

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Liisa Kirjavainen

**MILLENNIAALIT TIETOTYÖSSÄ – ORGANISAATIOSITOUTUMISEN NÄKÖKULMIA
HENKILÖSTÖPALVELUALAN YRITYKSESSÄ**

Työn ohjaaja/Tarkastaja: Professori Pia Heilmann

2. Tarkastaja: Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Liisa Kirjavainen
Tutkielman nimi	Milleniaalit tietotyössä – organisaatiositoutumisen näkökulmia henkilöstöpalvelualan yrityksessä
Tiedekunta	LUT School of Business and Management
Pääaine	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2016
Pro gradu –tutkielma	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 114 sivua, 7 kuvaa, 2 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat	Professori Pia Heilmann, Tutkijatohtori Mika Vanhala
Hakusanat	Organisaatiositoutuminen, sitouttaminen, tietotyö, inhimillinen pääoma, milleniaalit, y-sukupolvi

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöpalvelualan yrityksessä työskentelevien y-sukupolveen kuuluvien tietotyöläisten organisaatiositoutumiseen ja näin löytää keinoja edistää tämän henkilöstöryhmän sitoutumista. Päättökysymys on ”Miten tietotyötä tekevän milleniaalin organisaatiositoutumista voidaan edistää?”. Tutkielma on kvalitatiivinen tapaustutkimus, aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti organisaatiositoutumiseen, milleniaaleihin ja tietotyöhön liittyvää teoreettista viitekehystä tukena käyttäen ja abduktiivista päättelyä hyödyntäen.

Tutkimustulosten mukaan tietotyötä tekevä milleniaali on sitoutunut työhönsä, työyhteisöönsä ja organisaatioon. Organisaatiositoutuminen muodostuu useammasta kuin yhdestä komponentista ja on aineiston mukaan muodoltaan niin affektiivista, normatiivista kuin jatkuvaakin. Nykyorganisaatioissa sitouttavat erityisesti hyvä esimiestyö, työn haastavuus, mahdollisuudet työnkuvan monipuolistamiseen, uramahdollisuudet ja ammatillisen kehittymisen tukeminen. Tulevaisuudessa tietotyötä kohdeyrityksessä tekevät milleniaalit toivovat, että organisaatio panostaisi sitouttamisen edistämiseksi erityisesti yksilön arvostamiseen, työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen, urasuunnitteluun, palkitsemiseen, esimiestyöhön ja yhteisöllisyyteen.

ABSTRACT

Author	Liisa Kirjavainen
Title	Millennial Knowledge Workers and Organizational Commitment in a Human Resource Service Company
Faculty	LUT School of Business and Management
Major	Knowledge Management and Leadership
Year	2016
Master's thesis	Lappeenranta University of Technology 114 pages, 7 figures, 2 tables, 1 appendix
Examiners	Professor Pia Heilmann Post-doctoral Researcher Mika Vanhala
Keywords	Organizational Commitment, Knowledge Work, Human Capital, Millennials, Generation Y

The purpose of this study is to examine the factors behind the organizational commitment of millennials performing knowledge work in a human resource service company. The objective of this thesis is to find ways to ensure the organizational commitment of this employee group. The main research question of the thesis is "How can the organizational commitment of a millennial knowledge worker be supported by the organization?". This is a qualitative case study and semi-structured interviews were used as the primary data gathering method. The data analysis was performed using theory-driven content analysis, abductive reasoning and a theoretical framework which focused in organizational commitment, millennials and knowledge workers.

The results show that millennial knowledge workers are committed to their own work, their work community and the organization in general. Their organizational commitment consists of affective, normative and continuous components. Currently they find good leadership, challenging work, job enlargement, career opportunities and supporting professional growth to strengthen their commitment. To ensure the commitment of this group in the future, the organization should invest in professional development, valuing individuality, career development, remuneration, leadership and sense of community.

ALKUSANAT

Pro gradu-tutkielmaa palauttaessani tunnen vilpitöntä iloa sen valmistumisesta ja samalla pientä haikeutta opintojen päättymisestä. Pari vuotta meni nopeasti! Tietojohdamisen ja johtamisen opintojen kokonaisuus on ollut mielenkiintoinen, kiitos Lappeenrannan Teknilliselle Yliopistolle mahdollisuudesta suorittaa opinnot työn ohessa. Lämpimät kiitokset Professori Pia Heilmannille rakentavasta graduohjauksesta ja hyvistä neuvoista prosessin aikana.

Kiitos mahtaville opiskelukavereille inspiroivasta seurasta ja yhteisistä onnistumisista! Työnantajalleni ja kollegoille kiitos kärsivällisyydestä ja tuesta opintoihini liittyen. Vapaiden perjantaiden järjestäminen ei ole aina ollut helppoa, toivottavasti päivitetystä osaamisestani on ollut ja tulee olemaan hyötyä yritykselle. Olen kiitollinen myös tämän tutkielman kohdeyritykselle mahdollisuudesta tutkia tietotyötä tekevien milleniaalien ajatuksia organisaatiositoutumisesta. Toivon, että tämän tutkielman löydöksistä on teille hyötyä eteenpäin mennessänne.

Erityinen kiitos vielä aviomiehelleni kaikesta tuesta ja kaikille läheisille kannustuksesta!

Helsingissä 10.4.2016

Liisa Kirjavainen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta	8
1.1.1 Muuttuva työelämä.....	8
1.1.2 Inhimillinen pääoma.....	9
1.1.3 Miksi organisaatio tarvitsee sitoutuneita työntekijöitä?	12
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.....	13
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimus.....	14
1.4 Tutkimuksen rakenne	16
2 TIETOTYÖ JA MILLENIAALIT KÄSITTEINÄ	18
2.1 Tietotyö tutkimusalueena.....	18
2.1.1 Tietotyö henkilöstöpalvelualalla	20
2.2 Y-sukupolvi eli milleniaalit tutkimusalueena	21
3 ORGANISAATIOSITOUTUMINEN	28
3.1 Organisaatiositoutuminen tutkimusalueena	29
3.2 Kolmen komponentin malli	33
3.3 Tietotyöläisen organisaatiositoutumisen erityispiirteitä	37
3.4 Milleniaalien organisaatiositoutumisen erityispiirteitä.....	40
3.5 Tutkimuksen viitekehys	41
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS	43
4.1 Tutkimusmenetelmän esittely ja perustelu.....	43
4.2 Aineiston keruu	44
4.3 Aineiston analysointi.....	47
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	48
5 Y-SUKUPOLVEN TIETOTYÖLÄISTEN ORGANISAATIOSITOUTUMINEN HENKILÖSTÖPALVELUALAN YRITYKSESSÄ	50
5.1 Henkilöstöpalvelualalla toimiva kohdeorganisaatio	51
5.2 Mitä y-sukupolven tietotyöläinen arvostaa työelämässä?	51
5.2.1 Työn merkitys ja siihen liittyvät arvostukset.....	51
5.2.2 Sitouttamisen ja sitoutumisen arvostus	56
5.2.3 Unelmien työpaikka.....	60
5.3 Mihin tietotyötä tekevän milleniaalin sitoutuminen työelämässä kohdistuu?.....	66

5.3.1 Sitouttavat tekijät omassa työssä	67
5.3.2 Sitouttavat tekijät työyhteisössä	70
5.3.3 Sitouttavat tekijät kohdeyrityksessä	75
5.3.4 Organisaation nykyiset sitouttamiskeinot	80
5.4 Miten sitouttaa tietotyötä tekeviä milleniaaleja tulevaisuudessa?	84
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	96
6.1 Tietotyötä tekevien milleniaalien työelämän arvostukset.....	97
6.2 Tietotyötä tekevien milleniaalien organisaatiositoutuminen.....	99
6.3 Tietotyötä tekevien milleniaalien sitouttamiseen liittyvät tulevaisuuden toiveet	102
6.4 Tutkielman käytännöllinen arvo	104
6.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	107
LÄHTEET	109
LIITE.....	115

1 JOHDANTO

Työelämään on saapunut uusi sukupolvi. Vuosien 1979-1994 välillä syntyneen y-sukupolven edustajat eli milleniaalit kiinnostavat tutkijoita ja työelämän organisaatioita, sillä heidän uskotaan tuovan mukanaan työelämään uudenlaisia arvoja ja arvostuksia sekä aiempien sukupolvien toimintatavoista poikkeavia käytösmalleja. Y-sukupolvesta kirjoitetaan ja puhutaan paljon, mutta luonnehdinnat ovat helposti ohuita ja leimaavia, jolloin myös eroja muihin sukupolviin korostetaan. Työelämään siirtyneellä Y-sukupolvella on odotuksia ja vaatimuksia, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen työnantajaansa, mutta joiden olemassaolosta ja muodoista organisaatioiden puolella esiintyy epäselvyyttä. Milleniaalien rekrytointi, sitouttaminen ja motivointi voidaan nähdä yritysten yhtenä suurena lähitulevaisuuden haasteena, varsinkin kun y-sukupolvi nousee vuonna 2020 suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. (Smola & Sutton 2002, 365; Twenge 2010, 208; Alasoini 2010, 11).

Yhä useampi työntekijä tekee tietotyöksi luokiteltavaa työtä (Saari 2014, 28). Iso osa yrityksen kilpailuedun muodostavasta tiedosta on työyhteisön jäsenillä, jonka vuoksi henkilökunnan sitoutuminen edistää tietovarantojen säilymistä organisaatiossa (Argote & Ingram 2000, 155). Vaikka työelämä on nykyään pirstaleista, nopeatempoista ja muutosherkkää, työntekijöiden vaihtuvuus tulee yrityksille kalliiksi. Curtis ja Wright (2001, 59) ovat laskeneet, että uuden avainhenkilön rekrytointi lähteneen tilalle voi maksaa organisaatiolle puolitoistakertaisesti henkilön vuosipalkan ja lisäksi rahallisen ja koulutukseen käytetyn ajan lisäksi menetetään kokemusta, tietoa ja osaamista.

Henkilöstöpalvelualan yrityksissä työ on tyypillisesti tietointensiivistä ja aineetonta eli sellaista, joka vaatii työntekijältä kykyä yhdistellä erilaisia tietoja ja taitoja. Organisaatioiden tulee ymmärtää työntekijöiden sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyviä arvostuksia, ajatuksia, toiveita ja näkökulmia edistääkseen haluttujen henkilöstöryhmien organisaatiositoutumista. Henkilöstöpalvelualalla työskentelee paljon y-sukupolven edustajia. Millaisia arvoja työelämään ja organisaatiositoutumiseen liittyy näiden tietotyötä tekevien y-sukupolven edustajien puolelta, millä tavoin organisaatio edistää toimillaan milleniaalien organisaatiositoutumista ja miten tämä työntekijäryhmä voidaan tulevaisuudessa sitouttaa?

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämä ei ole muusta yhteiskunnasta irrallaan oleva kokonaisuus, vaan taustalla vaikuttaa kulttuurinen, sosiaalinen, teknologinen ja yhteiskunnallisen kehitys, joiden mukana työelämä ja ihmisten arvot ja arvostukset muuttuvat. Tietointensiivissä organisaatioissa on tunnustettu henkilöstön merkitys organisaation menestykselle. Henkilöstöä ja sen tietoja, taitoja ja ominaisuuksia tulisikin tarkastella yhtenä aineettoman pääoman muotona: inhimillinen pääoma voi olla tietointensiivisen organisaation tärkein pääoman muoto.

Tässä kappaleessa taustoitetaan tutkimusta käymällä läpi ajankohtaisia yhteiskunnallisia ja työelämää muokkaavia muutostrendejä. Lisäksi esitellään inhimillisen pääoman käsite ja perustellaan sitä, miksi tietointensiivisen organisaation tulisi tavoitella työntekijöidensä organisaatiositoutumista.

1.1.1 Muuttuva työelämä

Edessä olevia työelämän murrosta kuvataan usein suurimmaksi työhön liittyväksi murrokseksi sitten teollisen vallankumouksen. Taaksepäin katsottaessa on selvää, että työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi. Työelämän kehityssuuntien arviointia leimaa kuitenkin ristiriitaisuus. Toisaalta tunnustetaan, että sitoutuneet työntekijät ja heissä oleva inhimillinen pääoma on organisaation menestymisen kulmakiviä, sillä se on yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen. Toisaalta irtisanomisten aalto leimaa menestyviinkin yrityksiin liittyvää henkilöstöuutisointia. Työsuhteet koetaan epävarmoiksi ja työelämän muutostahti on nopeaa ja jatkuvaa. Työelämän ennakoimattomuus koetaan haasteelliseksi, sillä työuran hallinta ja työelämän riskit ovatkin siirtyneet jossain määrin organisaatioilta työntekijöille itselleen. Yhteiskunnan nopeatahtisuus ja yksilökeskeisyys luovat monenlaisia odotuksia organisaatioille. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 16; Saari & Ojala 2011, 242-243; Sitra 2014; Saari 2014, 21; Pajarinen 2014,1.)

Digitalisaatio on mahdollistanut erilaisia verkostojen syntymistä ja se on irrottanut työyhteisöt fyysisistä rajoituksista. Digitaalisuuden lisääntyessä myös etätö on yleistynyt, mutta edelleen neljä viidestä palkansaajasta tekee työtään työnantajan tiloissa kahdeksasta neljään. Vaikka näin on, monet asiantuntija- ja johtotehtävissä

olevat työntekijät tekevät työtä ajasta ja paikasta riippumatta eli ovat esimerkiksi sähköpostin tavoitettavissa vapaa-ajallaankin. (Ojala & Pyöriä 2013, 61-62; Sitra 2014)

Suomessa on työttömiä lähes 350 000, mutta samanaikaisesti monia aloja vaivaa työvoimapula. Näillä työvoimapulasta kärsivillä aloilla haasteena ei ole pelkästään uusien työntekijöiden houkuttelu ja rekrytointi, vaan myös kokeneempien työntekijöiden pysyvyyttä täytyy edistää. Työelämän muutokset vaikuttavat merkittävästi myös nuorten asenteisiin ja omaan työuraan liittyviin odotuksiin. Nuoret eivät työelämään siirtyessään enää odota työskentelevänsä samassa organisaatiossa tai samoissa työtehtävissä eläkeikään asti. Työuraan liittyvät muutokset ja ammatinvaihtamisen mahdollisuus ovat nuorille itsestään selviä. (Heilmann 2010, 522; Saari & Ojala 2011, 250; TEM 2015)

Vaikka työelämän muutoksia kuvattaessa keskitytään usein sen negatiivisiin muutoksiin ja epävarmuuden kasvuun, ovat suomalaisten työsuhteet pidentyneet verrattuna 80-luvun tilanteeseen. Lisäksi suomalainen työelämä vertailussa muihin Euroopan maihin ei osoita suomalaisten työntekijöiden olevan erityisen vaikeassa tilanteessa muuhun eurooppalaiseen työvoimaan nähden. Osa tutkijoista pitääkin keskustelua työelämään liittyvistä haasteista liioiteltuina. Vaikka toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, on nähty, että työelämän muutosten seurauksena on sitoutumisen merkitys työn ja työhyvinvoinnin osana jopa vahvistunut. (Saari & Ojala 2011, 243; Saari 2014, 22.)

1.1.2 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma ja sen sitoutuminen organisaatioon ovat tämän pro gradun keskeisiä käsitteitä. Inhimillinen pääoma muodostuu organisaatioon kuuluvien työntekijöiden ja johdon osaamisesta, ominaisuuksista, asenteista, tiedosta ja koulutuksesta (Kuva 1.). Tämä pääoman muoto on näiden yksittäisten ihmisten ”omistamaa”, joten organisaatio ei voi hallita sitä. Vaikka inhimillisen pääoman roolia organisaation pääoman osana korostetaankin, kohdistuu tähän pääoman muotoon helposti ensimmäisenä leikkauksia ja vähennyksiä huonoina aikoina. (Lönnqvist 2005, 32; Vanhala, Heilmann & Salminen 2016, 46.)

Inhimillinen pääoma				
Osaaminen	Henkilö- ominaisuudet	Asenne	Tieto	Koulutus

Taulukko 1. Inhimillisen pääoman osa-alueet

Osaamisen voidaan katsoa olevan yrityksen menestyksen perusta. Kirjallisuudessa puhutaan myös, näkökulmasta riippuen, esimerkiksi älyllisestä pääomasta (intellectual capital), henkilöresursseista (human resources) tai tieto-taito-/osaamispääomasta (know-how capital). Osaaminen määritellään monella tavalla ja yksilöiden osaamista kuvataan erilaisilla käsitteillä, puhutaan esimerkiksi yksilön taidoista, kyvykkyyksistä, kompetensseista, pätevydestä tai ammattitaidosta. Organisaation toiminnan kannalta tarvitaan monenlaista osaamista ja yksilöiden osaamisen yhdistyessä syntyy organisaatiolle ominainen yhdistelmä osaamista, johon vaikuttaa esimerkiksi yrityksen toimiala. Yksilön osaaminen voidaan luokitella neljään osaan, substanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, organisaatio-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. (Lönqvist 2005, 31-37; Andriessen 2004, 58-59.)

Henkilöominaisuudet eli työntekijöiden erilaiset luonteenpiirteet ovat myös osa organisaation inhimillistä pääomaa. Näistä ominaisuuksista Lönqvist (2005, 34-35) nostaa luovuuden, motivoituneisuuden, proaktiivisuuden, oma-aloitteisuuden ja luottamuksen omaan pysyvyyteen työyhteisössä tärkeimmiksi. Jos luovuutta johdetaan oikein, uusien ideoiden kehittäminen voi nousta tärkeään asemaan yrityksen menestyksessä, sillä innovointi on usein yksilöiden luovuuden seuraus. Motivoituneisuus puolestaan määrittää yksilön tietoisuutta työn tavoitteista ja myös sitä tapaa ja intoa toteuttaa nämä tavoitteet. Motivoitunut työntekijä kestää paremmin muutoksia työpaikalla ja työhön liittyvää kuormitusta eikä harkitse työpaikanvaihdosta pienten vastoinkäymisten edessä. Motivoituneisuus vaikuttaa myös työntekijän haluun kehittää työyhteisöä ja omaa työtään, jonka vuoksi tällainen työntekijä on tärkeä voimavara yritykselle. Proaktiivisuus henkilökohtaisena ominaisuutena on työelämässä arvostettu osa työntekijän luonnetta. Proaktiivinen työntekijä on toimelias, aloitteellinen ja vastuuntuntoinen ja nämä ominaispiirteet yhdistetään helposti johtajan ominaisuuksiin. Oma-aloitteisuus on etenkin asiantuntijatyössä korostuva ominaisuus, sillä asiantuntijan rooliin kuuluu usein itsenäisyys ja kyky tehdä itse päätöksiä omaan

työhön liittyen. Työpaikan pysyvyydestä epävarma työntekijä ei saavuta samanlaista tehokkuutta ja tuottavuutta, kuin henkilö, joka on varma omasta asemastaan ja työnsä jatkuvuudesta työyhteisössä. Työelämä on nykyään epävarmaa, jolloin henkilökohtaisina ominaisuuksina epävarmuuden ja paineensietokykyä tarvitaan. (Lönngqvist 2005, 34-35.)

Asenne ja asenteet syntyvät ympäristön ja kasvatuksen tuloksena. Asenteet ovat joko myönteisiä tai kielteisiä ja kuvaavat työntekijän tendenssiä tapaa nähdä muut ihmiset, ryhmät ja ympäristön tapahtumat. Työelämässä ja sosiaalisessa kontekstissa yksilön asenteet vaikuttavat suoraan siihen miten henkilö käyttää omaa osaamistaan ja tietoa työssään. Asenteet eivät ole pysyviä, vaan voivat muuttua kokemuksesta. (Lönngqvist 2005, 35-36.)

Työntekijän osaaminen perustuu tietoon. Tieto yksistään ei hyödytä organisaatiota, ellei siihen liity merkitystä tai tulkintaa, joka on prosessoitu ja sitä kautta tehty näkyväksi soveltamalla. Tieto inhimillisen pääoman osana käsittää muun muassa yksilön kokemukset, arvot, informaation ja oivallukset ja niiden yhdistelmää. Organisaatiossa oleva tieto voidaan luokitella eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Nonaka, Toyama ja Konno (2002, 7) kuvaavat eksplisiittisen tiedon olevan sellaista tietoa, jota voidaan ilmaista formaalisti, systemaattista kieltä käyttäen. Tällaista tietoa voidaan helposti jakaa, prosessoida ja varastoida. Vastaavasti hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sen saattaminen formaaliin muotoon vaikeaa, jonka vuoksi sitä on vaikea jakaa, prosessoida ja varastoida. Yrityksissä yksilöillä olevaa hiljaista tietoa tulisi yrittää tuoda esiin ja hyödynnettävään muotoon, jotta sitä voisi jakaa ja käyttää esimerkiksi uusien innovaatioiden kehittämiseen tai organisaation toiminnan laadun parantamiseen. (Lönngqvist 2005, 36-37.)

Yksi inhimillisen pääoman elementeistä on koulutus, jolla on suora vaikutus osaamisen kehittymiseen. Koulutus on substanssiosaamisen pohjalla, mutta muuttuvassa maailmassa osaaminen ja onnistuminen vaativat yksilön jatkuvaa itsensä kehittämistä ja osaamisen pitämistä ajankohtaisena. Koulutus pätevöittää myös muodollisesti ja se korostuu esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Organisaation jäsenten koulutustasolla voi olla vaikutusta muihin aineettoman pääoman osa-alueisiin kuten imagoon tai maineeseen. (Lönngqvist 2005, 37.)

1.1.3 Miksi organisaatio tarvitsee sitoutuneita työntekijöitä?

Organisaatioiden välillä on suuria eroja siinä, miten strategisena tavoitteena henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan pitää. Mekaanista, suorittavaa työtä tekevä henkilöstö voidaan organisaatioissa nähdä helposti korvattavina, etenkin jos työtehtävät eivät vaadi erityistä koulutustumista tai muita kvalifikaatioita. Sen sijaan asiantuntijaorganisaatioissa, henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on elintärkeää. (Jokivuori 2002, 11.)

Organisaatioiden kannattaa edistää inhimillisen pääoman sitoutumista siksi, että siitä hyötyvät sekä organisaatio, että työntekijä. Positiivisen organisaatiositoutumisen on todettu vähentävän sairauspoissaoloja, lisäävän työn imua ja edistävän työhyvinvointia. (Meyer & Maltin 2010, 334.)

Tietointensiivisessä yrityksessä henkilöstö on tärkeä ja joskus jopa yrityksen tärkein pääoman muoto, jonka vuoksi organisaatiositoutuminen on johtamisen ja henkilöstöhallinnon toimien kannalta kriittistä. Henkilöstöhallinto voi omien käytäntöjensä ja prosessiensa avulla edistää luottamuksen syntymistä työntekijöiden ja organisaation välille, joka puolestaan edistää henkilöstön organisaatiositoutumista. Esimerkiksi palveluita tuottavissa asiantuntijayrityksissä, erilaisissa konsultointialan yrityksissä tai lakitoimistoissa, henkilöstön sitoutumattomuus voi johtaa avainhenkilöiden lähtemiseen organisaation ulkopuolelle ja kilpailevan toiminnan perustamiseen, jolloin yritys ei jää pelkästään vaille lähtenyttä tietopääomaa vaan myös asiakkuuksien siirtymisen vuoksi koko organisaation olemassaolo vaarantuu. (Alvesson 2000, 1103; Saari 2014, 21.)

