen raameihin, sillä tutkimukseen osallistuneista yksikään ei sopinut ikänsä puolesta kyseiseen määritelmään. Tutkimuksessa on käytetty pääasiassa ensisijaisia lähteitä, muutamaa toissijaista lähdeä lukuun ottamatta. Kaikki lähteet on merkitty oikeaoppisesti sekä mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin teoriaa. Kyseistä teoriaa on käytetty eniten organisaatiositoutumisen tutkimuksen kentällä, mutta teoria lähestyy organisaatiositoutumista varsin kvantitatiivisesta perspektiivistä. Teoria miellettiin kuitenkin sopivaksi myös tähän tutkimukseen, vaikka sitoutumista lähestyttiin laadullisesta näkökulmasta. Teoria on tutkitusti osoittanut minkälaiset tekijät vaikuttavat organisaatiositoutumiseen ja se on saanut tukea myös muilta tutkimuksilta. Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita ymmärtämään millaiset tekijät vaikuttavat z-sukupolven edustajien organisaatiositoutumiseen, minkä vuoksi teorian koetaan ohjanneen toimivasti sisällönanalyysiä. Osittain teorian kvantitatiivisen painotuksen takia, haluttiin antaa tilaa myös itse aineistolle. Aineistossa esiintyi paljon erilaisia ajatuksia sitoutumiseen liittyen, ja ne ilmenivät erilaisina oletuksina ja tunteina, ei-

vätkä ne olleet suoraan yhdistettävissä hyödynnettyyn teoriaan. Yhdessä Meyerin ja Alenin (1990) teorian ja itse aineistolle annetun tilan kanssa, päästiin syvällisemmin ilmiöön käsiksi.

Tutkijan ikä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 160). Tämän tutkimuksen tekijä kuuluu tutkimuksen käyttämän määritelmän mukaan z-sukupolveen. Tämä osaltaan auttoi esimerkiksi ymmärtämään ja hahmottamaan haastateluissa nostettuja esimerkkejä. Toisaalta tämän vuoksi täytyi myös olla erityisen huolellinen sen suhteen, että analyysiä tehdessä tutkijan omat näkemykset aiheesta eivät vaikuta tai ohjaa analyysin tekoa. Analyysissä pysyttiin tiukasti itse teoriassa ja aineistossa ja tutkimuksen analyysin tueksi on nostettu suoria lainauksia aineistosta, jotta lukija voi paremmin ymmärtää tutkijan tekemää analyysiä.

Kaikkien haastateltavien osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen. Haastateltaville kerrottiin aineiston anonymisoinnista ja varmistettiin, ettei kenenkään henkilöllisyys tule ilmi tutkimusraportissa. Lisäksi käytiin läpi se, että vain tutkimuksen tekijä käsittelee ja näkee kerätyn aineiston, ja aineisto tullaan poistamaan tutkimusraportin palautuksen jälkeen. Tutkijan suhde haastateltaviin voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 160). Osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä oli tutkijalle entuudestaan tuntemattomia, mutta osa puolestaan tuttuja. Heidän kanssaan käytiin korostuneesti läpi tutkimuksen aihetta ja heidän kokemaansa sensitiivisyyttä sitä kohtaan. Aihetta ei kuitenkaan koettu sensitiiviseksi, minkä vuoksi tutummat tiedonantajat halusivat osallistua tutkimukseen. Tiedonantajien tuttuuden ei myöskään koettu edistävän tutkijan omaa agendaan tai muuten positiivisesti vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin. Myös tietynlainen liiallinen avoimuus haastattelutilanteessa on tunnistettu mahdolliseksi haittavaikutukseksi tiedonantajan ja tutkijan välisen läheisemmän suhteen takia. Tuttuus voi synnyttää luottamusta tutkijaa kohtaan, mutta toisaalta se voi saada haastateltavan kertomaan asioita, joita jälkikäteen saattaa katua. Tähän pyrittiin vaikuttamaan kertomalla, että haastateltavalla on mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa tai vaihtoehtoisesti hänellä on mahdollisuus haastattelun jälkeen tarkentaa sanomaansa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, s. 17.) Tämä toimenpide tehtiin kaikkien haastateltavien kanssa, ei pelkästään tutumpien osallistujien kanssa.

Tutkimuksen näyte voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat olivat kaikki korkeasti kouluttautuneita ja he edustivat kahta eri tieteenalaa. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koko z-sukupolven nä-

kemykseksi. Eri koulutustaustalla ja -asteella tutkimuksen tulokset voisivat olla hyvin erilaiset. Rajatun näytteen käyttäminen tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta iso ongelma. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda yleistettävää tietoa, vaan sen sijaan pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 87). Tutkimuksessa koetaan onnistuneen kuvaamaan tämän rajatun z-sukupolven edustajiston näkemyksiä organisaatiositoutumiseen liittyen. Sukupolvitutkimukseen liittyy aina yleinen haaste tulosten luotettavuuteen, sillä kun puhutaan sukupolvista, puhutaan samaan aikaan stereotyyppioista (Kultalahti 2015, s. 40–41). Stereotyyppioita tutkittaessa saatetaan helposti yleistää useassa henkilössä esiintyvä piirre isomman joukon piirteeksi, vaikka esimerkiksi sukupolven sisään mahtuu monia erilaisia yksilöitä. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia ja pohdintaa luettaessa on hyvä muistaa, että ne kertovat rajatun z-sukupolven edustajien näkemyksistä, eivätkä ne ole automaattisesti yleistettävissä koko z-sukupolveen.

Tutkimuksen tekoon liittyy myös aina vahvasti erilaiset eettisyyteen liittyvät tekijät. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tiedeyhteisön toimintatapojen noudattamista, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyön jokaisessa vaiheessa ja raportoinnissa, sekä tieteen avoimuuden ja kontrolloitavuuden periaatteen kunnioittamista (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 130). Tässä tutkimuksessa on noudatettu Helsingin yliopiston Kasvatustieteellisen tiedekunnan toimintatapoja ja edellä mainittuja eettisyyteen liittyviä linjauksia.

7 Pohdintaa

Tämän tutkimuksen perusteella z-sukupolven edustajilla tuntuu olevan työn keskiössä oma itsensä sekä heidän omat tarpeensa ja tavoitteensa. Nämä yhdessä ohjaavat sitä, millaisiin organisaatioihin he hakeutuvat ja milloin he niistä lähtevät. Tämä tietynlainen minäkeskeisyys on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa z-sukupolvelle ominaiseksi piirteeksi (Bencsik, Hortváth-Csikós & Juhász 2016, s. 94; Goessling 2017, s. 13; Tapscott 2010, s. 178). Minäkeskeisyys oli havaittavissa niin sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä kuin sitoutumiseen liittyvissä ajatuksissa. Minäkeskeisyyttä ei tarvitse tulkita kuitenkaan negatiiviseksi asiaksi. Työn on esitetty muuttuvan yksilöllisemmäksi ja sen hallinta on siirtymässä enemmän työntekijöille (Saari 2014, s. 19–21). Tämä vaatii työntekijältä vahvempaa omistajuutta omasta tekemisestään, mikä puolestaan vaatii sitä, että työntekijä uskaltaa ottaa ohjat käsiinsä. Mikäli työntekijän roolin merkitys on työelämässä muuttumassa, niin eikö ole positiivista, että z-sukupolven edustajat vastaavat tähän haasteeseen?

Tässä tutkimuksessa monet esiin nousseista z-sukupolven edustajien sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä tuntuivat liittyvän työn murroksen konkreettisiin muutoksiin. Esimerkiksi osaamisen kehittämisen merkityksen on esitetty korostuvan työn muutoksen myötä (M. Kauhanen 2014, s. 69; Pajarinen & Rouvinen 2014, s. 19; Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, s. 4), ja osaamisen kehittäminen tuntui olevan monelle haastateltavalle merkityksellisimpiä motivaation kautta sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Teknologian kehitys ja digitalisaatio puolestaan vaativat organisaatioilta lisää tietotyöskentelyä (Dufva ym. 2017, s. 10-15; Hamel 2017, s. 23; Pyöriä 2005, s. 155), johon liittyvät edellytykset olivat tärkeitä haastateltujen z-sukupolven edustajien keskuudessa. Tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat kritisoivat haastatteluissaan organisaatioiden monimutkaisia tai hierarkkisia rakenteita, koska niiden koettiin hankaloittavan kommunikointia ja informaation liikkumista. Työn muutokseen liittyvän teknologisen kehityksen myötä työn ja vapaa-ajan rajan on esitetty hämärtyneen (Myllyniemi 2009, s. 27), ja tämä tunnistettiin myös tähän tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa. Tämän vuoksi z-sukupolven edustajat kokivat tärkeäksi, että organisaatiot mahdollistaisivat käytäntöjä, joilla työn ja vapaa-ajan rajaa voitaisiin vahvistaa. Osa tutkimuksessa esiin nousseista organisaatio-sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä tuntuvat olevan yhteydessä juuri niihin asioihin, joihin työn muutos on jättänyt konkreettisen kädenjälkensä. Toisin sanoen, z-sukupolven edustajien organisaatioon sitoutuminen saattaa osittain riippua siitä, miten organisaatiot ymmärtävät, huomioivat ja vastaavat käynnissä olevaan työn muutokseen.

Työn muutos tuntui heijastuvan lisäksi z-sukupolven edustajien ajatuksiin organisaatio-sitoutumiseen liittyen. Tutkimukseen osallistuneiden z-sukupolven edustajien keskuudessa tuntui vallitsevan kollektiivinen oletus siitä, että organisaatioiden vaihtaminen on luonnollinen osa tämän päivän työelämää. Ajatus sitoutumattomuuden normaalisuudesta ei ollut vain z-sukupolven edustajien yhteinen, vaan haastatteluissa ilmeni oletus siitä, että yhteiskunnassa myös ”muut” jakavat tämän näkemyksen. Yhden tai muutaman organisaation sisään tehdyt urat tuntuivat ajatuksen tasolla z-sukupolven edustajien keskuudessa vierailta ja pelottavilta. Yhden organisaation ei uskottu pystyvän mahdollistamaan kaikkia niitä asioita, joita z-sukupolven edustaja uskoi tarvitsevansa ja haluavansa uransa aikana. Organisaatiohyppely saatetaan työn muutoksen vuoksi nähdä z-sukupolven edustajien silmissä välttämättömyytenä. Voi esimerkiksi olla, että työ jossain vaiheessa vaatii työntekijöiltä sellaisia taitoja, joiden oppimista organisaatio ei pysty mahdollistamaan. Voi myös olla, että työntekijän työ on 20 vuoden päästä automatisoitavissa, joten työntekijä on pakotettu siirtymään muualle. Työn muutos voi olla siis eräänlainen este pitkälle sitoutumiselle.

Lisäpuhtia organisaatiohyppelylle saattavat lisäksi antaa z-sukupolvelle ominaiseksi esitetyt piirteet, joita haastateltavat itsekkin kuvailivat tässä tutkimuksessa. He ovat esimerkiksi tottuneet nopeuteen ja kyllästyvät helposti (Tapscott 2010, s. 184–185), mikä saattaa edistää z-sukupolven edustajien halua vaihtaa organisaatioita. Heitä on väitetty teknologiariippuvaisiksi (Berkup 2014, s. 223–224), minkä vuoksi vaihtoehtoiset organisaatiot tunkeutuvat heidän näköpiiriinsä erilaisissa sosiaalisen median kanavoissa, halusivat he sitä tai eivät. Teknologia voi siis saada heidät pohtimaan organisaation vaihtamista, mitä he eivät muuten saattaisi tehdä. Viihteelle antamansa arvostuksen takia näitä työpaikkoja saatetaan jopa hakea, koska se on mukavaa ajanvietettä.