Suomessa työntekijöiden sitoutuminen organisaatioihinsa on aiemmin ollut huomattavaa (Saari 2014, 21). Työelämä etenkin yksityisellä sektorilla on muuttunut niin, että sitoutuminen organisaatioon ei aina ole mahdollista tai tarpeen. Organisaatioiden ei välttämättä enää koeta sitoutuvan työntekijöihinsä (Saari 2014, 6). Jotkut edelläkävijäorganisaatiot luovat yrittäjämäisen suhteen työntekijöihinsä, joka puolestaan mahdollistaa joustavan organisaatorakenteen. Organisaatio voi kutsua töihin tarvitsemansa henkilöt työkuormituksen mukaan ja toisaalta mahdollistaa työntekijöille vapauden hyödyntää omaa osaamispääomaansa toisissa organisaatioissa, kun työtä ei ole tarjota. Tämä ei edistä organisaatiositoutumista,

mutta tällainen työntekijä-työnantaja-suhde on mahdollisesti tulevaisuudessa yleistyvä työsuhteen muoto. Suomessa kaikista työllisistä on freelancereiden ja yksinyrittäjien määrä ollut Etelä-Eurooppaan verrattuna vähäinen, mutta sen on ennustettu kasvavan tulevina vuosina. (Kets de Vries 2011; Ojala & Pyöriä 2013, 58.)

Työelämän muuttuessa myös perinteiset sitoutumisen muodot ovat muuttuneet, sillä organisaatiot eivät välttämättä pyri kaikkien työntekijöiden sitouttamiseen. Kaikki työntekijätkään eivät hae pysyvää työsuhdetta, joten etenkin tietotyöntekijät miettivät tarkasti mihin organisaatioon he haluavat sitoutua. Tietotyöntekijän organisaatiositoutuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen. Tietointensiivisten organisaatioiden kannattaakin selvittää miten eri tietotyöntekijäryhmien sitoutumista voi edistää. (Saari 2014, 74, 77; May, Korczynski & Frenkel 2002, 795.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä asiat ja arvostukset vaikuttavat henkilöstöpalvelualalla tietotyötä tekevien y-sukupolven edustajien sitoutumiseen työnantajaansa ja tätä kautta löytää vastauksia siihen, millä keinoin organisaatio voi edistää tietotyötä tekevien milleniaalien organisaatiositoutumista. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka kohteena on Suomessa toimiva henkilöstöpalvelualalla toimiva yritys. Tutkimus tarjoaa yhden näkökulman niihin syihin, jotka saavat nuoren työntekijän sitoutumaan siihen yritykseen, johon hänellä on työsuhde. Tässä tutkimuksessa tunnistettuja syitä peilataan organisaatiositoutumisen liittyvään kirjallisuuteen sekä y-sukupolven ja tietotyöläisiin liittyvään tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota ymmärrystä suomalaisten tietotyötä tekevien y-sukupolven kuuluvien henkilöiden henkilökohtaisesta kokemuksesta ja arvostuksista liittyen organisaatiositoutumiseen ja pohtia, onko sitoutumisteorioiden tuella kerätystä ja analysoidusta aineistosta tunnistettavissa alueita, joita voisi tehokkaammin hyödyntää milleniaalien sitoutumisen edistämisessä tulevaisuudessa.

Tutkimus on tärkeä, sillä monissa suomalaisissa yrityksissä pohditaan tuoreimman työelämään siirtyneen sukupolven erityistarpeita ja sitä, millaiset asiat edistävät näiden tietotyötä tekevien milleniaalien sitoutumista työnantajaansa.

Tämän pro gradun tavoitteena on tarjota vastaus kysymykseen ”**Miten tietotyötä tekevän milleniaalin organisaatiositoutumista voidaan edistää?**”.

Tutkimuskysymykset

1. Millaisia asioita tietotyötä tekevät milleniaalit arvostavat työelämässä?
2. Mitkä asiat kohdeorganisaatiossa toimivat tällä hetkellä sitoutumista edistävinä tekijöinä?
3. Miten kohdeorganisaatio voisi vielä paremmin sitouttaa tietotyötä tekeviä milleniaaleja tulevaisuudessa?

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja aiempi tutkimus

Tässä tutkimuksessa on kolme keskeistä käsitettä. Ensimmäinen on tietotyö, toinen milleniaalit eli y-sukupolvi ja kolmas organisaatiositoutuminen.

Vaikka tietotyö yhdistetään usein terminä tietotekniikkaan, tietotyön ydin ei ole sen käyttämässä teknologiassa vaan työn kohteena olevassa informaatioissa. Työn tietoisuuden voi nähdä osana laajempaa yhteiskunnallista transformaatiota, jossa maatalousyhteiskunnasta on edetty teollisuusyhteiskunnan kautta tietoyhteiskuntaan. Tietotyö ja tietotyöläisyys ovat käsitteinä nousseet maailmalla 1950- ja Suomessa 1980-luvuilla tutkimuksen kohteiksi. Tietotyötä on tutkittu kahdessa aallossa, sen alkuvuosista 1970-luvulle ja myöhemmin 1990-luvulta tähän päivään ja tietotyön tutkimus keskittyy kauppatieteellisessä kontekstissa johtamiseen kun se sosiologian puolella keskittyy luokkatutkimukseen (Darr & Warhurst 2008, 26). Tietotyön (knowledge work) terminä esitteli Fritz Machlup ensimmäisen kerran 1962 ja käsite yleistyi Peter Drucknerin tutkimustyön seurauksena 1960-luvun loppuvuosina. 70-luvun lopussa Marc Porat tarkensi käsitettä tutkimuksissaan ja esitteli termin informaatiotyöläinen. Pari vuotta myöhemmin Daniel Bell esitti tutkimuksessaan tietotyöläisten (intellectual workers) tuottaman tiedon olevan talouden keskeinen toimija. 1990-luvulle tultaessa Robert Reich kehitti edelleen tietotyönkäsitettä ja esitteli symbolianalyttinen työ-termin. Kuten Reich ennusti tutkimuksessaan, tietotyö on yleistynyt. Yhä useampi työntekijä tekee tietotyöksi luokiteltavaa työtä, vuonna 2011 lähes puolet palkansaarista työskentelee tiedon käsittelyä vaativissa tehtävissä. Käytännössä tietotyöntekijät toimivat organisaatioissa erilaisissa tietointensiivisissä asiantuntijatehtävissä, joihin kuuluu tietotekniikan arkipäiväistä käyttöä, työ edellyttää

suunnittelua sekä ideointia ja siihen liittyy tyypillisesti korkea, vähintään keskiasteen koulutus. (Blom, Melin, Pyöriä 2001, 29; Saari 2014, 23-28; Saari & Ojala 2011, 243; Pyöriä 2006, 9-10.)

Milleniaalit eli y-sukupolvi on viimeisin x-sukupolven ja suuren ikäluokan seuraksi työelämään siirtynyt sukupolvi. Akateemisessa tutkimuksessa on annettu vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneelle Y-sukupolvelle eli milleniaaleille monenlaisia kutsumanimiä, tätä ryhmää kutsutaan esimerkiksi Generation Me:ksi (eli GenMe – minä-sukupolvi), internet-sukupolveksi tai yksinkertaisesti diginatiiveiksi. Käytän tässä tutkielmassa rinnakkain milleniaalit ja y-sukupolvi –termejä. Kultalahti esitti väitöskirjassaan 2015, että y-sukupolven tutkimusta on tehty etenkin Suomessa vähän vaikka jo vuonna 2010 milleniaalit tulevat muodostamaan työelämän suurimman sukupolven, jolloin viimeistään milleniaalien ymmärtäminen ja johtaminen korostuvat. Y-sukupolvea etenkin työelämän sukupolvitutkimuksen yhteydessä ovat tutkineet mm. Smola ja Sutton 2002 ja Gursoy, Maier ja Chi 2008, Kupperschmidt 2000, Costanza et al. 2012. Johtamisnäkökulmasta milleniaaleja ovat tutkineet mm. Cugin 2012, Cennamo & Gardner 2008 ja Chen & Choi 2008, Hershatter & Epstein 2010, Deal, Altman ja Rogelberg 2010 ja Twenge 2010. Y-sukupolven tutkimusta Suomessa ovat tehneet esimerkiksi Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, Kultalahti 2015, Hämäläinen ja Tuomala 2013. (Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S. A. & Gilley, J. W. 2015; Kultalahti 2015, 1-2; Twenge 2009, 208; Alasoini 2010, 11.)

Tutkielman kolmas keskeinen käsite on organisaatiositoutuminen. Työelämän kontekstissa sitoutuminen kohdistuu joko työhön, ammattiin tai organisaatioon. Tässä tutkielmassa keskityn organisaatiositoutumiseen. Organisaatiositoutuminen on yleensä suhteellisen pysyvä asenne työntajaa kohtaan ja se heijastuu työntekijän käytökseen työssä. Viitekehyksessä organisaatiositoutumisen osuuden muodostaa Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli, jonka mukaan organisaatiositoutuminen muodostuu työntekijän halusta pysyä organisaation jäsenenä joko tunneperäisistä syistä (affektiivinen sitoutuminen) tai hyötyäkseen (jatkuvuussitoutuminen). Työntekijä voi myös olla velvollisuudesta (normatiivinen sitoutuminen) sitoutunut työnantajaansa. Organisaatiositoutumisen tutkimuksen katsotaan muodostuvan kolmesta aallosta ja alkaneen 1960-luvulla Howard Beckerin side-bet-teoriasta. Sitoutumistutkimuksen ensimmäisessä aallossa organisaatiositoutuminen näyttäytyi piiloinvestointeina. Aihetta tutkivat Howard Becker 1960, Alutto, Hrebiniak & Alonso 1973 ja Ritzer & Trice 1969.

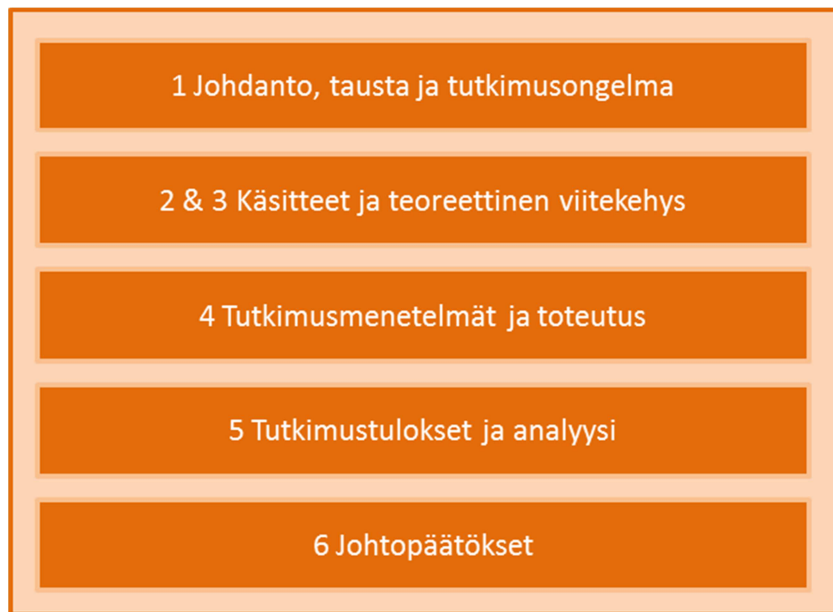
Toisessa aallossa organisaatiositoutumista lähestyttiin psykologisen kiintymyksen ja identifikaation kautta. Mowday, Porter ja Steers edistivät käsitteiden kehittymistä 1979 ja 1982 ja Meyer ja Allen 1984. Kolmas aalto lähestyy organisaatiositoutumista moniulotteisesti ja moniulotteisia organisaatiositoutumisen malleja ovat tutkineet ja esittäneet Morrow 1983, O'Reilly ja Chatman 1986, Cohen 2007 ja Alvesson 2000. Tässä työssä käytetty Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli vuodelta 1991 kuuluu tämän aikakauden tutkimukseen. (Cohen 2007, 338-341; Saari 2014, 42; Meyer & Allen 1991, 67-68.)

Näitä keskeisiä käsitteitä ja niihin liittyvää aiempaa tutkimusta esitellään perusteellisemmin tietotyön ja y-sukupolven osalta luvussa kaksi. Luku kolme käsittelee organisaatiotutkimusta tutkimusalueena.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne pitää sisällään kuusi varsinaista lukua. Ensimmäinen luku on johdanto tutkimukseen ja se taustoittaa olosuhteita ja syitä tutkimuksen teolle. Johdannossa käydään myös läpi tutkimuksen tavoitteet, esitellään tutkimuskysymykset ja käydään lyhyesti läpi tutkimuksen keskeiset käsitteet, käsitteisiin liittyvää aiempaa tutkimusta ja tutkimuksen rakenne. Toinen ja kolmas luku pitävät sisällään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja niissä käydään läpi tutkimuksen avainkäsitteet ja esitetään laajemmin tietotyötä, y-sukupolvea ja organisaatiositoutumista koskevaa tieteellistä tutkimusta. Luvun kolme lopussa esitetään visuaalisessa muodossa tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen empiirinen osuus kuvataan neljännessä luvussa, jossa perustellaan tutkimusmenetelmän valinta, käydään läpi aineistonkeruun menetelmä ja aineiston analysointivaihe sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa viisi. Johtopäätökset ja yhteenveto on kerätty kuudenteen lukuun. Tutkimuksen lopussa on lähdeluettelo ja tutkimuksen liite. Tutkimuksen rakenne on havainnollistettu kuvaan 1.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

2 TIETOTYÖ JA MILLENIAALIT KÄSITTEINÄ

Tässä luvussa käydään läpi tietotyön ja milleniaalien käsitteet sekä käsitteisiin liittyvää aiempaa tutkimusta. Ensimmäisessä osassa käydään lyhyesti tietotyön käsitteen historiaa, tietotyöhön liittyvän määritelmän eri näkökulmia ja tietotyötä Suomessa. Lisäksi käsitellään lyhyesti tietotyön luonnetta kohdeorganisaation eli henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen kannalta. Toinen osa esittelee milleniaalien eli y-sukupolven määritelmää ja näihin uusimpana sukupolvena työelämään saapuneeseen joukkoon liittyvää tutkimusta.

2.1 Tietotyö tutkimusalueena

Tietotyötä on tutkittu 1950-luvulta alkaen ja termin ”tietotyö” esitteli ensimmäisenä Fritz Machlup 1960-luvun alussa. Alan pioneeri Peter Druckner teki käsitteestä tunnetun 1960-luvun lopulla. Tietotyön käsitettä kehittivät edelleen mm. Marc Porat ja Daniel Bell 1970-luvulle tultaessa. Porat esitteli käsitteen informaatiotyöläinen ja Bell toi keskiöön tietotyöläisten (intellectual workers) tuottaman tiedon ja sen keskeisen merkityksen taloudelle. 1950-1970-lukujen katsotaan muodostaneen tietotyön tutkimuksen ensimmäisen aallon. Tietotyötä on myöhemmin vuosikymmeninä tutkittu paljon ja toisen, edelleen jatkuvan aallon voidaan katsoa alkaneen 1990-luvun puolivälissä, jolloin Robert Reich esitteli termin symbolianalyttinen työ. Reichin tutkimusten mukaan työ jakautuu globaalisti kolmeen luokkaan: rutiinipalvelut, henkilöpalvelut ja symbolianalyttiset palvelut. Symbolianalyttinen työ, jossa tunnistetaan ja ratkaistaan ongelmia symboleja manipuloimalla, rinnastuu tietotyöhön, jonka Reich näki merkityksellisenä kasvualueena rutiinitehtävien vähentyessä yhteiskunnassa. Kuten Reich ennusti tutkimuksessaan, tietotyö on yleistynyt ja yhä useampi henkilö tekee sellaista työtä, jonka voi luokitella tietotyöksi. Tietotyö ei ole ainoastaan taloudellinen tai johtamiseen liittyvä ilmiö, vaan sitä pitää katsoa ja ymmärtää laajempina sosiaalisena ja kulttuurisena muutoksena, jonka voi merkittävydessä rinnastaa teolliseen vallankumoukseen. (Saari 2014, 23-24; Pyöriä 2006, 9-10.)

Blom, Melin & Pyöriä (2001, 27) määrittelevät tietotyön ytimeen homogeenisen työkollektiivin sijaan yhteistyökykyisen työntekijän, joka kykenee täyttämään individualistisen yhteiskunnan ja virtualisoituneen vuorovaikutuksen ristiriidassa olevat

vaatimukset. Tietotyötä tekevän yksilön täytyy hallita uutta teknologiaa, hänellä täytyy olla vahvat sosiaaliset vuorovaikutustaidot ja viestinnällisiä valmiuksia.

Myös tietotyön tekijälle löytyy monenlaisia määritelmiä. Tietotyöläinen on henkilö, joka käsittelee, yhdistelee ja luo uutta tietoa työkseen. Aiemmissa tutkimuksissa on tietotyöläisen tekemään työhön liitetty kolme määritelmää: 1) työssä käytetään tietotekniikkaa, 2) työ edellyttää itsenäistä suunnittelua ja 3) työhön liittyvä, vähintään opistotasoinen koulutus. Käytännössä tietotyötä tehdään erilaisissa asiantuntijatehtävissä, joiden keskeisenä osana on luova ongelmanratkaisu. (Pyöriä 2005, 83, 85; Blom et. al. 2001, 27; Saari 2013, 95.)

Blom, Melin & Pyöriä (2001, 51) määrittivät tietotyöläisen paikan yhteiskunnallisessa työnjaossa kuuden kohdan avulla:

- 1) Tietotyöläiset ovat keskittyneet pääosin erilaisissa palvelusektorin tehtävissä
- 2) Tietotyöläisyys on yhtä yleistä yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tyypillisimmin tietotyöntekijä tietotyöntekijöitä työskentelee opetukseen ja tutkimukseen liittyvissä tehtävissä
- 3) Teollisuuden puolella elektroniikkateollisuus on suurin työllistäjä
- 4) Työpaikan koko ei liity tietotyön yleisyyteen, tietotyöntekijöitä on niin suurissa kuin pienissäkin organisaatioissa
- 5) Yliopistopaikkakunnat ovat tyypillisesti alueita, joissa tietotyöläisiä toimii eri tehtävissä
- 6) Yhteiskunnallista työnjakoa tarkasteltaessa on saatu selville, että keskittyminen ainoastaan IT-alalle tai pääkaupunkiseudulle ei leimaa tietotyöläisten keskittymistä, mutta yliopistopaikkakunnat ovat vetovoimaisimpia.

Varsinaiseksi tietotyöksi voidaan myös määritellä sellainen tietointensiivinen työ, joka vaatii voimakasta motivaatiota ja jonka tuloksia ei voi sen luovan luonteen vuoksi pakottaa. Tällaista työtä tekevät korkeasti koulutetut henkilöt, joita voi kutsua erikoistuneiksi ammattilaisiksi. Vaikka kaikkeen työhön liittyy tietoa ja kaikki työ edellyttää sitä, ei kaikkia määritellä tietotyöläisiksi. (Pyöriä 2006, 11; Saari & Ojala 2011, 243.)

Suomessa tietotyöntekijöitä työskentelee useilla eri aloilla. Selkeästi eniten tietointensiivistä työtä tehdään palvelualoiksi määritellyillä sektoreilla, kuten julkisissa

palveluissa, kaupan alalla, liikenteessä, pankki- ja vakuutuslalla sekä muilla palvelusektoriin kuuluvissa organisaatioissa. Suomea kuvataan usein palveluyhteiskunnaksi, sillä yli kaksi kolmesta työelämässä olevasta henkilöstä työskentelee palvelualalla. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 43-44.)

Tietotyöntekijöiden maantieteellisestä sijoittumisesta on ollut havaittavissa tiettyjä trendejä Suomessa. Vuosituhannen vaihteessa tehdyssä tarkastelussa tietotyön keskittyminen kasvualueille, ns. kasvu-Suomeen, leimasi ilmiötä. Kasvu-Suomeen laskettiin pääkaupunkiseudun lisäksi Tampereen seutu ja Oulun kasvukeskus. Tietotyöläisten sijoittuminen kasvu-Suomen alueelle osoittautui tarkastelussa paikkansapitäväksi oletukseksi, sillä vajaa puolet tietotyötä tekevästä sijoittui näille alueille (Blom et. al. 2001, 49-51.)

Blom et. al. (2001) tarkastelivat Suomen tietotyöntekijöitä myös sosiologisen luokkatutkimuksen ja sukupuolten välisen työnjaon näkökulmasta. Tietotyöntekijöiden määrä on kasvanut sillä yhä useampi työntekijä on työssään tekemisissä uuden teknologian kanssa, mutta tietotyöläisten ei nähdä muodostavan yhtenäistä ryhmää luokkarakennetta tarkasteltaessa. Kaksi kolmesta tietotyötä tekevästä työntekijästä kuuluu keskiluokkaan. Tietotyö on kytköksissä työnjohdollisiin tehtäviin, sillä tietotyöläisten ryhmässä työnjohdolliset vastuut ovat kasvaneet samalla kun muissa ryhmissä ne ovat vähentyneet. Kapitalistisessa järjestelmässä luokkakajo ja sukupuoli ovat olleet kytköksissä toisiinsa tietoyhteiskunnan tuloon saakka, naiset ovat kuuluneet työväenluokkaan miehiä useammin. Tietotyö ei ole sidoksissa sukupuoleen. (Blom et. al. 2001, 58-64.)

2.1.1 Tietotyö henkilöstöpalvelualalla

Työ henkilöstöpalvelualalla täyttää monta edellä mainittua tietotyön kriteeriä. Henkilöstöpalveluala kuuluu palvelualalle ja sillä tehtävä työ on tietointensiivistä, motivaatiota vaativaa ja sen tekemistä on vaikea pakottaa. Henkilöstöpalvelualalla korostuu rekrytointiosaaminen, palkkahallinto-osaaminen, asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtäminen sekä asiakkuuden hallinnan ja digitaalisten prosessien osaaminen. Tällaisen työn tekeminen vaatii uuden vahvoja sosiaalisia vuorovaikutustaitoja, viestinnällisiä valmiuksia ja työntekijöiltä vaaditaan uuden teknologian hallintaa.

Henkilöstöpalvelualalla työ vaatii tiedon käsittelyä, yhdistelyä ja uuden tiedon luomista. Työssä käytetään tietoteknisiä välineitä, työtä tehdään itsenäisesti ja työntekijöillä on työhön liittyvää, usein vähintään opistotasoista koulutusta. Työtä tekevät erilaiset asiantuntijat, omalle alueelleen erikoistuneet ammattilaiset, jotka ovat tottuneet luovaan ongelmanratkaisuun. Tyypillisiä työtehtäviä henkilöstöpalvelualalla ovat erilaiset konsultointitehtävät kuten rekrytointikonsultin, projektipäällikön ja asiakkuudenhallintaan liittyvät tehtävät, sekä erilaiset asiantuntijatehtävät.

2.2 Y-sukupolvi eli milleniaalit tutkimusalueena

Y-sukupolvi eli milleniaalit ovat uusin työelämään siirtynyt sukupolvi. Tälle sukupolvella on monta nimeä, y-sukupolven ja milleniaalien lisäksi heitä kutsutaan esimerkiksi nimillä Generation Me (eli GenMe – minä-sukupolvi), internet-sukupolvi ja diginatiivit. Vuonna 2020 he muodostavat suurimman työelämässä olevan sukupolven. Uuden sukupolven saapuminen työpaikoille asettaa johdon uusien haasteiden eteen, sillä uuden sukupolven mukana saapuu myös uudenlaisia asenteita ja käytösmalleja. Kultalahti (2015) toi väitöskirjassaan esiin, että y-sukupolven tutkimusta on maailmalla tehty etenkin Yhdysvalloissa ja toisaalta Suomessa vasta hyvin vähän. Milleniaalien rekrytointi, sitouttaminen motivoiminen ja johtaminen tulevat kuitenkin olemaan tulevien vuosikymmenien suuri haaste organisaatioille, jonka vuoksi alan tutkimuksesta olisi laajempaa yhteiskunnallista hyötyä. Tulgan (2009, 3-4) esittää, että Y-sukupolvi eli milleniaalit saattavat olla tähänastisista sukupolvista vaikeimmin johdettava, mutta oikein johdettuina milleniaalit voivat saavuttaa suorituskyyvyltään edellisiä sukupolvia korkeamman tason. (Kultalahti 2015, Twenge 2010, 208.)

Y-sukupolven erityispiirteiden ymmärtämisen vaikutusta organisaation suorituskyykyyn ja yksilöiden työtyytyväisyyteen ovat tutkineet mm. Smola ja Sutton 2002 ja Gursoy, Maier ja Chi 2008, Kupperschmidt 2000, Costanza et al. 2012. Milleniaalien johtamiseen ja työelämäarvostukseen keskittyvää tutkimusta ovat tehneet 2000-luvulla Cugin 2012, Cennamo & Gardner 2008 ja Chen & Choi 2008, Hershatter & Epstein 2010, Deal, Altman ja Rogelberg 2010 ja Twenge 2010. Suomessa Y-sukupolvesta on tehty akateemista tutkimusta lähinnä 2010-luvulla, mm. Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, Kultalahti 2015, Hämäläinen ja Tuomala 2013 ovat tutkineet milleniaaleja työelämän näkökulmasta (Kultalahti 2015, 1-2.)

Sukupolvien välisiä eroja pohdittaessa, tulee muistaa, että yhteiskunnassa tapahtuu jatkuvasti suuria kulttuurisia, teknologisia ja sosiaalisia muutoksia, jotka näkyvät uusien sukupolvien elämässä ja mahdollistavat uudenlaisia tapoja olla ja elää. Yksilön käytös ja syntyä aina vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Sukupolvien eroihin liittyvät yleistyksiset ja stereotyyppit tuntuvat olevan sosiaalisesti hyväksytyjä tapoja puhua erikikäisistä työntekijöistä. Millenniaaleista ja muista sukupolvista ollaan montaa mieltä ja tutkimustulokset ovat ristiriitaisia. Deal, Altman ja Rogelberg (2010, 191-192, 198) painottavat eri sukupolviin kuuluvien ihmisten käytöksen ymmärtämisen tärkeyttä johtamisessa ja työelämässä ylipäättäen, mutta korostavat, että helposti liikutaan urbaanien myyttien varassa sukupolvien eroja ja samankaltaisuuksia arvioitaessa. Eroja sukupolvien välillä arvioitaessa viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana on huomattu, että aiempi sukupolvi arvioi seuraavaa työelämään saapuvaa sukupolvea suunnilleen samalla tavalla. Ihmisellä on tarve tehdä yleistyksiä, mutta sukupolvijattelussa tulee pitää mielessä, että työntekijät ovat yksilöitä, joiden ominaisuuksia ja käyttäytymistä arvioitaessa sukupolvi on vain yksi monista muuttujista. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 16; Twenge 2010, 207.)

Sukupolvi-käsite on kuitenkin vakiintunut arkielämän keskusteluissa ja työelämän tutkimuksessakin se on hyväksytty osaksi kommunikaatiota. Sukupolvet eivät synny tyhjistä eivätkä tyhjiöön, vaan muokkautuvat ympäristön vaikutuksesta erilaisiksi ainutlaatuisen prosessin ja yhteisten kokemusten tuloksena. Mikään avainkokemus ei yksistään muodosta sukupolven tarinaa, vaan kokemukset ketjuuntuvat niin, että syntyy omanlainen yhden sukupolven mielenmaisema.. Yhteiskunnallisen sukupolven katsotaan muodostavan sellainen ihmisryhmä, joka on syntynyt suunnilleen samaan aikaan ja joita yhdistävät avainkokemukset, kuten yhteiskunnalliset traumat tai suuret yhteiset voitot. Näin ollen onkin selvää, että työelämässä tulee huomioida eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden arvostuksia ja odotuksia parhaan mahdollisen suoritustason saavuttamiseksi. Työelämän sukupolvijaosta puhumista puoltaa toisaalta myös sukupolvien merkitys kulttuurisina tarinoina, jotka tarjoavat yksilöille työkaluja rakentaa omaa tarinaansa ja ymmärtää paremmin muita ihmisiä ja heidän kokemuksiaan. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 20-28, 60; Cugin 2012, 2289.)

Työelämässä on tällä hetkellä pääasiassa kolmen sukupolven edustajia. Sotien jälkeen syntynyt suuri ikäluokka (engl. Baby Boomers), heidän jälkeensä syntynyt vuosien 1965 ja 1979 välissä syntynyt X-sukupolvi ja viimeisimpänä työelämään siirtynyt

vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneet Y-sukupolven edustajat eli milleniaalit. Suurta ikäluokkaa luonnehditaan vahvasti työkeskeiseksi sukupolveksi, jolle konsensus, tiimityö, kasvu ja kehittyminen on tärkeää. Johtamiselta suuri ikäluokka odottaa huolenpitoa, johtamisosaamista ja rehellisyyttä. X-sukupolvea kuvataan ikäluokaksi, jonka elämää on leimannut epävarmuus. X-sukupolven kokemuksiin kuuluu useita sosiaalisia muutoksia kuten avioerojen yleistyminen ja taloudellisia kriisejä, joiden vuoksi organisaatiot ovat vähentäneet henkilöstöä. Tämä on yksi syy sille, että lojaalius työnantajaa kohtaan on heikentynyt ja työ koetaan tavaksi ansaita elanto. Epävarmuus on heijastunut kyynisenä asenteena työnantajaa kohtaan, työpaikkaa vaihdetaan helposti ja fokus on oman ammatillisen osaamisen kehittämisessä. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 36; Gilley, Waddell, Hall, Jackson & Gilley 2015, 3-5)

Milleniaaleille työuralla eteneminen on tärkeää, mutta kaikista tärkeintä on tasapaino turvallisuuden, pysyvyyden ja terveellisellä tasolla olevan työn ja vapaa-ajan kanssa. Turvallisuushakuisuus ja mahdollisuus panostaa myös muuhun kuin työhön on vaikuttanut siihen, että työnantajana julkisen sektorin toimijat kiinnostavat milleniaaleja. Ilmiö näkyy Suomessa muun muassa niin, että valtio on noussut korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa suosituimmaksi työnantajaksi yksityisellä sektorilla toimivien yritysten ohi. (Hershatter & Epstein 2010, 219; T-Media 2014; Smola ja Sutton 2002, 378.)

Työn merkitys ja sen rooli elämässä on ollut edellisille sukupolville merkittävämpää kuin milleniaaleille. Täyttä selvyyttä siitä, johtuuko ero sukupolvien välisistä arvostuksista vai onko yhteiskunnassa tapahtunut arvomuutos vaikuttanut yleisesti ihmisten arvostuksiin. Perheen merkitys on yleisesti ottaen korostunut yhteiskunnan sosiaalisessa kontekstissa. Työn merkityksen vähenemisen myötä myös uralla etenemisen tavoittelu on joidenkin yhdysvaltalais tutkimusten mukaan vähentynyt siinä mielessä, että työhön panostamisen ei tahdota enää tapahtuvan yksityiselämän kustannuksella. (Deal et. al 2010, 195; Twenge 2010, 208; Hershatter & Epstein 2010, 219)

Työelämässä Y-sukupolven tiedetään arvostavan vapautta ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Joustavaa työaika arvoitetaan enemmän kuin osa-aikatyötä tai korkeammin palkattua tehtävää. Milleniaalien työelämään liittyvät toiveet ovat seurausta milleniaalien vanhempien työurista, joita milleniaalit ovat kasvatessaan

seuranneet. Suuriin ikäluokkiin kuuluneet vanhemmat joutuivat tekemään yksityiselämäänsä liittyviä uhrauksia, joita milleniaalit eivät halua tehdä. Vaikka vapaa-aikaa ja vapautta arvostetaan nyt enemmän kuin koskaan aiemmin, työpäivät ovat esimerkiksi Yhdysvalloissa pidempiä kuin koskaan ennen. Yksi suuri milleniaaleihin yhdistetty myytti liittyykin työetiikkaan ja tehtyihin työtunteihin. Tutkimusten mukaan edeltävät sukupolvet x ja suuret ikäluokat tekivät samanikäisinä täsmälleen yhtä pitkää päivää kuin milleniaalit nyt. Työtuntien määrän on todettu korreloivan työtehtävien mukaan eli mitä korkeammalla organisaation hierarkiassa ollaan, sen pidemmät ovat työpäivät. Nuoret milleniaalit ovat vielä työuransa alkuvaiheessa, joten tämä selittää työpäivän pituuteen liittyvät seikat. (Gilley et. al 2015, 3-5; Twenge 2010, 204; Deal et. al 2010, 192-193; Hershatter & Epstein 2010, 219.)

Milleniaalien kasvatukseen liitetään myös kasvaminen sellaiseen ympäristöön, jossa yrittäminen on tärkeämpää kuin voittaminen. Yhdysvalloissa puhutaankin "Trophy Generation":sta, palkintosukupolvesta, joiden elämäkokemuksiin ei ole kuulunut häviäminen, vaan kaikille osallistujille on aina annettu palkinto. Tätä pidetään selityksenä sille, että Y-sukupolvea leimaa itsevarmuus ja usko omaan tekemiseen. Toisaalta, tämän vuoksi sukupolvea leimaa myös kärsimättömyys eli ei olla valmiita odottamaan uralla etenemistä samaan tyyliin kuin aiemmin on ollut tapana. (Gilley et. al 2015, 3-5.)

Työhön liittyvissä asenteissa ja arvoissa sukupolvien välillä on havaittu eroavaisuuksia. Milleniaaleilla on tutkimusten mukaan hieman keskimääräistä korkeampi työtyytyväisyys verrattuna aiempiin sukupolviin saman ikäisinä. Sen sijaan tilastollisesti merkittävämpiä eroja edeltäviin sukupolviin on löytynyt persoonallisuuteen liittyvissä eroavaisuuksissa, jotka näyttäytyvät etenkin opiskeluaikana. Y-sukupolvella on mitattu korkeampia itsetuntoon ja päättäväisyyteen liittyviä positiivisia tuloksia. Individualistisille milleniaaleille tasa-arvo erilaisten ihmisten välillä on tärkeä arvo ja toivottavaa olisi, että työpaikoilla ihmisiä kohdeltaisiin yksilöinä. Individualistisuus voi myös näyttäytyä negatiivisesti niin, että narsistiset piirteet korostuvat. Vaikka tällaista ei voi yleistää yhden sukupolven ominaisuudeksi, y-sukupolvessa edustajien keskuudessa näitä ominaisuuksia on todettu enemmän kuin x-sukupolvessa tai suurissa ikäluokissa. (Deal et. al 2010, 192; Twenge 2010, 201, 206.)

Työpaikoilla Y-sukupolvelle on tärkeää se, että he saavat huomiota esimiehiltään ja että jatkuva keskusteluyhteys säilyy. Milleniaalit hakevat arvostusta, hyväksyntää ja vahvistusta tekemiselleen, jonka vuoksi opastusta ja ohjeita haetaan esimiehiltä. Monet y-sukupolvea työssään ohjaavat kokevat tämän ominaisuuden raskaana, vaikka jatkuva yhteys esimieheen takaisikin nopean oppimisen. Milleniaalit toivovat henkilökohtaista suhdetta esimieheen ja muihin päättäjiin organisaation kaikilla tasoilla. Tätä tavoitetta tukevat erilaiset mentorointiohjelmat, jotka ovat yleistyneet viime vuosina. Jatkuvaa palautetta haetaan myös siitä syystä, että saamansa palautteen avulla milleniaalit varmisteleivat urapolulla pysymistä. Organisaatiot, joissa luodaan selkeät urapolut ja kuvataan niillä etenemisen edellytykset, ovat milleniaaleille mieluisia työpaikkoja. The Milleniaaleille yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen ovat niin ikään tärkeitä arvoja. (Hershatter & Epstein 2010, 217-218; Kultalahti 2015, 77; Gursoy, Maier ja Chi 2008, 457)

Yksi selkeä ero sukupolvien välillä liittyy teknologian käyttöön, osa tutkijoista pitää suhtautumista teknologiaan yhtenä merkittävimpänä erona sukupolvien välillä. Internet on itsekin ikänsä puolesta milleniaali. Y-sukupolven elämäntapaan kiinteästi kuuluvat kännykät ja sosiaalinen media ovat ilmiönä kasvaneet yhtäaikaan milleniaalien kanssa. Hershatter ja Epstein (2010) kuvaavat asiaa eräänlaisena digitaalisena immersiona, jossa tämä diginatiivien sukupolvi on kasvanut yhteen teknologian kanssa siinä määrin, että se itsekin pitää sitä eräänlaisena kuudentena aistina, tapana tietää asioita ja olla yhteydessä muun maailman kanssa. Aivotutkijat ovat löytäneet merkittäviä eroja aivotuiminnassa sukupolvien välillä eli ympäristö on todistetusti muokannut aivojen rakenteen erilaiseksi riippuen siitä, milloin on syntynyt. Diginatiivien vahvuuksina onkin tottumus teknologian läsnäoloon, sillä se on luontevasti integroitunut milleniaalin eri elämänalueisiin, kuten opiskeluun, sosiaaliseen kanssakäymiseen ja henkilökohtaiseen elämään. Milleniaalien on luontevaa tehdä monia asioita rinnakkain ja suodattaa suuriakin määriä tietoa. Aiemmat sukupolvet pärjäävät puolestaan y-sukupolvea paremmin kasvokkain tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa ja non-verbaalisten viestien tulkitsemisessa. (Deal et. al 2010, 192-193; Hershatter & Epstein 2010, 211-212)

Digitaalisen immersion lisäksi milleniaalit eroavat aiemmista sukupolvista sisällön tuottamisessa ja osallistumisessa erilaisiin digitaalisiin vuorovaikutustilanteisiin. Y-sukupolvi on tottunut käyttämään teknologiaa omien ajatustensa, mielipiteidensä ja

kokemustensa tallentamiseen, järjestelemiseen ja niistä viestimiseen. Milleniaaleista on myös luontevaa osallistua eri tuotteiden tai palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen, tätä ominaisuutta monet yritykset ovatkin hyödyntäneet nuoremman yleisön huomion tavoittelussa. Uusin työelämään tullut sukupolvi käyttää blogeja, arvostelusivustoja, sosiaalista mediaa ja tuotettuja sisältöjä usein positiivisessa mielessä, mutta myös negatiivisiin arvosteluihin, valituksiin ja kritiikkiin, joihin yritysten on vaikea vaikuttaa. Y-sukupolvi käyttää laajasti eri medioita, välineitä ja sovelluksia viestinnässään, joten organisaatioiden on kiinnitettävä sisällön interaktiivisuuden ja visuaalisuuden lisäksi viestintämediaan erityistä huomiota. (Hershatler & Epstein 2010, 213-215)

Teknologia on kehittynyt valtavasti viimeisten vuosikymmenten aikana, jonka vuoksi seuraavan sukupolven tavat käyttää teknologiaa eroavat aina edellisestä. Erilaiset innovaatiot laite- ja ohjelmistopuolella ovat mullistaneet ihmisen tavat viestiä ja olla vuorovaikutuksessa. (Deal et. al 2010, 192-193.)

Mahdollisuus oppia uutta ja kouluttautua on milleniaaleille tärkeä osa työelämää jopa siinä määrin, että työnantajaa ollaan valmiita vaihtamaan, jos nykyisen työpaikan oppimismahdollisuuksia pidetään huonoina. Henkilökohtainen kehittyminen on tärkeämpää kuin raha tai status (Keene & Handrich 2015, 3). Y-sukupolvi on kasvanut työelämän epävarmuudessa ajatukseen, että oppiminen ei lopu valmistumiseen, vaan omaa koulutustaan ja osaamistaan tulee päivittää ja varautua työuran aikana useampaan ammattiin kouluttautumiseen. Myöskään ajatus siitä, että työuran voisi tehdä yhdessä organisaatiossa, ei tunnu milleniaalien mielestä realistiselta. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258-259.)

Milleniaaleihin liitetään usein oppineisuuteen ja kouluttautumiseen liittyviä mielikuvia, sillä y-sukupolvella on ollut internetin myötä pääsy merkittävästi suurempiin tietovarantoihin edellisiin sukupolviin verrattuna. Tutkimusten mukaan vaikka koulutustaso on noussut, Yhdysvalloissa milleniaalien yleissivistys ja on ollut samalla tasolla edellisten sukupolvien kanssa lukiotasolta jatko-opintoihin siirryttäessä. Perhemuodot ovat monipuolistuneet yhteiskunnassa, mikä leimaa myös y-sukupolven perhe-elämää. Yhden vanhemman perheet ovat yleistyneet samoin kuin naisten työssäkäynti. (Deal et. al 2010, 193-194.)

Viime vuosina on yhteiskunnassa esiintynyt huolestunutta keskustelua nuorten aikuisten syrjäytymisestä työelämästä. Taustalla olevia syitä on onnistuttu tunnistamaan useita, mm. jatkuvan päätteellä vietetyn ajan johdosta syntyneet unihäiriöt ja terveyshaittoja aiheuttavat huonot ruokailutottumukset huonontavat milleniaalien työntekomahdollisuuksia ja aiheuttavat ongelmia mielenterveydelle. Ylipainoisuus, jota nuorten kohdalla esiintyy aiempia sukupolvia enemmän, aiheuttanee haasteita y-sukupolven kuuluvan työvoiman työkykyyn tulevaisuudessa (Deal et. al 2010, 193; Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 30).

Talouskriisi on vaikuttanut milleniaalien työelämään liittyviin odotuksiin. Työmarkkinoille pyrkivien nuorten on ollut vaikea löytää paikkaansa, sillä työpaikan löytäminen on ollut haastavaa viime vuosina työmarkkinatilanteen ollessa hankala kaikille sukupolville. Nuorisotyöttömyydellä voi olla kauaskantoisia seurauksia, siellä työttömyys uran alkuvaiheessa voi leimata tulevaa työuraa ja vaikuttaa uran aikana tienattuihin ansioihin negatiivisesti. Suomessa nuorten työttömyys lähti kasvuun vuosien 2010 ja 2011 jälkeen. (Deal et. al 2010, 194; Hämäläinen & Tuomala 2013, 6.)

Suomessa y-sukupolven tutkijat ovat olleet yllättyneitä siitä, että työelämän kontekstissa milleniaalit eivät aina janoakaan jatkuvia elämyksiä tai välttele sitoutumista työnantajaansa. Paikkansapitämättömäksi on myös osoittautunut ajatus siitä, että milleniaaleille eettiset tai ekologiset arvot olisivat itsestään selvä arvo. Milleniaaleille työelämässä korostuu jatkuva oppimisen jano ja aiempia sukupolvia korkeampi kyky sietää jatkuvia muutoksia ja keskeytyksiä. Milleniaalien kokemuksia työelämässä leimaa määräaikaisuus ja epävarmuus, moni on tottunut ja sopeutunut määräaikaisiin työsopimuksiin, niiden väliin jääviin katkoksiin ja työympäristön muutosten jatkuvuuteen. Y-sukupolvi tuntuu myös kärsivän vähemmän kiireestä kuin x-sukupolvi tai suuret ikäluokat. Internetiin ja digitaaliseen tiedonkäsittelyyn tottuneina milleniaalit pärjäävät hyvin teknisten sovellusten ja erilaisten laitteiden kanssa. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258.)

3 ORGANISAATIOSITOUTUMINEN

Sitoutumista voi tarkastella monesta näkökulmasta. Työelämän kontekstissa yksilö voi olla

sitoutuneena työhön, ammattiin tai organisaatioon. Tässä tutkimuksessa keskityn organisaatiositoutumiseen, jonka Jokivuori (2001, 19) määrittelee työntekijän kohtuullisen pysyväksi asenteeksi organisaatiota kohtaan ja siihen kiinnittymistä. (Saari & Ojala 2011, 243)

Sitoutumisen lisäksi puhutaan työelämäyhteydessä niin työn imusta (Work Engagement), lojaliteetista (Work Loyalty) ja osallisuudesta (Work Involvement) kuin psykologisista sopimuksistakin työntekijän ja työnantajan välillä. Vaikka organisaatiositoutuminen, osallisuus ja työnimu kuvaavat kaikki positiivista kiintymistä työhön ja ne ovat vuorovaikutteisessa suhteessa niin käytännössä kuin tieteellisessä keskustelussa, ne ovat erillisiä, toisistaan empiirisesti eroavia konsepteja, jotka ovat päällekkäisiä vain osittain. Instrumentaaliseen ja identifikaatiopohjaiseen muotoon jakautuvan organisaatioloyaliteetin käsitteen koetaan kuuluvan organisaatiositoutumisen teorioiden kanssa samaan tutkimuksen alueeseen. (Alvesson 2000, 111; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008, 187; Hallberg & Schaufeli 2006, 119-125; Kultalahti 2015, 28; Saari 2014, 43.)

Työn imuun liittyy työhön liittyvän hyvinvoinnin tunne, johon liittyy motivoituneisuutta, positiivisuutta ja omistautuneisuutta. Työn imua kokevan työntekijän energiataso on korkealla ja hän identifioituu vahvasti työhönsä. Koettu työn imu aiheuttaa positiivisia tunteita työntekijässä, jolloin hän haluaa pysyä työpaikassaan eli sillä on vaikutusta organisaatiositoutumiseen tätä kautta. Tutkijat määrittelevät osallisuuden yksilön toiminnaksi, jolloin se eroaa tilannesidonnaisesta organisaatiositoutumisesta siltä osin. Osallisuutta voidaankin pitää yksittäisenä muuttujana, kun taas työn imu ja organisaatiositoutuminen muodostavat toisistaan riippuvaisen osan työelämän tutkimusta. (Bakker et al. 2008, 187; Hallberg & Schaufeli 2006, 120.)

Organisaatiositoutumista sivuaa myös työpsykologian puolella käytetty psykologisen sopimuksen käsitettä, joka kuvaa niin ikään suhdetta organisaation ja työntekijän välillä. Psykologisten sopimusten sisältönä on yhteinen ymmärrys siitä, millä tavoin työntekijä antaa panoksensa edistääkseen organisaation menestymistä ja mitä organisaatio omalta puoleltaan antaa vastineeksi. Psykologiset sopimukset ovat

uskomuksia, jotka perustuvat annettuihin tai keskustelun alla oleviin lupauksiin. Nämä sopimukset vahvistavat työntekijän motivaatiota ja sitoutumista tehtäviinsä, sillä taustalla on luottamus siitä, että organisaatio hoitaa oman osuutensa tästä sopimuksesta. Myös työnantajalla on omat psykologiset sopimuksensa työntekijöiden kanssa ja niihin vaikuttavat henkilökohtaiset kompetenssit, luotettavuus ja organisaation mission tärkeys.. Lähtökohdiltaan näiden molemminpuolisten lupauksen, psykologisten sopimusten, täytyy olla realistisia ja linjassa henkilöstöstrategian kanssa, jotta niitä voisi johtaa tavoitteellisesti. (Rousseau 2004, 120; Saari 2014, 29.)