Eriyisesti kaksi asiaa kiinnitti huomion tässä tutkimuksessa. Mielenkiintoista oli ensinnäkin huomata, että z-sukupolven edustajia sitouttavat samat asiat, jotka Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin teorian mukaan sitouttivat ihmisiä jo 30 vuotta sitten. Vaikka osa z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä saattavat olla vain kyseiselle sukupolvelle ominaisia, niin eri sukupolvia sitouttavat kuitenkin monet samat tekijät. Organisaatiositoutumisessa näyttää olevan kyse suhteellisen pysyvistä ilmiöistä, joka kestää sukupolvien ja aikakausien vaihtelut. Toinen mielenkiintoinen asia liittyi ristiriitaisuuteen, jota oli havaittavissa z-sukupolven edustajien näkemyksissä. Z-sukupolven edustajat toivoivat organisaatioiden sitouttavan heitä ja vastaavaan heidän tarpeisiinsa, mutta organisaatiot eivät saisi sitouttaa heitä liian vahvasti. Eräs haastateltavista ilmaisi, että viihtyy nykyisessä organisaatiossaan todella hyvin, muttei toivo viihtyvänsä organisaatiossa

liian pitkään. Toinen haastateltava puolestaan ilmaisi olevansa kauhuissaan, mikäli löytäisi itsensä nykyisestä organisaatiostaan vielä kymmenen vuoden päästä. Z-sukupolven edustajat tuntuvat haluavan sitoutua organisaatioihin, mutta eivät liian pitkäksi ajaksi. Myös Tapscottin (2010, s. 169) tutkimuksessa ilmeni samansuuntaista ristiriitaisuutta nuorten työntekijöiden sitoutumiseen liittyvissä ajatuksissa. Tapscott nimittää tätä ristiriitaisuutta aikomuksen ja käyttäytymisen paradoksiksi.

Ennen kuin z-sukupolvea aletaan kuitenkaan puhua sitoutumattomana sukupolvena, on hyvä muistaa tässä kohtaa kolme asiaa. Ensinnäkin, tähän tutkimukseen osallistui rajattu z-sukupolven edustajisto, jotka olivat kaikki korkeasti koulutautuneita. Korkeammin koulutautuneiden on esitetty aikaisemmissa tutkimuksissa olevan sitoutumattomampia organisaatioihinsa, kuin matalammin koulutautuneiden (Kianmaa 1996, s. 158). Sitoutumattomuutta on selitetty korkeasti koulutautuneiden osalta muun muassa sillä, että korkeasti koulutautuneet uskovat vahvemmin omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työllistymiseensä (Jokivuori 2004, s. 290). Tämä ajattelutapa ilmeni myös tässä tutkimuksessa.

Toiseksi, tutkimukseen osallistuneet z-sukupolven edustajat olivat kaikki joko kauppatieteiden tai kasvatustieteiden maistereita, joten tutkimuksen tulokset heijastelevat näiden kahden koulutustaustan omaavien näkemyksiä. Tulokset voisivat olla erilaiset, mikäli tutkimuksen suorittaisi uudestaan eri koulutustaustojen maistereille. On kuitenkin hyvä kiinnittää toisaalta huomiota myös siihen, että kauppatieteiden ja kasvatustieteiden maistereiden näkemykset olivat tässä tutkimuksessa keskenään hyvin samansuuntaisia. Esimerkiksi merkityksellisimmiksi koetut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, eli osaamisen kehittäminen, työyhteisö ja elämä kokonaisuutena tuotiin esille jokaisessa haastattelussa. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa määrät eivät sinänsä ole merkityksellisiä, on kuitenkin kiinnostavaa huomata, että kaikki z-sukupolven edustajat painottivat samoja asioita haastatteluissaan.

Kolmanneksi, z-sukupolven edustajat ovat vasta työuriensa alkutaipaleella, joten organisaatiohyppelyä ja ajatuksia sitoutumattomuudesta voidaan pitää nuorien työntekijöiden työurien alussa normaalina. Työsuhteen keston on osoitettu ennustavan organisaatio-sitoutumisen voimakkuutta, eli mitä pidempään työntekijä on organisaatiossa, niin sitä vahvemmin hän todennäköisesti kiinnittyy sen jäseneksi (Jokivuori 2002, s. 55). Tutkimuksessa ilmenneet näkemykset sitoutumisesta eivät ole välttämättä ikuisia, ja ne voivat

kehittyä työurien edetessä ja z-sukupolven edustajien ikääntyessä. Sukupolvien tutkimuksien yleinen haaste piilee siinä, kuinka pysyvinä ja yleistettävänä tutkimuksen tuloksia voidaan pitää (Kultalahti 2015, s. 43).

Mielenkiinto z-sukupolven tutkimiselle heräsi osittain siitä, että z-sukupolvea on esitetty erilaiseksi sukupolveksi, joka tulee mullistamaan työelämän (Tapscott 2010, s. 187). Z-sukupolveen liitetty erilaisuus ja kyky muuttaa työtä voinee osittain pitää paikkaansa, mutta tähän tulee suhtautua myös maltillisesti. Itse sukupolven määritelmässä tulee jo ilmi, että tietyn ikäisenä eletty aika muovaa sukupolvesta omanlaisensa (Järvensivu 2014b, s. 27–28; Virtanen 2005, s. 198–199). Sukupolvien erilaisuus ei näin ollen johdu edustajiensa sisäsyntyisestä erilaisuudesta, vaan sukupolvien erityiset ominaisuudet ovat seurausta erilaisista kokemuksista ja eri ajanjaksoina eletystä elämästä. Z-sukupolvi ei ole siis siinä mielessä yhtään sen erilaisempi kuin suuret ikäluokat, vaikka ominaisuuksiltaan ne ovat hyvin erilaisia. Jokainen sukupolvi on erilainen. Seuraavaa sukupolvea ei voi toivoa samankaltaiseksi edeltäjänsä kanssa, sillä se ei ole sukupolven määritelmän puolesta edes mahdollista. Tämän tutkimuksen perusteella z-sukupolven edustajat ovat itseasiassa monella tavalla samankaltaisia aikaisempien sukupolvien edustajien kanssa. Z-sukupolven edustajat toivovat työltään merkityksellisyyttä, kuten suurten ikäluokkien edustajat. Z-sukupolven edustajien tunnollisuus on myös öljykriisin sukupolven edustajille ominainen piirre. Hyvinvoinnin sukupolven vaatimus työelämän kohtuullistamisesta näkyi z-sukupolven edustajien työn ja vapaa-ajan arvostuksessa. Lama-sukupolven aloittama verkostoituminen ja henkilökohtaisen brändin luominen ovat vain lisääntyneet z-sukupolven edustajien aikana. Z-sukupolven edustajat ovat tottuneet jatkuviin muutoksiin, ja heille uuden oppiminen on tärkeää, aivan kuten y-sukupolvella. Z-sukupolven väittäminen erilaiseksi sukupolveksi ei ole siis niin mustavalkoista.