3.1 Organisaatiositoutuminen tutkimusalueena

Sitoutumisen tutkimuksen ymmärtämiseksi on hyvä tarkastella tämän konseptin kehittymistä historiallisesta näkökulmasta. Cohen (2007, 338) määrittelee sitoutumistutkimuksen kolme aikakautta niin, että ensimmäistä aikakautta leimaa organisaatiositoutumisen näyttäytyminen piiloinvestointien muodossa, sitä seuraavalla aikakaudella tutkittiin organisaatiositoutumista psykologisen kiintymyksen katsantokannasta ja kolmatta aikakautta leimasi moniulotteisten lähestymistapojen esiinmarssi. Tässä kappaleessa tarkastellaan lähemmin näitä kolmea aikakautta.

Ensimmäisen, aikaisen organisaatiositoutumisen tutkimuksen aikakauden alkua 1960-luvulla leimaavat Howard Beckerin teoriat, joissa sitoutuminen määritellään eräänlaisena piiloinvestointia (ns. side-bet-teoria). Beckerin teoria oli ensimmäisiä yrityksiä muodostaa sitoutumisesta kattava viitekehys, joka pitäisi sisällään yksilön suhteen organisaation laajaa katsantokantaa mahdollistaen. Beckerin teorian kantavana ajatuksena olivat joko täysin tai vain osittain piilossa olevat investoinnit, joita yksilö on tehnyt organisaatioon jäämällä osaksi sitä. Näiden piiloinvestointien vuoksi henkilö sitoutuu yritykseen ja lähtiessään yrityksestä työntekijä menettäisi nämä investoimansa asiat. Sitoutuminen organisaatioon tapahtuu sen vuoksi, että henkilö kokee investointiensä menettämisen uhkaa, eikä näe vaihtoehtoisia tapoja korvata näiden menettämistä. (Cohen 2007, 338.)

Becker esittää myös, että sitoutumisen ja vaihtuvuuden välillä on yhteys, jonka vuoksi sitoutumista tulee mitata silloin, kun halutaan selvittää syitä työntekijöiden lähtöön organisaatiosta. Vaikka Howard Beckerin side-bet teoriaa ei enää pidetä johtavana organisaatiositoutumista selittävänä teoriana, sen vaikutuksia on edelleen nähtävissä mm. Allenin ja Meyerin (1991) jatkuvuusitoutumisen käsitteessä. Tämän käsitteen on

nähty toimivan piiloinvestointien tutkimuksessa ja se on yksi Allenin ja Meyerin hahmottelemasta kolmesta ulottuvuudesta (Cohen 2007, 338.)

Organisaatiositoutumisen toisen aikakauden tutkimusta edistivät 1970-luvulla etenkin Porter, Steers, Mowday ja Boulian. Tutkimusten seurauksena organisaatiositoutumisen tutkimus siirtyi piiloinvestoinneista kohti työntekijän organisaatiotaan kohti tuntemaa psykologista kiintymystä. Tällä aikakaudella sitoutuminen pyrittiin määrittämään eräänlaisena asenteena, suhteellisen vahvuutena, jolla yksilö identifioituu tiettyyn organisaatioon ollessaan sen jäsenenä. (Cohen 2007, 338.)

Näiden kolmen komponentin tai ulottuvuuden, nähtiin muodostavan organisaatiositoutumisen:

- 1) Vahva usko organisaatioon ja sen tavoitteiden ja arvojen hyväksyntä
- 2) Halu ponnistella huomattavasti organisaation eteen
- 3) Vahva halu säilyttää organisaation jäsenyys

Ensimmäisen aikakauden tutkimus vaikutti myös Porterin ja muiden tutkijoiden työhön, etenkin Beckerin näkemys siitä, että sitoutumisella ja vaihtuvuudella on vahva yhteys. Osa tutkijoista näki näiden kolmen komponentin ensimmäisen osan keskittyvän kiintymyksen psykologisiin perusteisiin ja kahden viimeisen olevan lähinnä seurauksia sitoutumisesta eikä sen muodostavina osina. (Cohen 2007, 338.)

Porter, Steers, Mowday ja Boulian suunnittelivat työkalun, eräänlaisen kyselyn, jonka avulla organisaatiositoutumista oli mahdollista mitata edellä mainittuja kolmea dimensiota hyödyntäen. Tämä työkalu on nimeltään Organizational Commitment Questionnaire, joka voidaan lyhentää muotoon OCQ. OCQ oli alun perin 15 kohtaa sisältävässä muodossa ja myöhemmin tutkijat lyhensivät työkalua sisältämään yhdeksän kohtaa. Vaikka kysely on suunniteltu erityisesti kolmen ulottuvuuden hyödyntämistä silmällä pitäen, iso osa tutkijoista käytti työkalua yksiuotteisena työvälineenä. Työkalun vahvuuksina nähdään, että OCQ keskittyy erityisesti asenteeseen, sillä yksilön halu tehdä organisaation toimintaa tukevia toimia viittaa enemmän ajattelutapaan ja asenteeseen kuin käytökseen liittyviin aikomuksiin. OCQ:ta on myös kritisoitu sen rajoittuneisuudesta, sillä se mittaa vain sitoutumisen affektiivisia ulottuvuuksia. Se ei huomioi ihmimillistä todellisuutta, kuten yksilön ja organisaation

välillä tapahtuvaa vaihtokauppaa, joten se jättää laskelmoidun sitoutumisen huomioimatta. (Cohen 2007, 339; Commeiras, & Fournier 2001, 239, 243)

1980-luvulle tultaessa organisaatiositoutumisen kolmannen aikakauden tutkimuksessa eteni kaksi moniulotteista lähestymistapaa aiheeseen. Tunnetuimpia näistä ovat O'Reillyn ja Chatmanin (1986) tutkimustyö ja Meyer & Allenin (1991) esittelemä kolmen komponentin malli, joka esitellään kokonaisuudessaan kappaleessa 3.2. Charles O'Reilly ja Jennifer Chatman pohjasivat tutkimuksensa sitoutumistutkimuksen ongelma-alueille. Aiemmin ei oltu pystytty määrittämään mikä oli sitoutumisen syytä ja mikä seurausta eikä kiintymyksen syntyminen lähtökohtaa tai syytä. O'Reilly ja Chatman määrittelivät sitoutumisen osiksi mukautumisen (compliance), samaistumisen (identification) ja sisäistämisen (internalization), jonka vuoksi työntekijän psykologista kiintymystä pystyy ennustamaan kolmea asiaa tarkkailemalla: instrumentaalista osallisuutta tiettyihin ulkoisiin palkkioihin, kytköksiin tähtäämiseen pohjautuvaa osallisuutta sekä henkilökohtaisen ja organisatoristen arvojen yhdenmukaisuutta. (Cohen 2007, 339, 354.)

O'Reilly ja Chatman erottivat konseptuaalisesti sitoutumisen kaksi prosessia: instrumentaalisen vaihtokaupan ja psykologisen kiintymyksen. Mukautuminen edustaa vaihtokauppaa ja on luonteeltaan psykologista kiintymystä heikompi sitoutumisen muoto. Psykologinen kiintymys on luonteeltaan voimakasta ja sen muodostaa samaistumisen ja sisäistämisen komponentit. Nämä tutkijat toivat myös uutta ajattelua suhteessa organisaatiositoutumisen seurauksiin ja lopputulokseen määrittelemällä aiemmasta tutkimuksesta poiketen, että organisaatiositoutuminen vaikuttaa käyttäytymisen muuttumiseen väittämällä sitoutumisen lopputulokseksi muutokset organisaatiokansalaiskäyttäytymisessä (Organizational Citizenship Behavior, OCB). Organisaatiokansalaiskäyttäytymisen eli OCB käsitteen muodostavat organisaatiotottelevaisuus (Organizational Obedience), organisaatiouuskollisuus (Organizational Loyalty) ja osallistuminen organisaation toimintaan (Organizational Participation). (Cohen 2007, 339; Graham 1991, 255.)

Moniulotteisten lähestymistapojen aikakaudella myös Morrow (1983, 486-487) tutki työhön sitoutumisen monia ulottuvuuksia. Morrow (1983) summasi työhönsitoutumisen tutkimuksen viiteen muotoon seuraavasti:

- 1) Arvofokus – pitää sisällään työetiikan, protestanttisen työetiikan hyväksynnän ja sovinnaisuuden etiikan joka pitää sisällään työhön liittyvän ylpeyden tunteen. Henkilö kokee henkilökohtaisen arvonsa riippuvan uhrautumisesta työn tai työhön liittyvien saavutusten eteen.
- 2) Urafokus – käsittää sitoutumisen uraan ja ammattiin sekä urakeskeisyyden. Uran ja työn tärkeys henkilön elämässä määrittää tätä fokusta.
- 3) Työfokus – kuvaa osallisuutta, kiinnittymistä ja suuntautumista työhön. Pitää sisällään henkilön identifioitumisen psykologisesti työhönsä ja työssä menestymisen vaikutuksen itsetuntoon.
- 4) Organisaatiofokus – Organisaatiositoutumisen laskelmoidut ja moraaliset ulottuvuudet sisältyvät tähän muotoon. Kuvaa tahdon voimakkuutta, jolla henkilö haluaa säilyä organisaation jäsenenä, on valmis ponnistelemaan organisaation eteen ja on hyväksynyt organisaation arvot ja tavoitteet.
- 5) Ammattiliittofokus – käsittää sitoutumisen liittoon ja siihen liittyviin asenteisiin. Kuvaa niiden tunteiden syvyyttä, joilla työntekijä haluaa säilyttää liiton jäsenyyden, tahtoo ponnistella liiton hyväksi ja uskoo järjestäytyneen työvoiman tavoitteisiin. (Morrow 1983, 486-488)

Morrow tutki sitoutumisen moniulotteisuutta myös kymmenen vuotta myöhemmin. Silloin Morrow (1993) määritteli sitoutumisen muodostuvan affektiivisen ja jatkuvuussitoutumisen lisäksi myös työetiikasta, uraan sitoutumisesta ja työtehtävään kiinnittymisestä.

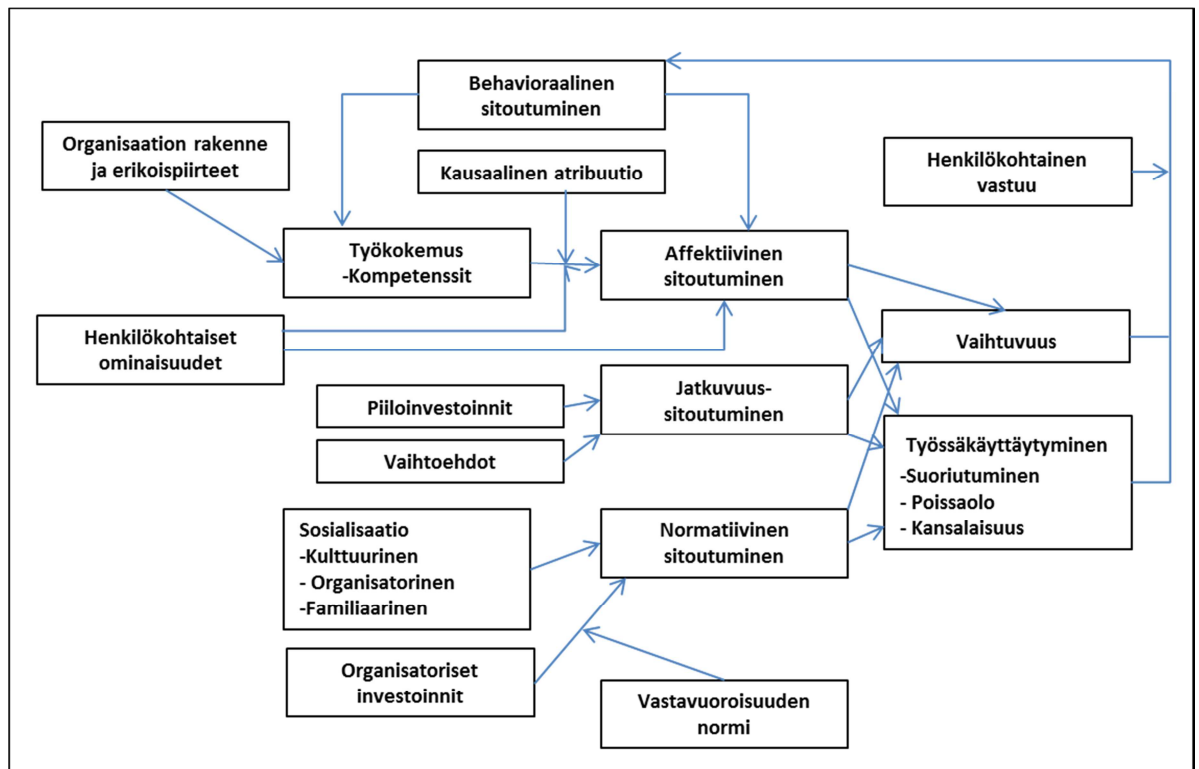
Vastaavia moniulotteisia organisaatiositoutumisen malleja ovat tutkineet mm. Cohen (2007) ja Alvesson (2000). Lähtökohtana Cohenin neljän komponentin mallille oli halu eriyttää varsinainen sitoutuminen sitoutumisen tuloksena näyttäytyvästä käytöksestä. Cohenin tavoitteena oli esittelemänsä mallin avulla tarjota selkeyttä sitoutumisen käsitteeseen ja merkitykseen. Cohenin mallissa organisaatiositoutuminen muodostuu kahdesta ulottuvuudesta, ajasta ja luonteesta. Aika viittaa sitoutumisen ajoitukseen eli onko kyseessä aika ennen organisaatioon sitoutumista vai aika organisaatioon liittymisen jälkeen. Luonne ulottuvuutena kuvaa sitoutumisen lähtökohtaa, joita on kolme: instrumentaalinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja affektiivinen sitoutuminen. Cohenin määrittelemät affektiivisen ja instrumentaalisen sitoutumisen muodot vastaavat Meyerin ja Allenin affektiivista ja jatkuvuussitoutumista. Alvessonin mallissa organisaatiolajiteetti on jaettu instrumentaaliseen ja identifikaatioon

perustuvaan muotoon. Muodollinen instrumentaalinen lojaliteetti on vahvasti linjassa Cohenin instrumentaaliseen ja Meyerin ja Allenin jatkuvuusitoutumisen kanssa. Identifikaatiopohjainen lojaliteetti on puolestaan riippuvaista organisaation sisäisistä sosiaalisista suhteista ja samaistumisesta organisaatioon. Tämän vuoksi voidaan katsoa, että sekä Meyerin ja Allenin että Cohenin affektiivisen sitoutumisen muoto vastaavat Alvessonin identifikaatiopohjaisen lojaliteetin käsitettä. (Cohen 2007, 342; Saari 2014, 43.)

3.2 Kolmen komponentin malli

Meyer & Allen (1991) loivat aiempaa organisaatiositoutumista koskevaa tutkimusta hyödyntäen ja uudelleenkonseptuomalla aiempia tutkimustuloksia mallin nimeltä ”kolmen komponentin malli”, joka on esitetty kuvassa 2. Meyerin ja Allenin moniulotteisessa mallissa sitoutumisen muodostavat kolme ulottuvuutta: affektiivinen sitoutuminen (Affective Commitment), jatkuvuusitoutuminen (Continuous Commitment) ja normatiivinen sitoutuminen (Normative Commitment). Nämä kolme sitoutumistapaa esittävät sitoutumisen psykologisenä tilana, joka kuvaa kahta asiaa: työntekijän suhdetta työnantajaansa ja osallisuutta päätöksentekijänä siihen päätökseen, jatkaako organisaation jäsenenä vai luopuuko jäsenyydestä. Affektiivista sitoutumista, jatkuvaa sitoutumista ja normatiivista sitoutumista tulisi katsoa kolmena sitoutumisen komponenttina eikä kolmena erilaisena tapana sitoutua. Sama henkilö voi tuntea kaikkia sitoutumisen muotoja organisaatiotaan kohtaan ja eri aikoina komponentit voivat näyttäytyä eri vahvuisina. (Meyer & Allen 1991, 67-68.)

Kolmen komponentin mallia esittelevässä artikkelissaan, Meyer & Allen (1991, 74) pyrkivät myös identifioimaan niitä prosesseja, jotka vaikuttavat näiden kolmen sitoutumisen komponentin kehittymiseen ja seurauksiin. Seuraavaksi käydään läpi affektiivista, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumista määritelmiä ja näitä eri sitoutumisen komponentteihin liittyviä prosesseja.



Kuva 2. Kolmen komponentin malli (Meyer & Allen 1991, 68)

Affektiivinen sitoutuminen

Meyer ja Allen (1991, 69-70) määrittivät sitoutumisen edellytyksenä olevan affektiivisen sitoutumisen muodostuvan kolmesta osa-alueesta seuraavasti:

- 1) Henkilökohtaiset ominaisuudet/erityispiirteet – Vaikka demograafisten tekijöiden (ikä, työssäoloaika, sukupuoli ja koulutus) vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu, niiden yhteys ei ole ollut vahva eikä ristiriidaton ja vaikka yhteyttä niiden välillä olisi havaittu, eivät tulokset ole olleet kiistattomia.
- 2) Organisaatorakenne – Organisaation ominaisuuksia ja niiden vaikutusta sitoutumiseen ei oltu tutkittu merkittävästi 90-luvulle tultaessa. Tutkimukset olivat kuitenkin osoittaneet, että voimakkaampi organisaatiositoutuminen on kytköksissä hajautettuun päätöksentekoon. Viitteitä siitä, että organisaation rakennetta tärkeämpää sitoutumisessa on yksilön kokemus suhteestaan esimieheen, oman roolin tärkeys organisaatiossa ja tehtävien selkeä roolitus organisaatiossa.

3) Työkokemus – Työkokemuksen vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen on tutkittu paljon. Meyerin & Allenin mukaan yksilölle kehittyi kokemuksia työssä, jotka vastaavat työntekijän tarpeisiin ja ovat linjassa henkilökohtaisten arvojen kanssa. He jakavat työkokemukseen liittyvät muuttujat kahteen luokkaan: 1) sellaisiin, jotka vastaavat yksilön tarpeisiin tuntea olonsa, niin fyysisesti kuin henkisesti, mukavaksi organisaatiossa ja 2) niihin, jotka vahvistavat henkilön ammatilliseen pätevyyteen liittyviä tunteita.

Affektiivisen sitoutumisen käsitteen suurin arvo voi piillä siinä, että se on mitattavissa oleva määre. Se heijastaa ja summaa yksilön psykologisia odotusarvoja ja niihin liittyvää pohdintaa sekä yleisempää psykologista suuntausta, joka puolestaan voi tulla näkyväksi organisaatioon liittyvässä käytöksessä. Affektiivista sitoutumista mitattaessa voidaan myös tehdä oletuksia liittyen työntekijän taipumukseen toimia organisaation parhaaksi myös ennakoimattomissa tilanteissa. (Meyer & Allen 1991, 75.)

Jatkuvuussitoutuminen

Jatkuvuussitoutuminen on kytköksissä sen vastakohtana näyttäytyviin organisaatiosta lähtöön liittyviin ”kuluihin” eli yksilön näkemykseen siitä, mitä organisaatiosta lähteminen hänelle maksaisi. Kaikki tekijät, jotka vahvistavat organisaatiossa pysymistä, kuten piiloinvestoinnit ja vaihtoehtojen puute, voidaan katsoa edistävän jatkuvaa sitoutumista. Beckerin jo vuonna 1960-luvulla esittelemä piiloinvestointi-ajatus, toimii yhtenä pohjana tälle Allenin ja Meyerin jatkuvan sitoutumisen käsitteelle. Piiloinvestointeja on työhön liittyviä ja työhön liittymättömiä. Työntekijä voi kokea, että lähtiessään organisaatiosta hän menettää esimerkiksi kaiken sen ajan jonka on investoinut organisaatiosidonnaisten taitojen oppimiseksi, senioriteettiinsa liittyvät saavuttamansa edut tai esimerkiksi muuttoa edellyttävissä työnvaihtotilanteissa perhe joutuu joustamaan liikaa ja henkilökohtaiset suhteet saattaisivat kärsiä. Avoimeksi tutkimuksessa jäi iän ja työsuhteen pituuden vaikutus piiloinvestointien ja muiden investointimuotojen määrään ja vahvuuteen jatkuvassa sitoutumisessa. He toivat myös esiin, että työntekijä, joka hankkii pitkän työsuhteensa aikana henkilökohtaisia taitoja, on paremmassa asemassa organisaatiosta lähtiessään kuin nuori henkilö, joka on ollut työnantajalla vasta lyhyen aikaa. (Meyer & Allen 1991, 71-72).

Jatkuva sitoutumisen ja siihen johtava kehitys on suoraviivaista. Kaikki mikä kasvattaa organisaatiosta lähtemisen hintaa, lisää jatkuvuussitoutumisen kehittymisen mahdollisuutta. Näin ollen organisaatio voi suorilla toimillaan lisätä työntekijän jatkuvaa sitoutumista. Esimerkkinä tällaisesta keinosta esitetään yksilön työnkuvan muuttaminen sellaiseksi, että työntekijän täytyy kouluttautua hyvin kapealle osaamisalueelle. Jatkovaa sitoutumista ei kuitenkaan synny, ellei työntekijä tunnista organisaatiosta lähtemisen hintaa. (Meyer & Allen 1991, 77.)

Työntekijä, joka kokee vahvaa jatkuvan sitoutumisen tunnetta organisaatiota kohtaan, pitää työsuhteen säilymistä tärkeänä. Tämän vuoksi jatkuvalla sitoutumisella ja käyttäytymisellä työpaikalla on vahva yhteys. Tällainen työntekijä voi olla organisaatiolle arvokas, sillä hän ponnistelee organisaation hyväksi uskoessaan, että työsuhteen säilyminen edellyttää korkeaa suorituskykyä. Työsuhteen ollessa luonteeltaan täysin varma, tällaisia ponnisteluja ei tarvita. Jatkuvan sitoutumisen komponentti vaikuttaa käytökseen ja sen muuttumiseen, joka on seurausta työntekijän arviosta suhteestaan organisaatioon. (Meyer & Allen 1991, 77.)

Normatiivinen sitoutuminen

Meyer & Allen (1991, 72) vetävät aiemman tutkimuksen (mm. Wiener 1982 ja Scholl 1981) normatiivisesta sitoutumisesta yhteen toteamalla, että sitoutuminen organisaatioon voi olla seurausta velvollisuudentunnosta pysyä organisaation jäsenenä. Tausta tällaiselle tunteelle voi syntyä jo ennen organisaation jäseneksi liittymistä tai vasta organisaatioon liittymisen jälkeen. Normatiivinen sitoutuminen voi myös olla seurausta organisaation panostuksesta yksilön kehittymiseen koulutuksen muodossa, jolloin syntyy epätasapainoa yksilön ja organisaation suhteeseen. Tällöin yksilö kokee velvollisuudekseen, vastavuoroisuuden nimessä, sitoutua organisaatioon kunnes epätasapaino, eräänlainen velka, on kuitattu.

Normatiivisen sitoutumisen syntyyn voivat vaikuttaa monet tekijät. Sosialisatio voi vaikuttaa yksilön kokemukseen eli normatiivinen sitoutuminen voi vahvistua henkilölle tärkeiden roolimallien, auktoriteettien tai perheenjäsenten korostaessa toistuvasti työnantajaan sitoutumisen tärkeyttä. Lisäksi erilaisten palkkioiden tai rangaistusten käyttö voi vaikuttaa normatiivisen sitoutumisen kokemukseen. Laajemmin makrotasolla myös kulttuurin vaikutus yksilöön voi olla vahva, etenkin jos kulttuurissa korostetaan

yhteisön tärkeyttä. Organisaatio voi vaikuttaa myös itse normatiivisen sitoutumisen vahvistamiseen ottamalla osaksi organisaatiokulttuuria vahvan viestin korostamalla organisaatiokollisuuden tärkeyttä ja organisaation odotuksia aiheeseen liittyen. Prosessit, jotka vaikuttavat normatiivisen sitoutumisen syntymisen taustalla, liittyvät sosiaaliseen oppimiseen ja monimutkaisiin psykodynaamisiin kokonaisuuksiin. (Meyer & Allen 1991, 77.)

Erilaisten sosialisatioon liittyvien prosessien lisäksi vastavuoroisuuden mekanismit korostuvat normatiivisen sitoutumisen syntymistä arvioidessa. Työntekijä, joka on sisäistänyt vahvan vastavuoroisuuden normin eikä näin ollen halua jäädä kenellekään velkaa, kokee organisaation häneen kohdistamat palvelukset tai investoinnit sellaisiksi pakottaviksi tekijöiksi, joiden vuoksi hänen täytyy pysyä organisaation jäsenenä. Tällainen vahva normatiivinen sitoutuminen säilyy, vaikka henkilölle tarjoutuisi organisaation ulkopuolisia mielenkiintoisia mahdollisuuksia tai tehtäviä. Vastavuoroisuusperiaatteen vahva omaksuminen vaikuttaa sekä yksilön normatiiviseen että affektiiviseen sitoutumiseen, sillä halu toimia vastavuoroisesti voi liittyä haluun toimia niin tai pakkoon. Tilanteessa, jossa henkilöllä on vahva affektiivinen sitoutuminen organisaatioon, hän haluaa vaikuttaa positiivisesti työnantajan tilanteeseen säilyttääkseen keskinäisen hyötysuhteen. Jos lähtökohtana halulle toimia organisaation parhaaksi saa alkunsa normatiivisesta sitoutumisesta, on taustalla halu toimia oikein. (Meyer & Allen 1991, 78.)

3.3 Tietotyöläisen organisaatiositoutumisen erityispiirteitä

Tietotyö on luonut organisaatiositoutumiselle uudenlaisen kontekstin, sillä työtä määrittää sen autonominen suunnittelu, sisällön luovuus, korkea koulutus ja tietotekniikan käyttö. Saari (2014, 71) tutki organisaatiositoutumista erityisesti tietotyön näkökulmasta Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malliin peilaten ja tunnisti organisaatiositoutumisen kannalta keskeisiksi edellytyksiksi työn haastavuuden ja autonomisuuden sekä muiksi elementeiksi työsuhteen varmuuden ja työyhteisön merkityksen. Myös mahdollisuus luoda jotain uutta koetaan organisaatiositoutumista edistäväksi.

Tietotyön luonteen vuoksi työhön kuuluu jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Ammatillisen kehittymisen voi toisaalta nähdä tietotyössä olevan pikemminkin velvollisuus kuin oikeus (Saari 2013, 102). Tietotyössä kohdataan jatkuvasti uusia

haastavia tilanteita, joiden seurauksena koettu onnistumisen tunne ja työn merkityksellisyyden kokemus voivat toimia tärkeinä työhön sitoutumisen osina. Toisaalta liian suuret haasteet ja toistuvat muutokset työympäristössä saattavat vähentää sitoutumista. Työntekijöillä on oltava tunne siitä, että organisaatio on heidän puolellaan. Tämän varmistamiseksi organisaation tulee huolehtia siitä, että työn haastavuus on tasapainossa palkkioiden kanssa. (Saari 2014, 71.)

Tietotyön olennainen lähtökohta ja sitoutumisen edellytys on työn autonomisuus, joka vaihtelee työtehtävien ja organisaation mukaan. Työpaikat, joissa johtaminen mahdollistaa tietotyöntekijöille vapauden organisoida omaa työtään autonomisesti, on organisaatiositoutumisen huomattu olevan vahvaa ja työn tuloksellista. Sen sijaan heikkoa sitoutumista eli suurta vaihtuvuutta on havaittu sellaisissa organisaatioissa, jossa työ on valvottua, aikataulutettua ja tiukan kontrollin alaista. Tunne siitä, että yrityksen menestyksen tavoittelu menee henkilökunnan hyvinvoinnin edelle vähentää etenkin affektiivista sitoutumista vaikka henkilö pysyisikin organisaatiossa jatkuvuussitoutumisen vuoksi. Etenkin tietointensiivisissä organisaatioissa työn ajallinen ja määrällinen kontrollointi ei sovi, sillä asiantuntijoiksi identifioituville tietotyöntekijöille työn tulosten laadukkuus asettuu määrällisten tulosten edelle. Sitoutuminen heikentyy, jos asetettujen tavoitteiden ja arvojen välille syntyy ristiriitaa tai kontrollointi koetaan liian tiukaksi. (Saari 2014, 71-72; Benson 2007, 135.)

Tietotyöntekijöille työyhteisöllä ja positiivisella suhteella työkavereihin ja omaan esimieheen on suuri merkitys ja se koetaan suurena voimavarana ja edellytyksenä sitoutumiselle. Lähtökohdiltaan tietotyö on muuttuvaa ja rutiineja on vähän, jolloin työyhteisön pysyvyys voi edustaa tärkeää pysyvää elementtiä työntekijälle. Työyhteisö luo jatkuvuutta ja yhteisöllisyyttä. Tietotyöntekijän työ on usein itsenäistä, jolloin työyhteisöstä saatava tuki ongelmatilanteissa ja työn haasteissa voi olla tärkeässä osassa ammatillisessa kehittämisessä ja sitoutumisessa. Nykyajan työelämälle tyypilliset määräaikaiset työsuhteet, organisaatiomuutokset ja työn projektiluonteisuus asettavat omat haasteensa sitoutumiselle. (Saari 2014, 72; Benson 2007, 135.)

Organisaatioon sitoutumista heikentää koettu epävarmuus työn jatkumisesta. Tällaista epävarmuutta syntyy taloudellisesti vaikeina aikoina, etenkin jos organisaatio on toteuttanut henkilöstön vähennyksiä. Epävarmoina aikoina organisaatiot palkkaavat työntekijöitä lyhyisiin työsuhteisiin, eikä perehdyttämiseen tai sitouttamiseen

välttämättä panosteta, jolloin vaihtuvuus voi olla suurempaa. Organisaatio voi näin aiheuttaa negatiivisen kierteen. Johtamisen toimenpiteillä voi organisaatiositoutumista edistää myös vaikeina aikoina. Pitkissä työsuhteissa olleet työntekijät ovat nähneet organisaation selvinneen erilaisista muutoksista myös aiemmin, jolloin työntekijöille voi syntyä luottamus siihen, että työnantaja pyrkii omilla toimillaan työpaikkojen säilyttämiseen. Vaikka toimintaympäristö muuttuu nopeasti, jatkuvuutta ja turvallisuuden tunnetta voidaan luoda organisaation sisällä varmistamalla pienempien työtiimien pysyvyys ja edistämällä työhyvinvointia. (Saari 2014, 72–73.)

Organisaatiositoutuminen tietotyössä on moninaista ja siihen vaikuttavat myös muutokset organisaatioissa ja työntekijöissä. Organisaatiot purkavat työympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi perinteisiä sitoutumisen tapoja eikä työntekijöillekään sitoutuminen ole selviö. Sitoutumisen edistäminen ei ole itsestään selvä organisatorinen tavoite ja monissa organisaatioissa valitaan tarkasti ne avaintyöntekijät joiden sitoutuminen on organisaation kannalta tärkeää. Myös tietotyöntekijät valitsevat sen organisaation, johon haluavat sitoutua pitkäksi aikaa tai tilapäisesti. Sellaisille työntekijöille, jotka eivät hae pitkäkestoista työsuhdetta, työpaikan tilapäisyys tarjoaa hyvän mahdollisuuden hankkia uusia taitoja ja työkokemusta. Tällöin ei synny tiivistä affektiivista sitoutumista, vaan henkilö sitoutuu organisaatioon jatkuvuussitoutumisen muodossa. Näissä tapauksissa työntekijä vaihtaa työpaikkaa, jos parempi työpaikka löytyy tai pysyy organisaation jäsenenä esimerkiksi taloudellisista syistä. Jatkuvuussyistä sitoutunut tietotyöntekijä voi kuitenkin olla tehokas ja motivoitunut työhönsä, vaikka työn rooli elämässä ei olisikaan korostunut. (Saari 2014, 74.)

Työelämässä tapahtuneista muutoksista huolimatta tietotyöntekijöillä on edelleen pitkiä työsuhteita työnantajiinsa ja myös affektiivinen sitoutuminen on yleistä. Vaikka monissa organisaatioissa saatetaan suhtautua tällaiseen vahvasta motivaatiosta kertovaan tiiviiseen sitoutumiseen vähättelevästi, tiiviisti sitoutuneet työntekijät voivat olla organisaation merkittävin resurssi. Sitoutunut henkilöstä kestää lisäksi suuriakin muutoksia, jotka voivat olla luonteeltaan jatkuvia ja ovat valmiina omaksumaan uusia toimintamalleja ja kohtaamaan haasteita yhdessä muun organisaation kanssa. Murroksessa olevien tietotyöorganisaatioiden tulisi jatkossakin pyrkiä edistämään ja ylläpitämään tietotyöntekijöiden affektiivista sitoutumista. (Saari 2014, 74.)

3.4 Milleniaalien organisaatiositoutumisen erityispiirteitä

Nuoret työelämään siirtyneet työntekijät nähdään stereotyyppisesti hyvin koulutettuina, teknologiaa hyödyntävinä ja teknologian vaatimuksiin adaptoituvina energisenä lisänä työvoimaan. Toisaalta nuorten työntekijöiden ei koeta olevan yhtä luotettavia kuin vanhempien työntekijöiden eikä heitä pidetä ahkerina tai kovina tekemään töitä. Nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista epäillään herkästi. (Irni 2010, 33.)

Twengen (2010, 201, 206) mukaan milleniaalien organisaatiositoutuminen on vahvalla pohjalla, sillä y-sukupolven työtyytyväisyys on korkeammalla tasolla kuin suurten ikäluokkien tai x-sukupolven edustajilla. Organisaatiosta lähtemisen suunnittelu näyttäytyy samantyyppiseltä eri sukupolvissa ja yksiselitteisiä eroja sukupolvien välillä ei ole todettu. Y-sukupolven asenteissa korostuu tarve työhön liittyvään pysyvyyteen ja työpaikan varmuuteen aikaisempiin sukupolviin verrattaessa. Tutkijat ovat kuitenkin havainneet, että vaikka työpaikan varmuus on milleniaaleille tärkeää ja organisaatiositoutuminen olisi lähtökohtaisesti vahvalla pohjalla, heillä on kuitenkin taipumus vaihtaa herkästi työnantajaa, jos parempia työmahdollisuuksia on tarjolla. Työura voi siis edetä useiden eri työnantajien palveluksessa, vaikka taustalla olisi halua vakauteen ja turvallisuuteen. Y-sukupolvi arvostaa kouluttautumismahdollisuuksia ja mahdollisuutta oppia työssään. Oppimisen ja oman osaamisen kartuttamisen nähdään edistävän työmarkkinoilla pärjäämistä, mutta sen on todettu myös edistävän organisaatioon sitoutumista. Koulutusmahdollisuuksien riittämättömyys omassa organisaatiossa on riittävä syy milleniaalille suunnitella työnantajan vaihtamista. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258; Saari 2013, 96; Hershatter & Epstein 2010, 220.)

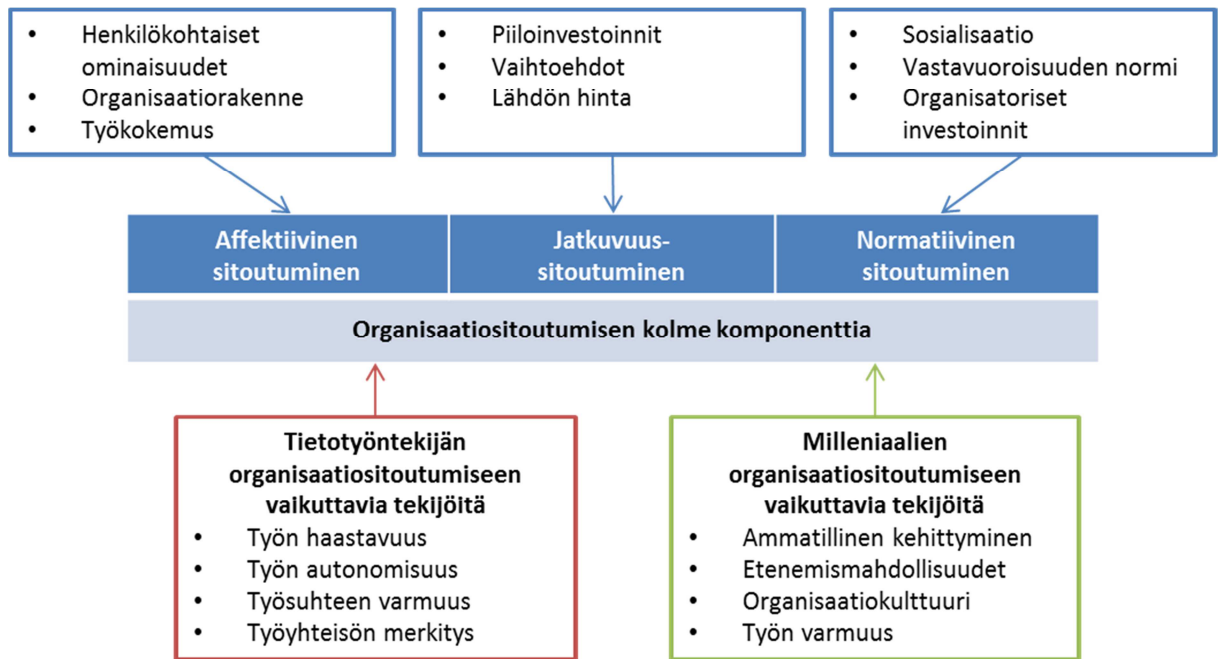
Työelämässä on havaittu yhtäaikaaisesti kahdenlaista sitoutumisen henkeä nuoria tietotyöntekijöitä tutkittaessa. Samalla osa työntekijöistä kaipaa pidempiaikaista sitoutumista työnantajaan ja toisaalta haasteiden perässä työnantajaa vaihtavia on paljon. Nuorille tietotyöntekijöille sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin saattaa olla määräaikainen tavoite pitkäaikaisen sitoutumisen kohdistuessa omaan ammatilliseen kehittymiseen. Organisaatioiden täytyykin ottaa nämä molemmat ryhmät huomioon sitoutumisen edistämiseksi. Osalle työn on tarjottava sellaisia haasteita ja sisältöjä, että sitoutuminen organisaatioon vahvistuisi ja vastaavasti toiselle

turvallisuushakuisemmalle osalle organisaation pitäminen vakaana on tärkeää. (Saari & Ojala 2011, 254.)

Y-sukupolven työntekijät, jotka kokevat arvostusta ja huolenpitoa työnantajan ja esimiehen taholta, kokevat olevansa sitoutuneita organisaatioonsa etenkin jos työuraan, ammatilliseen kehittymiseen ja mentorointiin liittyviä mahdollisuuksia on tarjolla. Työympäristö, jossa saa yksilöllistä huomiota ja arvostusta ja jossa on yksilöä tukeva perheenomainen ilmapiiri puhuttelevat nuorinta työelämään saapunutta sukupolvea. Organisaatiokulttuuri ja sen kanssa linjassa olevat arvot ja toiminta ovat tärkeitä milleniaaleille. (Hershatler & Epstein 2010, 220-221; Kultalahti 2015, 76.)

3.5 Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen viitekehys (kuva 3) perustuu Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin malliin. Mallin komponentit, affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen muodostavat viitekehysten pohjan tälle tutkimukselle. Viitekehystä täydentää Saaren (2014) ja Bensonin (2007) tunnistamat tietotyöntekijän organisaatiositoutumisen edellytyksenä näyttäytyvät teemat: työn haastavuus, työn autonomisuus, työsuhteen varmuus ja työyhteisön merkitys. Lisäksi viitekehykseen on nostettu edellisessä kappaleessa esiteltyjä eri tutkijoiden (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014; Saari 2013; Saari & Ojala 2011; Hershatler & Epstein 2010; Twengen 2010) tunnistamia milleniaalien organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä eli työn varmuus, ammatillinen kehittyminen, etenemismahdollisuudet ja organisaatiokulttuuri.



Kuva 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Toteutin tutkimuksen laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti empiirisen tutkimuksen keinoin. Selvitin yhden konsernin palveluksessa olevien y-sukupolveen kuuluvien tietotyöläisten kokemuksia ja ajatuksia organisaatiositoutumisesta puolistrukturoiduilla henkilökohtaisilla teemahaastatteluilta. Tässä luvussa kuvaan tutkimusmenetelmän valintaa ja taustoitan syitä menetelmän valinnalle. Käyn myös tutkimusaineiston keruun ja kerätyn materiaalin analysointiin liittyvät toimenpiteet läpi tässä luvussa. Lopuksi arvioin tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmän esittely ja perustelu

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selkeästi rajattu. Tavoitteena oli selvittää yhden suomalaisen henkilöstöpalvelualan konsernissa tietotyössä olevien milleniaalien ajatuksia organisaatiositoutumisesta ja kartoittaa nykytilannetta ja tämän tiedon pohjalta tehdä suosituksia siitä, millä tavoin haluttua sitoutumista voitaisiin edistää johtamisen toimenpiteillä. Kun tavoitteena on kuvata selkeästi rajattavissa oleva ilmiötä ja selvittää yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta, on luontevaa valita tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 134.) Tutkittavana olevan aihealueen luonteen vuoksi toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 164) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä useita. Kvantitatiivinen tutkimuksessa tiedonhankinta on kokonaisvaltaista aineistonkeruuta todellisissa tilanteissa. Ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina, sillä vaihtelevat tilanteet edellyttävät sellaista sopeutumista, mihin mittausvälineet eivät aina anna riittävää liikkumavaraa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ennakoimattomia asioita tutkittavasta aiheesta, jonka vuoksi aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti monesta näkökulmasta induktiivisen analyysin avulla. Aineistonhankinnassa suositaan sellaisia laadullisia metodeja, jotka mahdollistavat tutkittavana olevien kohteiden äänen kuuluviin saamisen parhaalla mahdollisella tavalla, tyypillisesti teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja ryhmähaastatteluja. Myös kohdejoukon valintaan tulee kiinnittää huomiota niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa

tutkimussuunnitelma muotoutuu prosessin edetessä olosuhteiden vaatimalla tavalla. Lähtökohdana laadullisessa tutkimuksessa on tapausten ainutlaatuisuus ja aineistoa tulkitaan tämän lähtöoletuksen mukaisesti.

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, sillä tavoitteena oli kuvata ja selittää rajattua ilmiötä tapaustutkimukselle tyypillisin keinoin eli tutkin asiaa keräämällä ilmiötä tuntevien henkilöiden kuvauksia aiheesta luonnollisessa ympäristössä. Tavoitteena oli tutkimuskohteena olevan kokonaisuuden totuudenmukainen kuvaaminen, ilmiöön liittyvän ymmärryksen lisääminen ja huomioida siihen liittyviä olosuhteita ja taustoja. Tapaustutkimus menetelmänä tuki näitä tavoitteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullinen tutkimus pyrkii tarjoamaan uuden näkökulman ja selityksen rajatulle ilmiölle, jonka vuoksi tutkimusasetelmalta vaaditaan selkeyden lisäksi syvyyttä. Kerättävän aineiston määrän määrittelyssä johtoajatuksena tuli olla tämän laadullisen tutkimuksen luonne, jonka tavoitteena on ymmärtää määriteltä ilmiötä. Tässä tapauksessa tarkoituksena oli kerätä aineistoksi ilmiötä omakohtaisesti tuntevien ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia. Keräsin henkilöstöpalvelualalla työskenteleviltä tietotyötä tekeviltä milleniaaleilta tietoa siitä, miten he kokevat sitoutumisen työnantajaansa. Laadullisessa tutkimuksessa otos on usein harkinnanvarainen ja riippuu tutkijan asettamista kriteereistä. Aineiston kattavuutta voi arvioida rajaamisen, kylläntymisen ja edustavuuden näkökulmista. Aineistoa tulee olla oltava analyysin pohjalta esitettyjen tulkintoihin nähden riittävästi. (Koskinen et al. 2005, 43; Saaranen-Kauppinen et al. 2006.)

Nauhoitin haastattelut ja muodostin otannan tutkimuskriteeristön sekä käytännön mahdollisuuksien ja rajoitusten mukaan. Otoksen muodostivat kymmenen tiedonantajaa ja otos oli harkinnanvarainen. Kerätty aineisto litteroitiin analyysia varten ja haastatteluaineisto on analysoitu teoriaohjaavan analyysin avulla abduktiivista päättelyä tukena käyttäen. (Hannabuss 1996, 24; Saaranen-Kauppinen et al. 2006.)

4.2 Aineiston keruu

Keräsin tutkimuksen aineiston puolistrukturoitujen haastattelujen avulla tutkimuksen luonteen vuoksi. Suomessa puolistrukturoidut haastattelut rinnastetaan teemahaastatteluun. Tärkeä osa teemahaastattelua on tutkimusta varten valmistettu

kysymysrunko, jolla voidaan nähdä olevan kaksi keskeistä merkitystä. Haastattelurunko luo keskustelulle muodon ja auttaa tutkijaa varmistamaan, että tutkimuksen kannalta olennaiset teemat tulevat käsiteltyä. Lisäksi kysymysrungon avulla haastattelut etenevät luontevasti. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetyt kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltava vastaa esitettyihin kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Puolistrukturoiduissa haastattelussa haastateltava voi puhua halutessaan vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn aineiston voidaan katsoa edustavan vastaajien puhetta ja käsityksiä ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2003, 86-87 ja Koskinen et al. 2005, 104, 108-109)

Haastattelurunkoa rakennettaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota haastattelukysymyksiin, jotta niiden avulla olisi mahdollista löytää vastauksia tutkimuskysymykseen ilman, että ne olisivat johdattelevia. Haastatteluissa vastaajia tulee kuunnella aidosti, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tunnistamaan olennaiset aihealueet. Tarkoituksena oli saada sellaista aineistoa tekstimuodossa, jonka avulla oli mahdollista selvittää miten tietotyötä tekevät milleniaalit hahmottavat ja jäsentävät tutkittavaa ilmiötä. (Alasuutari 2011, 83; Koskinen et al. 2005, 320.)

Kysymysrunkoa laadittaessa tulee huomioida niin ikään kysymysten muoto, tyyppi ja määrä. Teemahaastatteluiden kysymykset muotoillaan yleensä avoimiksi, jotta haastateltavan pystyisi vastaamaan niihin omin sanoin. Haastattelussa voidaan käyttää myös suljettuja osia taustafaktojen, kuten iän, tutkinnon, sukupuolen yms. selvittämiseen. Haastattelukysymysten määrä on myös tärkeä, sillä haastatteluun käytettävän ajan suhteen tutkijan tulee olla realistinen. Tyypillistä onkin, että haastattelua varten tutkija hahmottelee haastattelurungoksi vain muutaman pääkysymyksen, joiden alle tehdään esimerkiksi ranskalaisin viivoin lisähuomioita muistin tueksi. Kysymysten tyyppiä tulee miettiä kysymysrunkoa suunnitellessa, sillä voi olla suora vaikutus saatuihin vastauksiin. Esimerkiksi sensitiiviset kysymykset tulisi esittää epäsuorasti vastaajan loukkaantumisen välttämiseksi ja abstraktit kysymykset tulisi voida muokata useaksi konkreettiseksi osa-kysymykseksi. Teemahaastatteluissa tutkija voi, niiden joustavan luonteen vuoksi, tarkentaa ja selventää kysymyksiä tarvittaessa. (Koskinen et al. 2005, 109-110.)