Aikaisemmat tutkimukset ovat pohtineet pitkien yhden organisaation sisällä toteutettavien urien jäävän historiaan, sillä nuoret työntekijät on esitetty haluttomiksi sitoutua organisaatioihin (Bencsik & Machova 2016; Järvensivu ym. 2014; Saari 2014; Saari & Ojala 2011; Tapscott 2010). Samansuuntaista pohdintaa saa myös tämä tutkimus aikaiseksi. Z-sukupolven edustajat kuvailivat olevansa sitoutuneita, mutta kuitenkin halukkaita vaihtamaan organisaatioita. Z-sukupolven edustajat saattavat siis olla sitoutuneita organisaatioihinsa, tehdä työnsä hyvin ja ponnistella organisaation tavoitteiden eteen, mutta sitoutumisen kesto saattaa olla muuttumassa. Mitä z-sukupolven tuleminen työelämään voi käytännössä tarkoittaa organisaatioille? Z-sukupolven edustajille on tärkeää oman osaamisensa kehittäminen ja uusien asioiden oppiminen. Tämä luonnollisesti tarkoittaa jokaiselle z-sukupolven edustajalle eri asioita. Organisaatioiden tulisi näin ollen

yrittää selvittää, mitä nämä toiveet ja tarpeet ovat ja pyrkiä tarjoamaan niitä työntekijöille. Organisaatioiden kyky vastata työn nopeaan muutokseen vaatii koko organisaatiolta uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen ei siis pidä vain z-sukupolven edustajia tyytyväisinä, mutta parhaimmillaan edesauttaa koko organisaation menestymistä.

Organisaatioiden on myös varauduttava siihen, että nuoret työntekijät uskovat organisaatioiden vaihtamisen olevan luonnollinen osa työelämää. Tämä voi tarkoittaa sitä, että työntekijöiden vaihtuvuus voi olla suuri niissä tehtävissä, joihin nuoria työntekijöitä rekrytoidaan. Organisaatiot saattaisivat hyötyä siitä, että ne tarkastelisivat rekrytointiprosessejaan ja pohtivat sitä, miten niitä kehittämällä voidaan vastata vaihtuvuuden haasteeseen. Suurin haaste, jonka organisaatiot saattavat kohdata z-sukupolven tullessa työelämään, on se, kuinka heitä voisi sitouttaa pidemmällä aikavälillä. Ongelma tulee olemaan siinä, miten sitouttamista voidaan jatkaa parin vuoden jälkeen, sillä tämän tutkimuksen mukaan z-sukupolven edustaja saattaa tuolloin olla valmis lähtemään organisaatiosta, vaikka hänellä olisi organisaatiossa kaikki hyvin.

Organisaatiot voisivat laajemmin hyötyä siitä, että ne osaisivat tunnistaa eri sukupolvien ominaisuuksia. Eroavaisuuksien ymmärtäminen voi lähteä siitä, että organisaatiot hahmottavat millaisena aikakautena työntekijä on astunut työelämään. Pärnänen (2011, s. 138) esittää tutkimuksessaan, että eri ikäisten työntekijöiden erot voivat selittyä nimenomaan sillä, että työntekijät ovat tottuneet erilaisiin työkuultuureihin työelämään astuessaan. Sukupolvien ymmärtäminen voi auttaa niin työntekijöiden johtamisessa kuin työn onnistuneessa räätälöinnissä, jonka tarve lisääntynee työn yksilöllistymisen myötä.

Z-sukupolvea tulisi tutkia vielä enemmän, jotta sitä voitaisiin ymmärtää syvällisemmin. Z-sukupolvea voisi tutkia esimerkiksi isommalla otoksella ja monipuolisemmalla koulutustaustan vaatimuksella. Tällöin voitaisiin saada tietoa esimerkiksi siitä, miten koulutus on yhteydessä z-sukupolven sitoutumiseen. Monipuolisemmalla otoksella voitaisiin ylipäätensä laajentaa ymmärrystä z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja ajatuksista. Olisi myös mielenkiintoista tutkia z-sukupolven edustajien näkemysten pysyvyyttä ja suorittaa tämä tutkimus uudestaan samalle näytteelle esimerkiksi kymmenen vuoden päästä. Tällöin tutkimukseen osallistuneet olisivat vanhempia ja he eivät olisi enää työuriensa alussa. Iän on selitetty vaikuttavan organisaatiositoutumiseen (Mathieu & Zajac 1990, s. 177; Saari & Ojala 2011, s. 247) ja tällaisella tutkimusasetelmalla saataisiin tutkittua sitä, miten tämä pitää paikkaansa tämän tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa.

Lopuksi on otettava kantaa olosuhteisiin, joissa tämä tutkimus on osittain tehty. Tutkimuksen aikana alkoi globaali kriisi, koronaviruspandemia, minkä myötä Suomeen julistettiin poikkeusolot. Koronavirus tulee varmasti toimimaan seuraavan sukupolven yhtenä avainkokemuksena. Osittain se varmasti jättää jälkensä myös z-sukupolveen, sillä z-sukupolvi on vasta astumaisillaan työelämäänsä. Yhteneväisyyttä on havaittavissa näin ollen öljykriisin sukupolven kokemuksien kanssa, kun osa öljykriisin sukupolven edustajista ei päässyt aloittamaan työuraansa suunnitellusti ja useat menettivät laman myötä työpaikkansa (Lähteenmaa 2014, s. 223). Z-sukupolven edustajat ovat olleet tutkimuksen haastattelujen aikaan hyvin luottavaisia oman työllistymiseensä, sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Olisi enemmän, kuin mielenkiintoista suorittaa tämä tutkimus uudestaan tässä hetkessä, jolloin Suomessa vallitsee poikkeustila ja tulevia työttömyyslukuja voidaan vaan arvella. Tämän kaltaisen tutkimuksen myötä hahmottuisi oivallisesti se, kuinka ympäröivä maailma ja globaalit tapahtumat jättävät jälkensä sukupolviin ja työhön. Saari (2014, s. 78) muistuttaa, että tutkimustuloksia tulkittaessa on huomioitava haastatteluiden tekemisen ajankohta: ”Vaikka talouden ja työelämän suhdanteet ovat muuttuneen tämän tutkimuksen aineistojen keräämisen jälkeen, aineistoja on tulkittava keräämisajankohdan, ei nykyisen taloustilanteen valossa.” On näin ollen turha lähteä liiaksi spekuloimaan sitä, millaisina z-sukupolven näkemykset organisaatiositoutumisesta näyttäytyisivät nyt, mutta todennäköisesti z-sukupolven näkemykset sitoutumattomuuden normaalisuudesta ja omista vaikutusmahdollisuuksista voisivat tehdä aikamoi- sen täyskäännöksen.

Lähteet

- Ahtela, J. (2016). *Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 34(2016).
- Alasoini, T. (2014). Suomen työelämä vuonna 2025 tutkijoiden silmin. *Työelämän tutkimus*, 12(1), 81–87.
- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä–millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2(2015), 26–37.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alestalo, M. (2007). Rakennemuutokset ja sukupolvet. *Yhteiskuntapolitiikka* 72, 2(2007), 146–157.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- Azeem, S. & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 18–24.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Bencsik, A. & Machova, R. (2016). *Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management*. ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016, 42–50.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288.
- Bridger, R. S., Kilminster, S. & Slaven, G. (2007). Occupational stress and strain in the naval service: 1999 and 2004. *Occupational Medicine*, 57(2), 92–97.
- Brunila, A. (2014). Teknologian uudet vallankumoukset muuttavat maailmaa vauhdilla. *Tieteessä tapahtuu*, 32(1), 56–57.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245–261.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278.
- Cichy, R. F., Cha, J. & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of*

Hospitality Management, 28(1), 53–62.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.

Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology. The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. New York: Springer.

Dawley, D. D., Stephens, R. D. & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 511–525.

De Witte, H. & Näswall, K. (2003). “Objective” versus “subjective” job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149–188.

Dello Russo, S., Vecchione, M. & Borgogni, L. (2013). Commitment profiles, job satisfaction, and behavioral outcomes. *Applied Psychology*, 62(4), 701–719.

Dhawan, V. & Mulla, Z. R. (2011). The role of pay and leadership in developing organizational commitment. *South Asian Journal of Management*, 18(2), 60–75.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 33(2017).

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

Eslami, J. & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARNP Journal of Science and Technology*, 2(2), 85–91.

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169.

Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(3), 239–248.

Goessling, M. (2017). *Attraction and retention of generations X, Y and Z in the workplace*. Integrated Studies, 66.

Gorden, W. I. & Infante, D. A. (1991). Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*, 39(2), 144–155.

Gratton, L. (2010). The Future of Work. *Business Strategy Review*, 21(3), 16–23.

Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503.

Haapakorpi, A. (2017). Työnkuvien muutokset metallialan teknologiavälitteisessä ympäristössä: katkoksellisuus ja asteittaisuus. *Työelämän tutkimus*, 15(1), 3–22.

- Hamel, G. (2017) Johdanto. Teoksessa K. Jarenko, F. Martela & S. Paju (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa* (s. 9–32). Helsinki: Alma Talent.
- Heiskanen, T. (2014). Suurten ikäluokkien profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 210–221). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita. 20. painos*. Helsinki: Tammi.
- Hult, C. (2004). *The way we conform to paid labour: Commitment to employment and organization from a comparative perspective*. Doctoral thesis. Umeå University.
- Hunt, S. D., Wood, V. R. & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79–90.
- Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede*, 27(3), 213–224.
- Häkkinen, A., Linnanmäki, E. & Leino-Kaukiainen, P. (2005). Suomi, johon suuret ikäluokat syntyivät. Teoksessa A. Karisto (toim.), *Suuret ikäluokat* (s. 61–91). Tampere: Vastapaino.
- Irving, P. G., Coleman, D. F. & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444–452.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149.
- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?. *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333.
- Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 247–266.
- Jo, S. J. & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353–364.
- Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?* Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 4(2004), 284–294.
- Joo, B. K. & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48–60.

Jorgensen, B. (2003). Baby boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41–49.

Juholin, E. (2007). Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. *Tiedotustutkimus*, 2(2007), 4–16.

Julkunen, R. & Pärnänen, A. (2005). *Uusi ikäsopimus*. SoPhi 100, Jyväskylän yliopisto.

Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53(2016), 59–68.

Järvensivu, A. (2014a). Johdanto. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 11–18). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

Järvensivu, A. (2014b). Sukupolvi ja avainkokemukset. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 19–34). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

Järvensivu, A. (2014c). BB-X-Y, mutta miksi? Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 35–40). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

Järvensivu, A. (2014d). Työelämän muutokset, sukupolvet, miehet ja naiset. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 347–374). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

Järvensivu, A. & Nikkanen, R. (2014a). Työelämän sukupolvien tärkeimmät muutoskokemukset ja pärjäämisstrategiat. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 175–199). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

Järvensivu, A. & Nikkanen, R. (2014b). Hyvä vai huono työelämän tila ja tulevaisuus? Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 315–346). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

Järvensivu, A. & Syrjä, S. (2014). Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 41–59). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

Karisto, A. (2005). Suuret ikäluokat kuvastimessa. Teoksessa A. Karisto (toim.), *Suuret ikäluokat* (s. 17–60). Tampere: Vastapaino.

Kauhanen, A. (2014). Tulevaisuuden työmarkkinat. *ETLA Raportit* 30.

- Kauhanen, M. (2014). Yksilön näkökulma: Työmarkkina-aseman ja käyttäytymisen muutokset. Teoksessa L. Pentikäinen (toim.), *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen* (s. 63–74). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 30(2014).
- Kiianmaa, A. (1996). *Moderni totemismi*. Jyväskylä: Kehityksen avaimet.
- Kim, H. (2014). Work-life balance and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 37–51.
- Koivunen, T. (2019). *Tutkinnosta työelämään. Yliopistojen kandidaalutteen sekä maisteri- ja tohtoriuraseurantakyselyjen 2018 tulokset*. Suomen yliopistojen rehtorineuvosto UNIFI. Luettu 14.4.2020, https://www.aarresaari.net/tiedote_2792019
- Kultalahti, S. (2015). *"It's so nice to be at work!": adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. Doctoral thesis. University of Vaasa.
- Kultalahti, S. & Viitala, R-L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569–582.
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2012). *Suuri Hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa*. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Lehto, A.M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Liimatainen, J. (2008). Uudet sukupolvet – uudet urat. Teoksessa J. Kaisto & J. Liimatainen (toim.), *Asiantuntijaksi kasvun tukeminen korkeakoulussa. Ajatuksia urasta, asiantuntijuudesta ja opiskelun etenemisestä* (s. 13–17). Oulu: Kalevaprint.
- Lähteenmaa, J. (2014). Öljykriisin sukupolvenprofiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 222–227). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Malik, M., Nawab, S., Naeem, B. & Danish, R. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17–26.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.
- Mononen, S. (2014). *Z-sukupolvi hoitotyössä. Kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä*. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467–482.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2), 224–247.
- Myllyniemi, S. (2009). *Aika vapaalla. Nuorten vapaa-aikatutkimus*. Nuorisotutkimus-seura julkaisuja, 92(2009), Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179.
- Nikkanen, R. (2014). Hyvinvoinnin sukupolven profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 228–238). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Nitesh, S., NandaKumar, V. M. & Kumar, A. S. (2013). Role of pay as perceived organizational support contributes to employee's organizational commitment. *Advances in Management*, 6(8), 52–54.
- Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26(2015), 476–483.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014). Uudet teknologiat ja työt. Teoksessa L. Pentikäinen (toim.), *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen* (s. 33–52). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 30(2014).
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236.
- Paneetoja, J. (2005). *Työlainsäädännön perusteita työvalmentajille*. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Partanen, P. (2019). *Z-sukupolven näkemyksiä työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
- Patalano, C. (2008). *A study of the relationship between generational group identification and organizational commitment: Generation X vs. Generation Y*. Doctoral thesis. Nova Southeastern University.

- Pentikäinen, L. (2014a). Johdanto. Teoksessa L. Pentikäinen (toim.), *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen* (s. 9–10). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 30(2014).
- Pentikäinen, L. (2014b). Työmarkkinoiden, työelämän ja elinkeinojen tulevaisuuden keskeiset muutosvoimat. Teoksessa L. Pentikäinen (toim.), *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen* (s. 17–31). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 30(2014).
- Pradhan, R. K., Jena, L. K. & Kumari, I. G. (2016). Effect of work–life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3S), 15–29.
- Puhakka, R. (2014). Y-sukupolvi luonnossa. *Alue ja ympäristö*, 43(1), 34–48.
- Purhonen, S. (2007). *Sukupolvien ongelma: tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvi-tietoisuudesta ja suurista ikäluokista*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Pyöriä, P. (2005). Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. *Tietoyhteiskunta: Myytit ja todellisuus*, 155–172.
- Pyöriä, P. (2006a). Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Teoksessa T. Inkinen & J. Jauhiainen (toim.), *Tietoyhteiskunnan maantiede* (s. 227–250). Helsinki: Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2006b). Tietotyön johtaminen on vuosisatamme suurin liiketaloudellinen haaste. Teoksessa P. Ståhle (toim.), *Tieto ja osaaminen kilpailuetuna* (s. 1–15). Helsinki: Kauppalehti, Johtamisen käsikirjat – sarja.
- Pyöriä, P. (2009). Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 2(2009), 35–45.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. (2016). Prekaarin palkkatyön yleisyys: liioitellaanko työelämän epävarmuutta? *Sosiologia*, 1(2016), 45–63.
- Pärnänen, A. (2011). *Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraali*. Tilastokeskus. Tutkimuksia 255. Helsinki: Tilastokeskus.
- Raukko, M. (2009). *Key persons' organisational commitment in cross-border acquisitions*. Doctoral thesis. Turku School of Economics.
- Rego, A. & e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75.
- Ritzer, G. & Trice, H. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47(4), 475–478.
- Roos, J.P. (2005). Laajat ja suppeat sukupolvet. Sukupolviilikkeet suurten ikäluokkien ympärillä. Teoksessa A. Karisto (toim.), *Suuret ikäluokat* (s. 208–221). Tampere: Vastapaino.
- Rose, R. C., Kumar, N. & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6), 55–66.
- Rubin, A. & Linturi, H. (2004). *Muutoksen tuulissa. Pienten lukioden tulevaisuudenkuvat*. TUTU-julkaisuja, 3(2004).

- Ruokolainen, M. (2011). *Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment?: A mixed method study of the associations*. Doctoral thesis. University of Jyväskylä.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 9–21). Tampere: Vastapaino.
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Saari, T. & Ojala, S. (2011). Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet–uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus*, 9(3), 241–255.
- Saloniemi, A. & Virtanen, P. (2008). Joustavan huomisen varjossa? Teoksessa T. Heiskanen, M. Leinonen, A. Järvensivu & S. Aho (toim.), *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen* (s. 78–108). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Schmidt, T. (2012). Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus* (s. 21–32). Helsinki: Unigrafia Oy.
- Siekinen, T., Kuoppala, K. & Pekkola, E. (2015). Tutkija(n) työtä etsimässä – tutkijan työn ulottuvuuksia kyselyaineiston valossa. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekinen & S. Hölttä (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen. Suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ ja toimintaympäristö* (s. 353–426). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599.
- Singh, P. (2019). *Z-sukupolven työelämäorientaatiot*. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46–56.
- Syrjä, S. (2014). Diginatiivien profiili. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 255–259). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Syrjä, S., Järvensivu, A. & Nikkanen, R. (2014). Naisten ja miesten työelämä on erilaista. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.), *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat* (s. 79–95). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes.

- Taalbi, J. (2018). Origins and pathways of innovation in the third industrial revolution. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1125–1148.
- Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit*. Helsinki: WSOY-pro.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Tilev, K. & Vanhala, S. (2014). Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen vähittäiskaupassa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3(2014), 189–210.
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa. Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus*, 10(1), 3–21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Tammi.
- Turunen, T. (2012). *Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71.
- Varona F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal*, 5(3), 1–18.
- Virtanen, M. (2005). Suuret ikäluokat sukupolvena. Teoksessa A. Karisto (toim.), *Suuret ikäluokat* (s. 197–207). Tampere: Vastapaino.
- Warr, P. (1982). A national study of non-financial employment commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 55(4), 297–312.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.

Liitteet

Liite 1 – Työelämän sukupolvet

(Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014; Tapscott 2010)

Syntymävuodet	Sukupolvi	Avainkokemukset työelämässä	Ominaisuuksia
1945-1954	Suuret ikäluokat	<ul style="list-style-type: none">▪ Koneellistuminen▪ Teknologian tuleminen työpaikoille	<ul style="list-style-type: none">▪ Työn merkityksen korostaminen▪ Myötämielisyys organisaatiota kohtaan▪ Jatkuvat muutokset häiritsevät▪ Sitoutuneita organisaatioihin
1955-1964	Öljykriisin sukupolvi	<ul style="list-style-type: none">▪ 1990-luvun lama▪ Organisatoriset muutokset	<ul style="list-style-type: none">▪ Tunnollisuus ja joustavuus▪ Ulkoisesti myötämielinen organisaatiota kohtaan, mutta sisäisesti eri mieltä▪ Organisatoriset muutokset turhia ja ne ovat johtaneet mm. työpaikkakiusaamiseen ja työterveyden heikkenemiseen▪ Sitoutuneita organisaatioon
1965-1972	Hyvinvoinnin sukupolvi (X-sukupolvi)	<ul style="list-style-type: none">▪ Työelämän mielettömyys▪ Kovat-arvot	<ul style="list-style-type: none">▪ Refleктоiva ote organisaation toimintaan▪ Työelämän kohtuullistaminen▪ Työstä etäännyminen▪ Perheen ja vapaa-ajan merkitys▪ Matalampi sitoutuminen organisaatioon
1973-1979	Lamasukupolvi (X-sukupolvi)	<ul style="list-style-type: none">▪ Jatkuvat muutokset▪ Työn kansainvälistyminen	<ul style="list-style-type: none">▪ Ahkeruus▪ Verkostoituminen▪ Henkilökohtainen brändäys▪ Työajan ja vapaa-ajan sekoittuminen▪ Matalampi sitoutuminen organisaatioon
1980-1990	Y-sukupolvi	<ul style="list-style-type: none">▪ Jatkuvat muutokset▪ Globalisaation tuoma epävarma ympäristö	<ul style="list-style-type: none">▪ Tottuneet jatkuviin muutoksiin▪ Tottuneet määräaikaisuuksiin▪ Taitavia teknologian kanssa▪ Halu oppia uutta▪ Matalampi sitoutuminen organisaatioon
1991-	Z-sukupolvi	<ul style="list-style-type: none">▪ Globaali taantuma▪ Digitalisaatio ja teknologian kehitys	<ul style="list-style-type: none">▪ Arvostus vapautta kohtaan▪ Halu räätälöidä työstä itsensä näköisen▪ Tutkijamainen luonne, jonka vuoksi suhtautuu useasti kriittisesti asioihin▪ Arvostaa rehellisyyttä ja avoimuutta▪ On tottunut tekemään yhteistyötä▪ Haluaa viihtyä ja pitää hauskaa työssä▪ On tottunut siihen, että kaikki tapahtuu nopeasti▪ Haluaa innovoida ja toivoo organisaatioilta innovatiivisuutta▪ Matalampi sitoutuminen organisaatioon (?)

Liite 2 – Organisaatiositoutumisen lähikäsitteitä

Käsite	Määritelmä
Työhön sitoutuminen (<i>work engagement</i>)	Työhön sitoutuminen reflektoi työntekijän energistä reaktiota tai omistautumista tiettyyn työn osaan tai työhön (Xanthopoulos, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2007, s. 122).
Työtyytyväisyys (<i>job satisfaction</i>)	Työntekijän kokemus työn miellyttävyydestä ja mielekkyydestä (Spector 1997, s. 2).
Työorientaatio (<i>work orientation</i>)	Sisältää työhön sitoutumisen, organisaatioon sitoutumisen ja työntekijän työhönsä kohdistamat odotukset (Turunen 2012, s. 17).
Psykologinen sopimus (<i>psychological contract</i>)	Työntekijän subjektiivinen käsitys omaan työsuhteeseen kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Perustana työntekijän näkemys työsuhteen osapuolien välisestä vaihdosta (Saari 2014, s. 5).
Työn imu (<i>flow</i>)	Virtauskokemus, jossa ihminen uppoutuu täysin keskittyneesti tavoitteelliseen toimintaan. Flow kokemus syntyy, kun yksilön taidot ja tavoite ovat kohdillaan (Csikszentmihalyi 2014, s. 136–137).
Ammattiin sitoutuminen (<i>occupational or professional commitment</i>)	Työntekijän antama arvostus kouluttautumaansa ammattiin ja halukkuus työskennellä kyseisessä ammatissa (Irving, Coleman & Cooper 1997, s. 445).
Uraan sitoutuminen (<i>career commitment</i>)	Työntekijän motivaation voimakkuus tehdä työtä siinä alalla, johon on kouluttautunut (Blau 1985, s. 277).
Työetiikka (<i>work ethic</i>)	Yksilön vahva halu ja tahto tehdä kunnolla työtä (Warr 1982, s. 297).

Liite 3 – Haastattelurunko

TAUSTA

1. Syntymävuosi?
2. Koulutus ja valmistumisvuosi?
3. Missä olet tällä hetkellä töissä? (esim. toimiala, organisaation koko)
4. Kuinka kauan olet ollut töissä nykyisessä organisaatiossasi?
5. Missä työtehtävissä olet ollut nykyisessä organisaatiossasi? (esim. harjoittelija, mahdolliset ylennykset)
6. Kuinka monta kertaa olet työurasi aikana vaihtanut työpaikkaa? (oman alan työpaikat)
7. Oletko tällä hetkellä määräaikaisessa vai vakituudessa työsuhteessa?

URA

1. Mitä ura ja siinä eteneminen merkitsee sinulle?
2. Millaisia urasuunnitelmia sinulla on? (ts. Millaisia tavoitteita sinulla on urallasi?)
3. Miten urasuunnitelmasi/-toiveesi ovat mahdollisia saavuttaa nykyisessä organisaatiossasi?
4. Mikä on sinulle tärkeintä, kun mietit, mitä toivot uraltasi?
5. Miten koet, että pystyt itse vaikuttamaan uraasi?

NYKYISEN ORGANISAATION VAHVUUKSIA JA HEIKKOUKSIA

1. Mikä on parasta organisaatiossasi ja miksi?
2. Mitä muuttaisit organisaatiossasi ja miksi?

ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

1. Mikä saisit sinut vaihtamaan toiseen organisaatioon ja miksi?
2. Oletko harkinnut toiseen organisaatioon vaihtamista? Miksi olet/et?
3. Miten organisaatiosi pyrkii sitouttamaan henkilöstään?
4. Millaisen työtarjouksen hyväksyisit, mikäli toinen organisaatio lähestyisi sinua?
5. Millaista työtarjousta et hyväksyisi, mikäli sinua lähestyisi joku toinen organisaatio?
6. Minkälaiset asiat vahvistavat sitoutumistasi organisaatioon?
7. Minkälaiset asiat heikentävät sitoutumistasi organisaatioon?
8. Miten viihdyt työssäsi?
9. Mikä parantaisi viihtyvyyttäsi?
10. Mikä on mielestäsi sopiva aika sitoutua organisaatioon ja minkä takia?
11. Voisitko olla nykyisessä organisaatiossasi loppu-urasi ajan? Miksi voitit/miksi et?

YKSILÖN TARPEET

1. Miten olet päätenyt nykyiseen organisaatioosi töihin?
2. Millainen merkitys palkalla ja muilla taloudellisilla eduilla on sinulle?
3. Mikä motivoi sinua työssä?
4. Mikä on sinulle tärkeintä työssä?
5. Miten kuvailisit työolojasi? (fyysinen ympäristö ja sosiaaliset suhteet)

MUUTA

1. Tuleeko sinulla mieleen muuta, mitä haluaisit kertoa aiheesta?

Liite 4 – Haastattelukutsu

Hei!

Teen Helsingin yliopiston Kasvatustieteiden osastolle pro gradu -tutkielmaa aiheesta ”Z-sukupolven näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta”. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia näkemyksiä ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä z-sukupolven edustajilta löytyy organisaatioon sitoutumiseen liittyen. Z-sukupolvella tarkoitetaan vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneitä henkilöitä, joita yhdistää tiettyä aikakautena eletty aika ja ilmiöt. Työelämästä on tunnistettavissa erilaisia työelämän sukupolvia, joista z-sukupolvi on nuorin työelämässä vaikuttava sukupolvi. Tuoreutensa vuoksi, z-sukupolvea ei ole juurikaan tutkittu ja erityisesti organisaatiositoutumisen suhteen tutkimusta on tehty todella vähän. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niistä z-sukupolven edustajista, jotka ovat valmistuneet joko kasvatustieteiden tai kauppatieteiden maisteriksi ja ovat työskennelleet nykyisessä työpaikassaan vähintään 4 kk.

Mikäli olisit kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen ja jakamaan ajatuksiasi liittyen työhön, motivaatioosi, uraan ja organisaatioihin, niin otathan minuun yhteyttä! Voit vastata esimerkiksi suoraan tähän viestiin ehdottomalla sinulle sopivia ajankohtia esimerkiksi viikolle 4 ja 5. Haastattelut pyrin tekemään viimeistään helmikuun alkuun mennessä ja aikaa haastatteluun tulisi varata noin 1 h. Haastattelu voidaan tehdä haluamassasi paikassa tai halutessasi voin ehdottaa paikkaa. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja oman osallistumisensa voi keskeyttää, missä tahansa prosessin vaiheessa. Haastateltavien tiedot eivät tule julki tutkimuksen missään vaiheessa, eikä tutkimukseen osallistuneita voi tunnistaa lopullisesta tutkimusraportista. Voit olla minuun yhteydessä, mikäli sinulla herää kysyttävää tutkimukseen liittyen!

Ystävällisin terveisin,
Sade Lehtoranta-Nyberg

sade.lehtoranta-nyberg@helsinki.fi

Liite 5 – Organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät