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi kysymysrunkoa muotoiltaessa tulee kiinnittää huomiota myös kysymysten järjestykseen, reaktiivisuuden hallintaan ja mahdolliseen

rekvisiitan käyttöön. Teemahaastattelussa on tyypillisesti kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa esitetään taustoittavia ”lämmittelykysymyksiä”, joiden keskiössä on vastaaja. Toisessa vaiheessa keskitytään varsinaiseen sisältöön, kysymyksiä on tässä osassa useimmiten seitsemän tai kahdeksan. Puolistrukturoitu haastattelu päättyy usein kahteen lopettelukysymykseen, joista toiseksi viimeinen voi olla luonteeltaan haastatteluaiheen tulevaisuutta käsittelevä kysymys ja hyvä lopetuskysymys voi olla haastateltavalle kohdistettu tiedustelu, onko hänen mielestään jotain olennaista jäänyt kysymättä. Reaktiivisuuden hallinnan huomioiminen on tärkeä osa kysymysrunon muotoilua, jonka vuoksi sensitiivisemmät kysymykset tulisi esittää vasta haastattelun loppuvaiheessa ja laajoja vastauksia edellyttävät abstraktit kysymykset sisällöllisen vaiheen keskelle. Teemahaastattelussa voi käyttää myös rekvisiittia: kuvia, karttoja ja esineitä. (Koskinen et al. 2005, 110-111.)

Teemahaastattelujen käyttö tämän tutkimuksen aineistonkeruussa oli perusteltua erityisesti kahdesta syystä. Teemahaastattelun valintaa haastattelumenetelmäksi tukivat tutkimuksen luonne ja tutkimuskysymysten asettelu. Tutkimuksen viitekehys toimi hyvänä rakenteena haastattelun aihepiirejä luodessa, jonka vuoksi tutkimuksen haastattelurunko (liite 1) rakentui selkeäksi tässä kappaleessa mainittujen periaatteiden mukaisesti.

Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä tiedonantajaa, jotka tiesivät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon omakohtaisen kokemuksen kautta. Haastateltaviksi valikoituivat organisaation pääkonttorilta Helsingistä sellaiset y-sukupolven edustajat, joiden työ on luokiteltavissa tietotyöksi. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui sähköpostitse ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltavien joukkoon pyrittiin saamaan variaatiota, jonka vuoksi haastateltavien ikä, tehtävänkuva, koulutus ja organisaatiossa työskentelyaika vaihtelevat. Tiedonantajien valinta oli harkittua ja tavoitteena oli varmistaa, että valitut henkilöt sopivat tutkimuksen aihealueeseen parhaalla mahdollisella tavalla. Nuorin haastateltava oli syntynyt vuonna 1992 ja vanhimmat 1982. Suurimman osan haastateltavista muodostivat asiantuntijatehtävissä organisaation ydinliiketoiminnassa eli henkilöstöpalvelualalla rekrytointitehtävissä tai palkkahallintoon liittyvissä rooleissa toimivat henkilöt. Osa haastateltavista toimii liiketoimintoja tukevissa asiantuntijatehtävissä kuten markkinoinnissa tai liiketoiminnan kehittämisroolissa. Tiedonantajien koulutustausta oli korkea, kuten tietotyöntekijöille on tyypillistä, ja se vaihteli AMK-taustaisista tradenomeista yliopistokoulutuksen saaneisiin

kauppatieteiden kandidaattiin, maistereihin ja diplomi-insinööreihin. Organisaatiossa työskentelyaika vaihteli puolesta vuodesta yli kahdeksaan vuoteen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85-86.)

Haastattelut tehtiin häiriöttömässä neuvotteluhuoneessa organisaation tiloissa ja paikalla oli ainoastaan haastateltava ja haastattelija eli kyseessä oli yksilöhaastattelu (Hirsjärvi et al. 2013, 210). Haastattelutilanteen aluksi käytiin läpi tutkimuksen ja kerätyn aineiston käyttötarkoitus. Alussa haastateltavilla oli myös mahdollisuus kysyä aiheesta tarkentavia kysymyksiä. Aloituskeskustelujen jälkeen siirryttiin jokaisen kohdalla varsinaisiin teemahaastatteluihin, jotka nauhoitettiin älypuhelimeen ladatun sovelluksen avulla. Teemahaastatteluissa edettiin etukäteen muodostetun kysymysrungon avulla. Haastattelun aikana saatettiin myös esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen pituus vaihteli 13 minuutista 26 minuuttiin. Haastattelut tehtiin tammi- ja helmikuun aikana vuoden 2016 alussa. Haastattelujen jälkeinen litterointi on tehty keskusteluanalyttisella tasolla. Tämä taso mahdollisti keskustelun seurannan ja vuorovaikutuksen yksityiskohtaisen analysoinnin.

4.3 Aineiston analysointi

Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä käyttäen. Analyysiä ohjasi tutkimuksen tarkoitus ja määritellyt tutkimusongelmat. Litteroitu haastatteluaineisto järjesteltiin luokkiin ja teemoitettiin eli laadullinen aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin aihepiirien mukaan. Teoriaohjaavassa analyysissä ajatteluprosessin logiikkaa luonnehditaan abduktiiviseksi päättelyksi, jossa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja teoriasidonnaisuus. Teoriaohjaavan analyysin edetessä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta jo tiedetty teoriapohja edistää analyysiä. Tässä tutkielmassa analyysi oli luonteeltaan teoriaohjaava, eli vaikka analyysiprosessi eteni aineiston ehdoilla, teoreettiset käsitteet perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91-117.)

Litteroitua aineistoa kertyi 55 sivua. Aineiston läpikäynnin yhteydessä hyödynsin Tuomen ja Sarajärven (2013, 91-92) esittämän kuvauksen laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä:

- 1) Päätetään mikä aineistossa kiinnostaa
- 2a) Aineiston läpikäynnin yhteydessä erotetaan ja merkitään ne asiat jotka kiinnostavat
- 2b) Kaikki muu jätetään aineistosta pois
- 2c) Merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta
- 3) Aineisto luokitellaan ja teemoitetaan
- 4) Kirjoitetaan yhteenveto

Kohtaa 1) ohjasi asetettu tutkimusongelma ja sen tueksi syntyneet tutkimuskysymykset. Aineiston läpikäynnissä (kohdat 2-3) hyödynsin Microsoft Word ja Excel-ohjelmia, joiden avulla litteroitua aineistoa oli helppo luokitella erilaisten aineistosta esiin nousseiden teemojen ja teoreettisesta viitekehystä johdettujen aihepiirien mukaan abduktiivisen päättelyn keinoin. Tunnistetut aihepiirit ja teemat on avattu yksityiskohtaisesti kappaleessa 5.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimustoiminnan pohjana on aikomus tehdä luotettavaa tutkimusta ja virheitä pyritään lähtökohtaisesti välttämään. Laadullisen tutkimuksen maailmassa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ja tarkastelussa ei ole yhtä selkeää tapaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa käytettyjen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden soveltuminen kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnin alueelle jakaa tutkijoiden mielipiteet. Tutkimusta ja sen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134-140).

Yksi tapa varmistaa lukijan mahdollisuutta arvioida tutkimuksen luotettavuutta on tutkijana huolehtia siitä, että tutkimusprosessi on selkeästi kuvattu ja jokainen vaihe selostettu riittävällä tarkkuudella. Vakiintuneen käytännön mukaan tutkimuksissa kuvataan selkeästi havaintojen syntyminen ja havaintojen muokkaus tulkinnoiksi. Näiden tietojen varassa voi lukija arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Koskinen et al. 2005, 258; Tuomi & Sarajärvi 2013, 141.)

Tässä tutkimuksessa jokainen tutkimusvaihe on pyritty kuvaamaan tarkasti luotettavuuden arvioinnin mahdollistamiseksi. Tutkimuksen menetelmäosassa on esitetty perusteet menetelmän valinnalle ja kuvattu yksityiskohtaisesti haastatteluprosessin eteneminen. Haastattelujen luotettavuutta arvioitaessa täytyy

huomioida, että vaikka haastateltavien valinnassa olisi käytetty harkintaa ja pyritty saamaan tiedonantajiksi ilmiötä mahdollisimman hyvin tuntevia henkilöitä, on haastattelu aina sosiaalinen tilanne ja sosiaalisessa tilanteessa vastaajilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelujen avulla kerättyä aineistoa analysoitaessa onkin tärkeää, että haastattelijä osaa tulkita vastauksia muistaen, että aineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tämän vuoksi tulosten yleistämisessä tulee olla varovainen. Tämä tutkimus on tapaustutkimus, joten yleistettävyyteen ei pyritty. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan harvemmin yleistämisestä, vaikka tulokset saattavat olla joltain osin yleistettävissä tutkimuskohteen ja kontekstin ulkopuolellakin. (Hirsjärvi et al.1997, 206; Alasuutari 2011, 205.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee myös ottaa huomioon tutkimuksen ja tutkijan puolueettomuus. Koska tutkija on sekä tutkimusasetelman muodostaja että aineiston tulkitsija, on aiheellista pohtia, pystyykö tutkija objektiivisuuteen tiedonantajia kuullessaan. Tutkijan tausta ja ominaisuudet voivat vaikuttaa siihen, mitä havainnoidaan ja millaisia tulkintoja tehdään. Tässä tutkimuksessa tulee huomioida, että tutkimuksen tekijä työskentelee haastateltavien kanssa samassa konsernissa, mutta eri toimitiloissa ja toimialalla. Suhdetta tiedonantajiin voi kuvata neutraaliksi ja osa haastatelluista oli entuudestaan tuntemattomia. Olemassa olevaa suhdetta tutkijan ja kohdeyrityksen välillä voi toisaalta pitää tutkimuksen kannalta hyvänä, sillä tiedonantajien kanssa oli mahdollista muodostaa lyhyessä ajassa luottamuksellinen ilmapiiri haastatteluja varten. Toisaalta täytyy kuitenkin huomioida, että tutkijan omat kokemukset kohdeyrityksestä vaikuttavat ainakin jollain tasolla tehtyihin tulkintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135-136.)

Aineiston analyysin vaiheet on niin ikään avattu yksityiskohtaisella tasolla kappaleessa 4.3. Analyysin ja sen vaiheet on kuvattu täsmällisesti ja siihen liittyvät yksityiskohdat selostettu tarkasti. Tutkimuksen analyysiosassa eli kappaleessa 5 on pyritty tuomaan esiin tutkimustulosten johdonmukaisuutta esittelemällä aineistosta poimittuja suoria lainauksia. Tutkimuksen aikataulu on mahdollistanut tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen. Tutkimuksen teko aloitettiin elokuussa 2015, aineistonkeruuvaiheeseen päästiin tammi-helmikuussa 2016. Analysointi ja viimeistely tapahtui helmi-, maalisi- ja huhtikuun aikana 2016. Tutkimusta tehtiin kiireettömästi yhdeksän kuukauden aikana, joten ajan puutteen ei voida nähdä vaikuttaneen tutkielman luotettavuuteen kielteisesti.

5 Y-SUKUPOLVEN TIETOTYÖLÄISTEN ORGANISAATIOSITOUTUMINEN HENKILÖSTÖPALVELUALAN YRITYKSESSÄ

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen tietotyötä tekevien milleniaalien omista työelämään liittyvistä arvostuksista ja omaa kokemusta organisaatiositoutumisesta. Toisena päämääränä on lisätä ymmärrystä ilmiöstä sitouttamiseen liittyviä johtamistoimenpiteitä ja tulevaisuutta silmällä pitäen. Tavoitteet on pelkistetty tutkimuskysymykseksi seuraavalla tavalla: **”Miten tietotyötä tekevän milleniaalin organisaatiositoutumista voidaan edistää?”**.

Tutkimuskysymyksen selventämiseksi muotoilin seuraavat alatutkimuskysymykset:

1. Millaisia asioita tietotyötä tekevät milleniaalit arvostavat työelämässä
2. Mitkä asiat kohdeorganisaatiossa toimivat tällä hetkellä sitoutumista edistävinä tekijöinä?
3. Miten kohdeorganisaatio voisi vielä paremmin sitouttaa tietotyötä tekeviä milleniaaleja tulevaisuudessa?

Tämän luvun tavoitteena on analysoida kerätty aineisto ja vastata edellä mainittuihin kysymyksiin aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta hyväksikäyttäen. Luvun alussa esittelen lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaation, jonka jälkeen siirryn käsittelemään varsinaista tutkimusaineistoa tutkimuskysymyksistä nousseiden ja teemahaastatteluita ohjanneiden teemojen mukaisesti. Ensimmäisenä käydään läpi tietotyötä tekevien y-sukupolven kuuluvien tiedonantajien yleisiä työelämään, työyhteisöön ja omaan työhön liittyviä arvostuksia sekä ajatuksia sitoutumisesta ja sen merkityksestä omalla työuralla ja elämässä yleisesti. Toiseksi aineistosta nostetaan esiin niitä asioita, jotka toimivat sitouttavina tekijöinä työnantajan puolelta tällä hetkellä ja tiedonantajien arvioita nykyisten toimien toimivuudesta. Kolmanneksi esitellään aineistosta löytyneitä kehityskohtia ja tietotyötä tekevien milleniaalien toiveita siitä, mihin kohdeorganisaation toivottaisiin panostavan sitouttaakseen tämän erityisen henkilöstöryhmän tulevaisuudessakin.

5.1 Henkilöstöpalvelualalla toimiva kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio toimii henkilöstöpalvelualalla ja on Suomessa suurimpia yrityksiä alallaan. Yrityksen pääkonttori on Helsingissä, toiminta valtakunnallista ja yritys on suomalaisessa omistuksessa. Liiketoiminta on organisoitu osittain asiakaskunnan mukaan ja osittain toiminnallisuuden mukaan. Yrityksen liikevaihto on kasvanut voimakkaasti.

Kohdeorganisaationa olevan liiketoimintakokonaisuuden varsinainen liiketoiminta muodostuu viidestä erillisestä liiketoiminta-alueesta, joista kolme palvelee ydinliiketoiminnassa Suomessa, yksi on keskittynyt kansainväliseen liiketoimintaan ja yhdessä kehitetään innovatiivisia tuotteita ja palveluita muiden liiketoiminta-alueiden käyttöön. Toiminta on organisoitu matriisiorganisaation tapaan ja liiketoimintoja tukee henkilöstöhallinto, taloushallinto ja markkinointi. Organisaatiossa on tehty suuria organisaatiomuutoksia vuoden 2016 alussa.

5.2 Mitä y-sukupolven tietotyöläinen arvostaa työelämässä?

Yhtenä tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää henkilöstöpalvelualalla tietotyössä olevan y-sukupolven edustajan arvostuksia työelämään liittyen. Tiedon avulla saavutetaan parempaa ymmärrystä tämän erityisen henkilöstöryhmän ajatuksista ja asenteista aiheeseen liittyen, jolloin on helpompi ottaa heidät huomioon organisaation toimintaa suunniteltaessa. Tässä luvussa haen vastausta tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen ”Millaisia asioita tietotyötä tekevät milleniaalit arvostavat työelämässä?”.

5.2.1 Työn merkitys ja siihen liittyvät arvostukset

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan vapaasti työn merkitystä ja sen roolia omassa elämässään. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tietotyötä henkilöstöpalvelualalla tekevien milleniaalien yleisistä arvostuksista työtä kohtaan. Haastateltavat kuvasivat vastauksissaan työtä yhdeksi elämänsä tärkeimmiksi alueista. Osalle työn merkitys oli korostunut elämäntilanteen vuoksi ja osa kuvasi työn roolia tasapainoisen elämän yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi muiden elämän alueiden rinnalla. Vaikka demografisten tekijöiden vaikutuksesta sitoutumiseen ei ole kiistattomia näyttöjä, voivat

henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä tai elämäntilanne vaikuttaa affektiivisen sitoutumisen syntymiseen (Meyer & Allen 1991, 69-70). Työssä onnistumisen merkitystä positiivisten kokemusten synnyttämisessä kuvattiin aineistossa useampaan kertaan. Saaren (2014, 71) mukaan tietotyössä kohdataan jatkuvasti uudenlaisia haasteita, joiden selvittämisestä seuraavan onnistumisen tunteen on todettu edistävän tietotyöläisten organisaatiositoutumista.

Aineiston perusteella voidaan esittää, että työn tärkeys ja sen merkitys henkilön elämässä oli osalle vastaajista korostetussa asemassa. Osa vastaajista kuvasi työn roolia suoraan elämänsä tärkeimmäksi alueeksi.

”No kyllä se on aika pitkälti kaikki.”

”No tällä hetkellä [työ] on tosi tärkeitä, että periaatteessa yks tärkeimmistä asioista mitä elämässä on.”

Aineistosta oli tunnistettavissa myös hierarkioita arvostusten välillä. Tällaisessa tapauksessa vastaaja oli mielessään arvottanut eri elämän osa-alueiden merkitystä omassa elämässä ja vertailut niiden tärkeyttä toisiinsa. Työn tärkeyttä arvioitiin yleisesti korkealle.

”No kyllä se on, että jos miettii elämässä muutamia semmosia tärkeimpiä osa-alueita niin kyllä mulle työ on yks niistä. (...) jos miettii kolme tärkeintä niin perhe on tottakai ja sitten työ ja sitten omat harrastukset, että siinä on ehkä semmonen...perhe ja ystävät vois olla vaikka sitten. Ehkä niitä on neljä.”

Työ ja ammatti näyttäytyvät myös vapaa-ajalla eri tavoin vastaajien elämässä. Tietotyöntekijän elämässä työajan ulkopuolella työtä mietitään, siitä puhutaan ja sitä ajatellaan. Vastaajien yksityiselämässä työtä ja sen sisältöä tulee käsiteltyä niin työpaikan ulkopuolisten ihmisten kanssa kuin yksinkin.

”(...) huomaan puhuvani siitä paljon vapaa-ajallakin, että ehkä se kertoo sit siitä, että se ei oo vaan semmonen ehkä paikka minne mennään ja sieltä lähetään ja sieltä tulee kerran kuukaudessa palkka ja näin, että on se enemmän.”

”Mä itseasiassa tosi paljon kehitän itseäni, tai pyrin kehittämään itseäni ihan työajan ulkopuolellakin (...) kyllä se on hyvin pitkälti, että asiat mitä mä luen niin liittyy jollain tavalla ehkä mun työhön tai sit saattaa saada illalla suihkussa jonkun idean, että tälleenhän tää ois pitäny tehdä. Mutta se, että siellä koko ajan jyllää taustalla.”

Työn merkitykseen ja tärkeyteen vaikuttaa vastaajien mukaan myös siihen käytetty aika. Yleisesti aineistosta kävi ilmi, että työhön käytetään paljon aikaa. Osa vastaajista korosti arkielämässä työhön investoitua aikaa yhtenä tärkeyden mittarina.

”No onhan se tosi tärkeätä, että jos mä täällä kaheksan tuntia päivässä oon arkisin niin kyllä se [työ] suurimman osan mun arjesta täyttää (...).”

”No kyllä se on tärkeätä, se on kuitenkin siihen käyttää kolmasosan päivästään sit nukkumisen ja vapaa-ajan lisäksi, niin kyllä se on tärkeä.”

”No tottakai se on iso juttu, koska niin iso prosentti elämästä käytetään kuitenkin töissä.”

Työn korostuneen roolin vuoksi vastaajat painottivat osin työssä viihtymisen tärkeyttä. Mukavaa työtä ja kiinnostavaa työn sisältöä pidettiin tärkeänä osana elämää ja edellytyksenä sitoutumiselle. Arvostus mielekästä työtä kohtaan ja kiitollisuus sen olemassaolosta näkyi aineistossa.

”(...) kun työ on yks tärkeimmistä osa-alueista elämässä, niin silloin sen pitää olla kivaa ja sen pitää olla itelle tärkeätä ja tärkeisiin asioihin tuppaa sitoutumaan.”

”Olen hyvin työkeskeinen, että on tosi tärkeätä ihan vaan sen elämisen kannalta ja sit siinä mielessä on onneksaassa asemassa, että on mielekäs työ ja työ missä viihtyy, niin kyllä se merkitsee tosi paljon.”

Kaikille tiedonantajille työ tai sen sisältö ei ollut korostetussa asemassa. Osassa vastauksista esitettiin, että elämän muut osa-alueet muodostavat työn kanssa

arvokkaan osan elämän kokonaisuutta. Tällaisessa tapauksessa työn tärkeyden sijaan tasapaino näiden eri osien välillä on henkilölle tärkeämpää kuin kokonaisuuden yksittäinen osa.

”Mä en oo semmonen ihminen, joka elää töiden takia. Sen mä voin ihan suoraan myöntää, että mulle on tosi tärkeä, että löytyy se balanssi sen...tai ite arvostan vapaa-aikaa ja mun ihmissuhteita ja kaikkee niin hirveesti, että mä en halua, että se työ menee sen päälle.”

Moni vastaajista tunnisti elämäntilanteen vaikutuksen työn tämänhetkiseen tärkeyteen. Vastauksista ilmeni, että perheettömyys ja muiden yksityiselämään liittyvien vastuiden vähäisyys mahdollistivat työhön panostamisen. Osa haastatelluista toi esiin, että pitivät nykyistä elämäntilannetta tilapäisenä, osin nuoruuteen liittyvänä vaiheena ja muiden elämän osa-alueiden odotettiin nousevan merkitykseltään tulevaisuudessa.

”Kun ei oo (..) lapsia ja näitä, että onhan se oikeesti tällä hetkellä se [työ] vie tosi paljon päivästä aikaa tai normaalin verran ainakin.”

”Kaikki muu pyörii paikallaan ja ei oo mitään lapsii tai muita vielä niin [työ] on tärkeä.”

”(...) onhan se [työ] tärkeä osa arkielämää mitä ainakin itellä tässä vaiheessa, voi olla että joskus muuttuu tärkeysaste, mutta tällä hetkellä se on yks tärkeimpiä asioita.”

Työstä saatuja onnistumisen kokemuksia korostettiin työn merkitystä arvioitaessa. Vastaajat arvostivat työstä saatuja onnistumisen tunteita ja sitä, että olivat työssään avuksi muille. Myös tulokset, jotka heijastuivat oman yrityksen tai asiakasyrityksen menestymiseen tuottivat positiivisia tuntemuksia ja antoivat työlle merkitystä. Työstä saatu hyvä palaute ja saavutuksen tunteet muodostivat tärkeän osan onnistumisen kokemuksesta.

”Siitä [työ] saa kuitenkin semmosia onnistumisen kokemuksia ja kokee olevansa hyödyksi sitten muille niin se antaa aina lisäpotkua, jos on vaikka

onnistunu rekrytoimaan vaikka tärkeeseen rooliin asiakkaalle tyyppin ja saa siitä kiitosta.”

”Hetki jos huomaa onnistuneensa töissä niin tulee aivan mielettömän hyvä fiilis ja samoin jos huomaa, että joku asia ei meekään niin hyvin kun pitäis niin sekin vaikuttaa ihan hirveesti. Siitä aina huomaa, että kuinka tärkeä se on se oma työ ja mitä tekee.”

”Tämmösessä [työssä] voi nähdä konkreettisesti, että mitä on itte saanu aikaan omilla tekosillaan ja miten se vaikuttaa oman firman liikevaihtoon ja sit sen asiakkaan menestykseen niin siitä tulee semmosta ylpeyden tunnetta tai saavuttamisen tunnetta, niin se voittaa kotona makoilun.”

Vaikka työn sisällön merkitystä korostettiin laajasti aineistossa, sieltä oli myös tunnistettavissa normatiiviseen sitoutumiseen liittyviä sosialisointivaikutuksia, kuten kotoa saatuja työn arvostamisen malleja (Meyer & Allen 1991, 72). Työ ja sen tekeminen voivat myös olla arvoina tärkeitä elementtejä tietotyötä tekevän milleniaalin elämässä. Näiden arvojen taustalla voi olla esimerkiksi kasvatus tai yleiset yhteiskunnan normit.

”(...) toisaalta en oo koskaan ite ollu tavallaan hirveen kranttuna siinä työn valitsemisessa tai että itelle on tullu semmonen lähtökohta kotoon, että töitä kuuluu tehdä. Ja että aina kun on vaan tarjolla niin tehdään töitä, että se on kyllä tosi tärkeä juttu.”

”(...) en mä osaa kuvitella, että mä en ois töissä.”

Lähtökohtaisesti aineiston perusteella on selvää, että työ muodostaa yhden tärkeän, ellei tärkeimmän osan vastaajien elämää. Y-sukupolven kuuluvat henkilöstöpalvelualan yrityksessä työskentelevät tietotyöntekijät pitävät työtä merkityksellisenä ja sisältöä antavana osana elämäänsä. Elämäntilanne ja siihen liittyvä valinnanvapaus vaikuttaa työn rooliin elämän kokonaisuudessa. Työhön käytetään paljon aikaa, joten sitä tehdessä halutaan viihtyä työyhteisössä. Oma työ ja ammatti saavat heijastua vapaa-ajallekin. Työstä haetaan onnistumisen tunteita ja halutaan saada tuloksia aikaan.

5.2.2 Sitouttamisen ja sitoutumisen arvostus

Haastattelujen avulla kerätyn aineiston avulla pyrittiin myös selvittämään vastaajien arvostuksia työnantajan sitouttamisponnisteluja kohtaan eli pitävätkö haastateltavat tärkeänä sitä, että työnantaja pyrkii toimillaan sitouttamaan työntekijöitään. Y-sukupolvelle työhön liittyvä pysyvyys korostuu ja samoin tietotyöntekijöiden sitoutumista organisaatioon voi haitata koettu epävarmuus jatkuvuudesta, jonka vuoksi on luonnollista että organisaation tähän tähtäävät toimet koetaan positiivisiksi näiden ryhmien toimesta (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258; Saari 2014, 73). Tämän lisäksi tavoitteena oli lisätä ymmärrystä kohderyhmän ajatuksista omaa sitoutumistaan kohtaan eli pidetäänkö organisaatiositoutumista omaan työnantajaan ylipäätään tavoiteltavana ja tärkeänä asiana. Tutkimusten mukaan nuoret tietotyöntekijät saattavat olla sitoutuneempia omaan ammatilliseen kehittymiseensä kuin organisaatioon (Saari & Ojala 2011, 254).

Aineiston perusteella työnantajan sitouttamistoimenpiteitä arvostetaan ja niitä pidetään tärkeinä. Tiedonantajat kokivat sitouttamisen ja työntekijöistä kiinnipitämisen organisaation peruslähtökohdaksi. Vastakkaista tilannetta, jossa yritys ei panostaisi työntekijöidensä pysyvyyteen, pidettiin erikoisena ratkaisuna.

”No on mun mielestä [tärkeää]! On, että kyllähän siihen pitää nähä se vaiva. Tai että siis joo kyllä mun mielestä on tosi tärkeetä.”

”Tavallaan sillon tulee itelle semmonen olo, että on myös tärkeä sille yritykselle. Että on se kyllä tärkeä juttu.”

(...) mun mielestä se ois ihan absurdi tilanne, että jos työnantaja haluais päästää semmosia hyviä työntekijöitään pois, että sen pitäis nyt olla mun mielestä yks lähtökohta yrityksessä, että tottakai se haluaa pitää henkilöt siellä.”

Sillä, että organisaatio pyrkii toimillaan sitouttamaan työntekijöitä, näyttäisi olevan sekä suora että välillinen yhteys vastaajien toimintaan ja motivaatioon. Sitouttamaan pyrkivä organisaatio osoittaa vastaajien mukaan arvostustaan työntekijöitä kohtaan ja saa näin aikaan vastavuoroisuutta sitoutumisen muodossa. Työnantajan panostaessa työntekijään, työntekijä saattaa kokea syntyneen ”velkaa”, jonka seurauksena

normatiivinen sitoutuminen voi vahvistua (Meyer & Allen 1991, 72). Sitouttamisen positiivisesti kokenut työntekijä voi haluta toiminnallaan osoittaa työnantajalle olevansa sitouttamisen arvoinen, jolloin panostus työhön kasvaa ja organisaatio saavuttaa tätä kautta hyötyä.

”Kyllähän se nyt tietysti motivoi, koska sitten jos sitoutetaan, niin se osottaa sit sitä arvostusta omaa työtä kohtaan ja näin ja sit se taas motivoi ja näin.”

”Jos huomaa sen, että firma yrittää pitää mut täällä niin sithän mulle tulee semmonen olo, että minähän näytän, että mut kannattaa pitää täällä.”

Sitouttamisen tärkeyttä korostaneissa vastauksissa painotettiin myös sitouttamisen vaikutusta organisaation yleiseen toimintaan ja menestykseen. Vastaajien näkemyksen mukaan organisaation kasvu ja kehittyminen vaatii sitoutuneita, työhönsä ja organisaation menestykseen panostavia työntekijöitä. Työntekijöiden sitouttamiseen tähtäävä toiminta viestittää aineiston mukaan työntekijöille työnantajan huolenpidosta ja kiinnostuksesta, mikä on milleniaaleille Hershatlerin & Epsteinin (2010, 220-221) mukaan tärkeää.

”Mä en ymmärrä organisaatioita, jotka ei haluais sitä [sitouttaa], että ilman niitä ihmisiä eihän voi tehdä sitä bisnestä käytännössä. Ilman että ihmiset ois sitoutuneita, niin sithän ei koskaan missään vaiheessa vois ottaa sitä seuraavaa askelta.”

”(...) sehän antaa sen kuvan, että niitä kiinnostaa ja että ne haluaa pitää työntekijät. Niin, että se jotenkin ois se kummallista, jos ne ei pyrkis, kun sithän tarkottas tavallaan, että ne ei huolehdi työntekijöistään ja niitä ei oikein kiinnosta mitä täällä tapahtuu.”

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan omia ajatuksiaan sitoutumisesta ja arvioimaan onko työnantajaan sitoutuminen itselle tärkeä osa työelämää. Vastaajat pitivät sitoutumista organisaatioon tärkeänä ja sen puuttumista työn tekemistä haittaavana. Sitoutumisen nähtiin lisäävän halua ponnistella aidosti organisaation menestyksen eteen ja olla mukana kehittämässä sitä. Kaikki kolmen sitoutumisen komponenttia, affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen voivat vaikuttaa yksilön käytökseen, joten ajatus

sitoutuneisuuden näkymisenä päivittäisessä työssä saa tukea alan kirjallisuudesta (Meyer & Allen 1991, 69-78).

"(...) varmaan ois vähän hankalaa, jos ei kokis semmosta fiilistä [sitoutuneisuutta]."

"Kyllä, että tietysti halua tehdä mielellään töitä semmoseen yritykseen missä ite kokee [sitoutuneisuutta], (...) että vie sitä organisaatioo eteenpäin ja homma kehittyy (...)."

"Mun mielestä on tärkeätä, että sä haluat aidosti olla tekemässä sille x-yritykselle töitä kyllä."

Aineistosta nousi esiin myös pragmaattisia sitoutumiseen liittyviä elementtejä, jotka viittaavat jatkuvuussitoutumiseen. Jatkuvuussitoutumiseen liittyy halu säilyttää organisaation jäsenyys jo yksistään sen vuoksi, että lähteminen aiheuttaisi työntekijälle "kuluja" (Meyer & Allen 1991, 77). Tämantyyppistä sitoutuneisuutta lisääviksi tekijöiksi mainittiin työpaikan vaihtamiseen liittyvä työläs prosessi ja taloudelliset velvoitteet. Tällaiset tekijät vaikuttavat myös pysyvyyden arvostamisen lisääntymiseen.

"On se [tärkeää], siis tota moniakin syitä. Tietenkin työpaikan vaihtaminen on aina iso juttu niin sitä ei halua tehdä jatkuvasti. Sit tietysti asunto- ja autovelallisenä niin ehkä joku pysyvyys sen työnkin puolesta on tervetullutta (...)"

Oma sitoutuneisuus näkyy monella tavalla ja vastaajat selostivat ilmiötä laveasti. Sitoutuminen organisaatioon näkyy vastaajien mukaan joustavuutena, mistä voi päätellä affektiivisen sitoutumisen olevan vahvaa. Affektiivinen sitoutuminen voi näyttäytyä työntekijän käytöksessä esimerkiksi taipumuksena toimia organisaation parhaaksi ennakoimattomissa tilanteissa (Meyer & Allen 1991, 69-71). Vastaajien kuvauksen mukaan työn vaatiessa ollaan valmiita joustamaan työajoista ja työajan ulkopuolisia menoja sopeutetaan työn ehdoilla. Päivien venymisen hyväksyminen ja viikonlopputöihin suostuminen nähdään seurauksena omasta sitoutuneisuudesta.

”No oon hyvin omistautunu. Sit vielä, kun elämäntilanne on semmonen, että ei oo perhettä, että käytännössä on vaan työ ja harrastuk’set niin (...) aina jouston sanotaan nyt näin ja valmis joustamaan työn eteen.”

”Joo, että on joustavuutta ja sitoutumista, että ei haittaa, jos päivät venyy tai tulee muuta, että kaikkeen pystyy sopeutuun.”

”Jos tehään (...) viikonloppuna töitä, niin sitten tehään (...) niin kyllä mä koen, että se tavallaan kuvastaa sitä mun sitoutumista, että sitten on valmis tekeen.”

Joustavuuden lisäksi sitoutuneisuus näyttäytyy vastaajien mukaan myös siinä, että sen lisäksi että työntekijä tekee mahdollisimman hyvin sen mistä on sovittu, hän haluaa tehdä vielä ylimääräistä organisaation eteen. Affektiivisen sitoutumisen lisäksi jatkuvuussitoutuminen voi aiheuttaa ponnistelemista organisaation hyväksi organisaation jäsenyyden säilyttämiseksi (Meyer & Allen 1991, 77). Taustalla voi olla halu edesauttaa organisaation menestystä omalla työpanoksella tai ajatus siitä, että korkea suorituskykyä edellytetään.

”No tietenkin siinä, että tekee aina parhaansa ja jopa vähän päälle, että tota niin tekee hommat niin hyvin kun pystyy ja siinä se oikeestaan pääasiallisesti näkyy.”

”No varmaan ainakin siinä, että tekee kaiken mitä on luvannu tehdä, mutta ehkä myös se, että kyllä yrittää aina (...) miettii sitä sieltä bisneksen kautta. Aina ei välttämättä mee oikeeseen, mutta että aidosti haluaa viedä myös yritystä eteenpäin, että se on mun mielestä tärkeitä.”

Vastauksista ilmeni tiedonantajien arvostavan sitä, että organisaatio pyrkii sitouttamaan työntekijöitään. Sitouttamiseen tähtäävät toimenpiteet koetaan positiivisina ja sellaisia organisaatioita ihmeteltiin, joiden tavoitteena ei ole työntekijöiden sitouttaminen. Yleisesti vastaajat pitivät sitoutumista organisaatioon sekä omaa sitoutuneisuuttaan tärkeänä. He kokivat oman sitoutumisen näkyvän päivittäisessä työssä joustavuutena ja haluna ponnistella työnantajan menestymisen eteen.

5.2.3 Unelmien työpaikka

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan vapaasti omin sanoin millainen olisi unelmien työpaikka ja työyhteisö. Kysymyksen taustalla oli halu selvittää millaisia asioita tiedonantajien mielestä tulisi työpaikoilla arvostaa. Aineiston mukaan haastateltavat toivoisivat voivansa työskennellä yrityksessä, jossa organisaatiokulttuuri tukisi avoimuutta sekä vapautta tehdä ja suunnitella omaa työtään. Toiveet ovat linjassa tietotyöntekijöiden arvostamien työn ominaisuuksien kanssa, sillä tietotyöläisten organisaatiositoutumista edistää työn autonomisuus ja vähentää tiukka kontrolli (Saari 2014, 71). Yksilö huomioitaisiin, hierarkia olisi matala, esimies läsnä ja johtamiskulttuuri perustuisi luottamukseen. Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat yksilön huomiointi, suhde esimieheen ja hajautettu päätöksenteko, joten milleniaalien toivomat työnantajan ominaisuudet vahvistaisivat toteutuessaan organisaatiositoutumista (Meyer & Allen 1991, 69-70) Työkavereiden kanssa viihdyttäisiin myös työpäivien ulkopuolella ja ammatilliseen kehittymiseen panostettaisiin. Tutkimustenkin mukaan milleniaalien arvostama lämmin ilmapiiri ja ammatilliseen kehittymisen edistäminen lisäävät sitoutumista organisaatioon (Hershatler & Epstein 2010, 220-221).

Johtamis- ja yrityskulttuuria unelmien työpaikassa kuvattiin monipuolisesti aineistossa. Meyerin ja Allenin (1991, 69-70) mukaan affektiivista organisaatiositoutumista edistävä organisaatorakenne tuottaa selkeän roolituksen. Vastauksissa korostuikin yhteisen suunnan ja tavoitteiden asettamisen ja niistä avoimesti viestimisen tärkeys yrityksen menestykselle.

”(...) että tavoitteet ja suunta on aina määritetty sulle, että sä tiedät, että mihin sun pitää...mikä kuuluu sun tontille, mitä sun pitää edistää jotta firma pääsee eteenpäin.”

Päätöksenteon hitauteen suhtauduttiin vastauksissa kriittisesti ja korostettiin matalan hierarkian paremmuutta. Päätöksenteossa ja yleisessä toiminnassa ketteryys koettiin toivottavaksi ominaisuudeksi. Esimiestyössä arvostetaan läsnäoloa, asiantuntijatasolla tapahtuvan työn seuraamista ja nopeaa toimintaa tarvittaessa. Hajautettu päätöksenteko ja yksilön kokemus hyvästä suhteesta esimiehen kanssa edistävät affektiivista sitoutumista (1991, 69-70). Aineiston mukaan johtamisen toivotaan perustuvan luottamukseen eikä valvontaan. Tiukan valvonnan onkin todettu

aiheuttavan henkilöstön vaihtuvuutta tietointensiivisissä organisaatioissa (Saari 2014, 71-72).

”Matala hierarkia ehdottomasti ja sitten se, että esimiehistö tai esimies ois hyvin läsnä, että tietää mitä siellä ruohonjuuritasolla tapahtuu ja reagoi sit siinä vaiheessa, kun siellä on ongelmaa.”

”Sit just sellanen lean ajattelutapa, että ei oo se byrokratia ja seuraaminen vaan ehkä enemmän se, että luotetaan ja annetaan oletuksena se luottamus työntekijälle.”

Ideaalia työnantajaa kuvatessaan vastaajat korostivat nykyaikaisuutta, muutoskykyä ja eteenpäin katsomista. Vastaajat arvostavat innovointikykyä ja liiketoiminnallista menestymistä. Osa vastauksista osoitti, että haastateltavat haluavat työskennellä maineeltaan hyvässä organisaatiossa.

”Ja sitten varmaankin just semmosta ajan hermolla menemistä, että ei ehkä välttämättä olla sillain, että näin on aina tehty niin niin näin tehdään jatkossakin vaan just, että muutokseen suhtaudutaan positiivisesti ja ideoita kuunnellaan sen suhteen.”

”Ite halua mieluummin olla semmosessa [kasvavassa ja kehittyvässä firmassa], kuin semmosessa jonka liiketoiminta laahaa tai hiipuu, että mieluummin on mukana siinä kasvussa (...) mielenkiintonen firma ja semmonen, joka on innovatiivinen, että pyrkii kehittymään ja kehittään uusia palveluita ja tottakai hyvä maine, brändi.”

”Kyllä se on tärkeätä, ettei hävetä sanoo kavereille, että mä oon nyt tän nimisessä firmassa duunissa niin se on tietysti...”

Omaa unelmien työnantajaa kuvatessaan vastaajat toivat esiin avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden keskeisinä kulttuuria ohjaavina arvoina, jotka heijastuvat toimintaan. Omien arvojen mukaisen organisaatiokulttuurin ja sen mukaisen toiminnan on todettu edistävän milleniaalien sitoutumista organisaatioon (Hershatter & Epstein 2010, 220-221). Avoimuutta ja reiluuutta arvostetaan aineiston mukaan niin viestinnässä

kuin päivittäisessä tekemisessä. Palaute omasta tekemisestä nähtiin tärkeänä. Hershatlerin ja Epsteinin (2010, 217-218) mukaan palaute on milleniaaleille tärkeää, sillä sen avulla he varmistelevat urapolulla pysymistä.

”Siellä ois ainakin semmonen tosi avoin keskustelukulttuuri ja tota myöskin palautteen suhteen, että semmonen avoimuus niin pitkälle kun se on mahdollista, niin se on mulle tosi tärkeitä.”

”Ja sitten se, että omasta tekemisestä tulis sitä kiitosta jossain muodossa.”

”Sitten mikä mulle on hyvin tärkeitä, että tiimin jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti (...)”

Vastauksista ilmeni, että unelmien työpaikalle tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään aineettomia kulttuuriin, johtamiseen ja käytäntöihin liittyviä asioita. Aineellisia organisaatiositoutumiseen vaikuttavia elementtejä mainittiin koko aineistossa vain kaksi kertaa. Palkkaus olisi unelmien työpaikassa kilpailukykyistä ja tilojen viihtyisyyteen kiinnitettäisiin huomiota.

”Tottakai ois semmonen firma, joka pystyy maksaan kilpailukykyistä palkkaa(...)”

”No siis kyllähän viihtyisät tilat on kans sellanen [tärkeä asia].”

Työyhteisön ja työkavereiden merkitys mainittiin toistuvasti vastaajien hahmotellessa omaa unelmiensa työpaikkaa. Työkavereiden toivottavista ominaisuuksista mainittiin lähinnä ”hyvä”. Hyvien työkavereiden ja hyvän esimiehen kanssa ei haluta ainoastaan tehdä työtä vaan myös viettää aikaa ja viihtyä vapaamuotoisemmin työaikana tai työajan ulkopuolella. Työkavereiden merkitys korostuu niin tietotyöntekijöiden kuin milleniaalien organisaatiositoutumisen edellytysten tutkimuksissa (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258; Saari 2014, 72; Benson 2007, 135). Työyhteisöltä toivotaan siis työkaveruutta läheisempää kanssakäymistä, halua harrastaa ja tehdä yhdessä asioita vapaa-ajallakin.

”Tottakai siellä on hyvii työkavereita ja hyvä esimies. Mielellään semmonen esimies, mikä on hyvä esimies, mutta myös jonka kaa tulee hyvin toimeen.”

”Siellä järjestettäs paljon semmosta yhteistä tekemistä myös ehkä vapaa-aikana ja semmosta niinkun tai vaikka työaikanakin, mutta että ois jotain kevyempääkin jotain hauskaa yhdessäoloo.”

”(...) ja sit jonkun verran työn ulkopuolisiakin juttuja vois olla ja tommosta, että vois oman tiimin kans tai muitten kanssa jotain harrastemahdollisuuksia.”

Yksilöllinen huomiointi ja arvostus työnantajan taholta oli vastaajille tärkeää. Milleniaalit ovat individualistisempia kuin aiemmat sukupolvet ja he odottavat että ihmisiä kohdellaan yksilöinä työpaikoilla (Twenge 2010, 201). Moni mainitsi työnantajan toiveominaisuuksiksi mahdollisuuden tulla huomioituksi yksilönä ja saada arvostusta omasta työstään ja osaamisestaan.

”Ihminen otetaan keskiöön ja annetaan kaikkien olla jotenkin semmosii kun ne on ja arvostetaan sitä.”

”(...) sitten yksilöiden huomioiminen, että ei välttämättä sillain, että jokaista pitää aina erikseen kiittää vaan enemmänkin sillain, että tiedetään, että mitä kukakin tekee sen eteen, että asioita tapahtuu.”

”Millaisia asioita siellä arvostettais... no ylipäätänsä työntekijää ja sen osaamista, se nyt on varmasti yks ja sitä yksilön kunnioittamista.”

Yksilölliseen kohteluun työnantajan taholta toivottaisiin omien vahvuuksien ja potentiaalinn tunnistamista ja niiden kehittämiseen osallistumista. Työnantajan toivotaan myös huomioivan yksilön tilannetta ja kiinnostuksen kohteita. Tutkimukset tukevat tätä ajatusta, sillä milleniaalien on tärkeää saada yksilöllistä huomiota työpaikalla (Hershatter & Epstein 2010, 220-221). Työtehtävien monipuolistaminen ja työn muotoilu näiden tunnistettujen tekijöiden avulla koettiin positiiviseksi.

”[Siellä arvostettaisiin] mun vahvuuksia ja sitä just, että saisi tehdä semmosta mihin suhtautuu intohimoisesti ja tai mitä tykkää tehdä, että saisi oikeesti [...] tehdä just sitä mikä ittestä tuntuu parhaalta ja vaihdella. Ei tarvii tehdä koko aika samaa.”

”(...) jos oma esimies ei arvosta mitä sä teet niin kyllä siinä vaiheessa tulis aika semmonen olo, että noh minkä takia mä oon täällä.”

”(...), että arvostetaan myös sitä henkilöä (...) että enemmän tavallaan käytäis sen yhden yksilön vahvuuksia läpi, että mitä kaikkee se voikaan tehdä ja sillain, että ehkä useammin vähän kartoittaa esimiehen kanssa, että miten menee ja semmonen niinkun kiinnostus.”

Haastateltavat näkivät aidon kiinnostuksen työntekijöitä, heidän ominaisuuksiaan ja tilannettaan kohtaan yhtenä tärkeänä osana esimiestyötä. Esimiehiltä ei näin ollen vaadita ainoastaan tukea työhön ja ammatilliseen kehittymiseen, vaan esimiesten odotetaan kohtaavan alaisensa aidosti ja hänestä ihmisenä välittäen. Jatkuvan keskusteluyhteyden säilyttäminen ja henkilökohtaisen suhteen ylläpitäminen esimiehen kanssa on milleniaaleille tärkeää (Kultalahti 2015, 77; Hershatter & Epstein 2010, 217-218).

Työn autonomisuus nousi aineistosta esiin useissa vastauksissa. Tietotyötä tekevät milleniaalit arvostavat kuvitteellisessa haavetyönantajassa vapautta organisoida omaa työtään, mutta korostivat vastauksissaan vastuullisuuden tärkeyttä vapauden vastapainona. Työn autonomisuus on yksi keskeisimmistä organisaatiositoutumisen syntymisen edellytyksistä tietotyöntekijöillä (Saari 2014, 71). Selkeät tavoitteet ja työnantajan osoittama luottamus mahdollistavat oman työn suunnittelun ja työssä menestymisen.

”No kyllä siellä ois just toi, että sit on vapautta ja vastuuta, että saa vaikuttaa omaan työhön ja miten sen tekee ja niin poispäin.”

”Ehdottomasti se, että ihmisillä on vapaus ja vastuu siitä omasta työstään, että on vapaus tehdä ja toteuttaa ja viedä eteenpäin, mutta sit samalla se vastuu siitä, että omat tavoitteet ja muut tulee toteutettua.”

”No varmaan just tommonen lean ajattelu tai ketterä tai agile ajattelu, että luotetaan siihen asiantuntijan asiantuntemukseen (...) ja siihen, että se

asiantuntija osaa tehdä ja sillä on se x-vuoden kokemus, että (..) se osaa siihen perustuen tehdä niitä päätöksiä.”

Vaikka työn autonomisuus ja vapaus suunnitella omaa työtä koettiin tärkeiksi, aineistosta oli tunnistettavissa myös yhteisten pelisääntöjen merkityksen ja niiden noudattamisen arvostus. Ideaalissa työyhteisössä toimittaisiin sovittujen normien mukaisesti.

”(..) ei anneta hirveesti tilaa siihen sooloilulle, mutta sit taas en toisaalta tykkää siitä, että on hirveen tiukat säännöt”

Ammatillisesta kehittämisestä ja osaamisen kartuttamisesta huolehtiminen oli aihe, minkä useimmat vastaajat nostivat tärkeäksi osaksi unelmiensa työpaikkaa. Tämä on milleniaaleille tutkimustenkin mukaan yksi tärkeimpiä alueita, sillä riittämättömien koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen on y-sukupolven edustajille riittävä syy vaihtaa työnantajaa (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258). Nopeasti muuttuvassa maailmassa tiedot ja taidot vanhenevat nopeasti ja kehityksestä ei haluta jäädä jälkeen.

”Tää muuttuu niin nopeesti tää maailma niin se on kyllä se kouluttautuminen on kyllä tosi tärkeä.”

”Kyllä koulutusmahdollisuudet on semmonen mikä itellä nousee esiin, että se on että kun on koulut käynyt ja tässä kuitenkin kattoo tätä muuttuvaa maailmaa niin tulee semmonen fiilis, että tää maailma on viiden vuoden päästä aivan erilainen paikka, että tässä on pakko pystyä sit pysyy mukana.”

” Jos meet luisteleen vaan tässä silleen, että no mä oon kerran käynyt koulun, että kyllä mä nyt osaan vielä 20 vuoden päästä nää jutut, niin ei se toimi nykymaailmassa enää. Ehkä sillen 50 vuotta sitten (..).”

Vastauksista oli tunnistettavissa vastaajien tuntema vastuu oman osaamisensa kehittämisestä myös fiktiivisessä unelmien työpaikassa. Toisaalta, myös työnantajan tarjoamia koulutusmahdollisuuksia ja ponnisteluja henkilöstön kehittämiseksi esimerkiksi koulutusten ja mentorointiohjelmien muodossa arvostettaisiin.

Tutkimustenkin mukaan milleniaalit arvostavat mahdollisuutta kehittyä mentoroinnin avulla (Hershat & Epstein 2010, 217-218).

”Että on mahdollisuudet kehittyä, tarjotaan koulutuksia ja muita tommosia (...)”

”Sitten sanoisin myös just tämmösen mentorointi tai kehittämistä, että se on jollain tavalla järjestetty, että ihmiset pystyy kehittymään siinä omassa työssään, että tottakai kannustetaan kehittämään itse itseensä, mutta myös autetaan heitä kehittymään jossain määrin.”

Unelmien työpaikkaan liittyvästä aineistosta oli tunnistettavissa viiden teeman kokonaisuus, jotka ovat vahvassa linjassa nykyisen tieteellisen tutkimuksen kanssa. Vastaajien unelmien työpaikassa panostettaisiin johtamis- ja yrityskulttuuriin, yksilölliseen huomiointiin ja työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukemiseen ja mahdollistamiseen. Tiedonantajille tärkeää unelmien työpaikassa ovat työyhteisö ja työkaverit sekä työn autonomisuus. Tässä kappaleessa esitetyt kuvaukset näistä teemoista on kerätty taulukkoon 2.

Taulukko 2. Vastaajien kuvaus unelmien työpaikasta.

Unelmien työpaikka				
Johtaminen & yrityskulttuuri	Yksilöiden huomiointi	Työyhteisö & työkaverit	Työn autonomisuus	Ammatillinen kehittyminen
<ul style="list-style-type: none"> Selkeät tavoitteet Matala hierarkia Päätöksenteon ketteryys Hyvä esimies Vahva luottamus Kasvu ja kehittyminen Avoimuus Oikeudenmukaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Työpanoksen ja osaamisen arvostus Yksilöllinen urasuunnittelu Vahvuuksien, kiinnostusten ja tilanteen huomiointi Aito välittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Mukavat työkaverit Hyvä työilmapiiri Vapaamuotoista yhdessäoloa Yhteistä tekemistä vapaa-ajallakin 	<ul style="list-style-type: none"> Vapaus suunnitella omaa työtään Vastuunkanto omasta työstä Mahdollisuus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä 	<ul style="list-style-type: none"> Ajan tasalla pysyminen muuttuvassa maailmassa Koulutusmahdollisuudet Mentorointi Tuki ja ohjaus

5.3 Mihin tietotyötä tekevän milleniaalin sitoutuminen työelämässä kohdistuu?

Toinen tämän tutkimuksen päätavoitteista oli kartoittaa nykytilaa kohdeyrityksessä ja selvittää mistä y-sukupolveen kuuluvien tietotyöntekijöiden sitoutuneisuus muodostuu. Vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin omasta työstään ja tiimistään ja nimetä

niitä tekijöitä, joita arvostaa ja jotka kokee tärkeäksi. Lisäksi tiedonantajilla oli mahdollisuus kertoa, mikä asiat kohdeorganisaation toiminnassa koetaan positiiviseksi työntekijöiden näkökulmasta ja mitkä ovat tärkeimmät syyt sille, että henkilö haluaa työskennellä juuri kohdeorganisaatiossa toisen organisaatio sijaan. Kappaleen loppuun on kerätty aineistosta esiin nousseet näkökulmat, jotka liittyvät kohdeorganisaation nykyisiin sitouttamisen toimenpiteisiin ja vastaajien arvioita näiden toimenpiteiden toimivuudesta. Kappaleen tavoitteena on vastata toiseen tutkimuskysymykseen ”Mitkä asiat organisaatiossa toimivat tällä hetkellä sitoutumista edistävinä tekijöinä?”

5.3.1 Sitouttavat tekijät omassa työssä

Tiedonantajat toivat esille useita syitä, joita he pitävät tärkeänä ja kiinnostavana työssään. Työn sisältö, työnkuvan monipuolisuus, jatkuva oppiminen, työn autonomisuus, sen haastavuus ja työssä onnistuminen korostuivat vastauksissa. Työn haastavuus ja autonomisuus ovat tietotyössä selviä organisaatiositoutumisen edellytyksiä (Saari 2014, 71). Oppiminen korostuu myös milleniaalien organisaatiositoutumisessa, sillä osa vastaajista nosti työn merkityksellisyyden ja uusien asioiden luomisen tärkeimpien elementtien joukkoon. Myös aiemman tutkimuksen perusteella työn sisällön luovuus ja uusien asioiden luominen korostuu tietotyöntekijöiden organisaatiositoutumisessa (Saari 2014, 71). Tietotyössä uuden oppimisen voidaan työn luonteen vuoksi ajatella olevan suorastaan työntekijän velvollisuus (Saari 2013, 99).

Työnkuvan monipuolisuus ja työn haastavuus mainittiin aineistossa monta kertaa. Tietotyötä kohdeyrityksessä tekevät milleniaalit arvostavat omien sanojensa mukaan monipuolista työnkuvaa omassa työssään. Tällaista työtä pidetään mielenkiintoisena eikä työtä koeta yksitoikkoiseksi tehtäviin liittyvän variaation vuoksi. Uuden oppimista pidettiin niin ikään tärkeänä osana oman työn sisältöä. Vastaajien työnkuvaan liittyvä eri toimialoista ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta syntyvä oppiminen nähtiin arvokkaana osana työtä.

”No työn haastavuus ilman muuta. Se ei oo mun mielestä helppoo eikä varmaan monenkaan muun mielestä.”

”Saa olla asiakkaisiin yhteydessä (...) ihan on niitä kandidaatejakin tosi kiva tavata, että näkee eri alan osajia ja oppii itekin koko ajan uutta erilaisista töistä ja ihmisistä. Se on tosi mielenkiintosta, kun pääsee näkeen vähän erilaista.”

”No se on aika monipuolinen (...) pitää itte huolta koko rekryprosessista niinkun päästä päähän ja sit tapaa eri asiakkaita viikottain ja saa tukea erilaisii firmoja niitten rekrytoinnissa niin siitä oppii paljon eri firmojen toiminnasta ja verkoistoituu ja sit tapaa noita kandidaatteja sit tietysti niin oppii siitä sitten (...) koko ajan uutta.”

Työn autonomisuus tuntuu olevan vastaajille tärkeää, mikä on luonnollista tietotyöntekijöille (Saari 2014, 71). Tiedonantajat toivat esiin arvostavansa mahdollisuutta suunnitella ja toteuttaa omaa työtään vapaasti. Vastauksissa korostui toisaalta myös vapauden mukana seuraavasta vastuusta eli työhön liittyvän vapauden vastapainona vastaajat ymmärsivät vastaavansa työnsä aikaansaannoksista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

”(...) saa mennä ja tulla ihan vapaasti ja tehdä mitä halua periaatteessa, kuhan se tuottaa liiketoimintaa ja asiakkaita.”

”Se oma itsenäinen vastuu ja se työn suunnittelu on sen itsenäisyyden osalta mulle tärkeää. Ja sitten haasteet tietenkin.”

”(...) iso juttu on se, että on vapaus tehdä sitä omaa työtä niinkun parhaaks näkee ja sillon kun parhaaks näkee, että kunhan ne tulee hoidetuks ne asiat. Joo vapauden mukana tulee myös se vastuu, että pitää olla hoidettuna ne hommat.”

Vaikka aineistossa toistui työn autonomisuuden ja itsenäisen työskentelyotteen arvostus, myös tiimityöskentelyä arvostetaan. Työyhteisön ja työkavereiden merkitys saattaa tärkeysjärjestyksessä ajaa itsenäisyyden ohi.

”(...) nautin enemmän tiimityöstä kun siitä itsenäisyydestä eli sitten niin kollegat ympärillä on mulle vieläkin tärkeempää kun se, että saako tehdä ihan täysin yksin työtä.”

Vastauksista ilmeni, että työssä onnistumista pidettiin yhtenä tärkeimpänä omaan työhön liittyvänä positiivisena tekijänä. Työn perussisältö ja sen mukana tulevat arkipäiväiset onnistumiset työssä mainittiin tärkeinä osa-alueina ja syinä pitää omasta työstään.

”No ehdoton suola ja tähtihetki on tietysti se, kun saa työllistettyä ihmisiä.”

Osalle vastaajista se, että saa olla mukana vaikuttamassa sekä luomassa uutta liiketoimintaa ja toimintatapoja oli korostetun tärkeää. Alan uusimman kehityksen kärjessä oleminen oli näille haastatelluille mieluista ja loi merkitystä työhön.

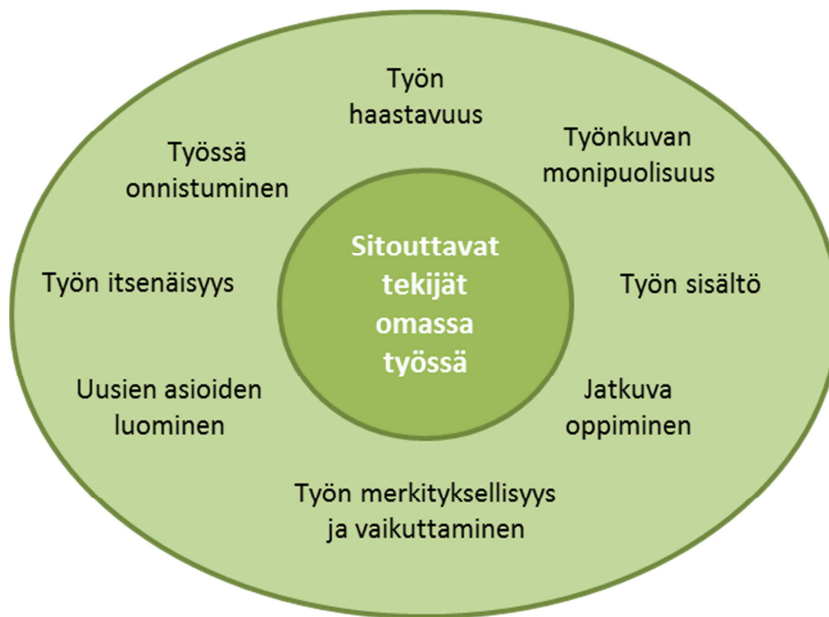
”Saa hirveen paljon enemmän ite vaikuttaa asioihin ja ideoida ja olla mukana luomassa uutta ja nähdä, kun tämmönen uus toiminta meillä lähtee liikenteeseen ja sitä on tosi ilo olla mukana pyörittämässä ja seurata silleen tosi läheltä sitä miten se etenee ja kehittyy.”

”Ja niin se on varmaan tällä hetkellä ja se, että se koskettaa semmosia tän hetken trendejä työmaailmassa, että se on...niin jotenkin on semmosessa, tuntuu että on jossain mikä tulee muuttamaan asioita, maailmaa ehkä ja näin. Sellanen merkityksellisyys.”

Omaan työhön liittyvä sitoutuminen ei aina vaadi erityistä syytä . Yksilöllä ei välttämättä ole selkeää kuvaa siitä, mitä muuta haluaisi tehdä tai mitä vaihtoehtoja olisi tarjolla, jos organisaatiosta lähtisi tekemään muuta työtä.

”Sit on ehkä, että ei tiedä mikä vois olla parempaa, että ei oo selkeetä kuvaa, että mitä haluis tehdä, mitä muuta tai mikä vois...tai miks joku toinen työ ois parempi, että mä en oo periaatteessa ikinä ollu kunnan toimistotöissä muualla”

Aineiston perusteella on selvää, että kohdeyrityksen tietotyötä tekevät milleniaalit pitävät työstään ja monista sen eri ominaisuuksista. Tässä kappaleessa kuvatut arvostukset on visualisoitu kuvan 4 muotoon.



Kuva 4. Sitouttavat tekijät omassa työssä

5.3.2 Sitouttavat tekijät työyhteisössä

Työkaverit ja tiimi, jossa työskentelee päivittäin, vaikuttavat työntekijän organisaatiositoutumiseen. Tietotyöntekijöille työyhteisöllä ja siltä saatavalla tuella on suuri merkitys organisaatiositoutumiseen (Saari 2014, 72). Tiedonantajia pyydettiin kuvaamaan niitä asioita, jotka kokevat toimiviksi tämänhetkisessä lähityöyhteisössään. Aineiston perusteella on selvää, että työkaveruus ja tiimi ovat vastaajille tärkeitä. Luottamuksellinen, avoin ilmapiiri ja työyhteisöltä saatu tuki on avainasemassa päivittäisessä työskentelyssä myös aineiston mukaan. Yhteisten tavoitteiden eteen ponnisteleminen koettiin niin ikään tärkeäksi osaksi yhteistä tekemistä. Työkavereilta oppii työhön liittyviä tietoja ja taitoja ja työyhteisöä kohtaan tunnetaan voimakasta kuuluvuuden tunnetta.

Yhteiset tavoitteet luovat tekemiselle puitteet. Kohdeyhteyksessä tavoitteita on useita. Toimintaa viitoittaa sekä yhteinen visio suunnasta, jonne toiminta tähtää sekä lisäksi yhteistä tekemistä ohjaa liikevaihdollinen tavoite. Tiedonantajat arvostivat omassa työyhteisössään yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyä.

”Että meillä on samat päämäärät, että vaikka tehtäis erillisiä juttuja niin, että saman päämäärän eteen ja sitten myöskin yhteistyössä mikäli vaan mahdollista niin, että se on mulle tärkeitä.”

”Joo kyllä meillä on liikevaihdollinen tavote, että tietty määrä euroja ois syytä saada kasaan ja kannustinmallitkin tietysti ohjaa sitä, että kannattaa auttaa kaverii siinä sen keissien maaliinviemisessä.”

Luottamuksellinen, hyvä ilmapiiri on vastaajille tärkeää. Hershatlerin ja Epsteinin (2010, 220-221) mukaan milleniaalit arvostavat työympäristöä, jossa saa yksilöllistä huomiota ja jossa vallitsee perheenomainen ilmapiiri. Avoimessa ilmapiirissä voi ilmaista niin negatiivisia kuin positiivisia tunteitaan ilman että yhteistyö muiden kanssa vaikeutuu. Omien tunteiden ilmaisemista pidetään positiivisena merkinä työntekijöiden välisestä luottamuksesta. Tiimeissä luotetaan toisten rehellisyyteen ja arvostetaan mahdollisuutta antaa ja saada suoraa palautetta.

”No siellä on aika semmosta avointa, että semmosta rehellistä...rehellisesti sanotaan sitten, jos harmittaa, että ei tarvii ehkä silleen peitellä sitä, että jos joku on pielessä tai jos harmittaa joku asia niin sit voi sanoo suoraan, mutta ei tarvii sanoo silleen ilkeesti.”

”Joo siis hyvä ilmapiiri on ja sitten just se, että jos on joku niin voi ihan suoraan sanoo sitten.”

Vastaajat toivat esiin, että hyvä luottamuksen ilmapiiri luo puitteet yksilön avoimuudelle ja innovoinnin kulttuurille. Kannustavassa, toisia kunnioittavassa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa tuoda omat ajatuksensa ja ideansa esiin ilman kasvojen menetyksen pelkoa.

”(...) semmonen kannustava ilmapiiri siinä ja siellä saa kyseenalaistaa ja sit voi tavallaan tuoda omia ideoita julki tuntematta itteensä ihan höhläks.”

Työyhteisön tuen merkitystä korostettiin monessa vastauksessa. Tietotyöntekijöinä työskentelevät vastaajat arvostivat tiimin tuen merkitystä itsenäisen työn vastapainona. Tietotyössä työ on tyypillisesti itsenäistä, jolloin tiimiltä saatava tuki voi olla tärkeää organisaatiositoutumisen kannalta (Saari 2014, 72; Benson 2007, 135). Tiimiltä saa niin konkreettista tukea työhön liittyvissä asioissa kuin yleisluontoisempaa kannustamista ja ymmärrystä vaikeissa tilanteissa.

”No se on, paljon tehään itsenäisesti hommia, mut sit saa kuitenkin tukea siitä (...) tiimiltä, että jos on kysyttävää taikka halua vaikka kierrättää kandidaatteja niin onnistuu.”

”Jotenkin se tiimin tuki ja se avoimuus ja semmonen yhteenpuhaltamisen meininki niin se on sellanen, josta tykkään.”

Eräänlainen vertaistuki muodosti myös keskeisen osan työyhteisön tukea. Vastauksissa arvostettiin sitä, että kollegat ymmärsivät millaista työtä vastaajat tekevät ja millaisia vastoinkäymisiä päivittäisessä työssä voidaan kohdata. Näissä tilanteissa työkavereiden tuesta koettiin olevan hyötyä.

”(...) tai on semmonen tsemppaus ja sitten on se ymmärrys siihen, että jos tulee joku faultti niin, että se on semmosta tukevaa kuitenkin. Kaikki tietää kuitenkin mitä se työ on ja minkälaisia asioita sieltä voi tulla, että on semmonen hyvä yhteishenki.”

”(...) jos tulee sitten jotain vastoinkäymisiä, niin sitten tuetaan toisia.”

Tiimin rooli ammatillisen kehittymisen ja oppimisen edistäjänä nähtiin tärkeänä. Tietotyön itsenäisen roolin vuoksi, tiimin merkitys ammatillisen kehittymisen edistämisessä korostuu (Saari 2014, 72). Lähityöyhteisössä olevaa osaamista koettiin jaettavan ja sen seurauksena yksilön osaamisen vahvistumista tapahtuvan.

”Sitten taas (...) tiimi on sellanen, että siellä kokee ehkä kehittyvänsä koko ajan sit taas siinä omassa substanssiosaamisessa tai siinä (...), että se on siinä mielessä äärimmäisen hyvä.”

Iso osa työyhteisöön ja työkaveruuden teemaan liittyvistä vastauksista käsitteli vastaajien kokemaa yhteenkuuluvuuden tunnetta omaan tiimiinsä ja lähimpään työyhteisöönsä. Tiimejä kuvattiin tiiviiksi kokonaisuuksiksi, joissa työskentely on hauskaa. Työkavereiden työmoraalia arvostetaan ja työhön panostamista pidetään suorastaan yhteisöllisyyttä tukevana normina.

”Ja ollaan, tai on semmonen huumorintajunen ja kun ollaan pitkään oltu töissä niin tunnetaankin aika hyvin toisemme, että se on kyllä itellekin tosi tärkeätä, että on semmonen porukka.”

”No yleisesti on ihan hyvii tyyppejä, että samanlaisii siinä mielessä, että kaikki jossain määrin suhtautuu tunteella työhön, että ei oo yhtään semmosta 8-16 tyyppiä.”

Tiimin muodostavia yksilöitä arvostetaan. Yhteisen huumorintajun koettiin vahvistavan yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteita. Työyhteisöä pidetään tärkeänä syynä viihtyä työpaikalla. Työpaikkaa pidetään sosiaalisen kanssakäymisen areenana ja moni oli luonut kohdeorganisaatiossa työtoveruutta läheisempiä ihmissuhteita.

”Niin, että se on hyvä ja sitten on, vitsii väännetään ja tolleen niin se on ihan kans tärkeätä. No siis huipputyyppejähän siellä on, että se semmonen kanssakäyminen niitten kanssa ja töiden tekeminen yhdessä.”

”(...) se semmonen yleinen yhteisöllinen läpänheitto ja on kiva tulla töihin, kun voi aamulla vaihtaa kuulumiset siinä. Että työkavereissa on paljon ystäviäkin ihan.”

Vastaajat arvostivat työyhteisössään ja tiimissään mahdollisuutta tulla huomioiduksi ja arvostetuksi omana itsenään. Vaikka lähityöyhteisöjä ohjaavat selkeät tavoitteet ja yhteinen huumori hitsaa ryhmiä yhteen, tiimit muodostuvat erilaisista ihmisistä. Hyväksyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa vapauden ilmaista itseään ja tuoda oman persoonsa työpaikalla esiin.

”No siinä on ehkä parasta se, että meillä on tosi erilaisia ihmisiä. Ihan laidasta laitaan erilaisista taustoista ja eri ikäsiä ja muuten eri... erilaisia luonteeltaan, mutta silti kaikki tulee tosi hyvin toimeen ja on semmonen hyväksyvä ilmapiiri. Saa olla just semmonen kun on.”

”Ja semmosta, että ihmiset haluaa oppia tuntemaan toiset ihmiset, että täällä ei olla vaan työntekijä vaan täällä ollaan ihan persoonakin.”

Työyhteisön ja työkaverit nimettiin myös yhdeksi selväksi syyksi haluta pysyä nykyisen työnantajan palveluksessa. Tietotyötä kohdeyrityksessä tekevät milleniaalit haluavat jatkossakin kuulua työyhteisöönsä, joka koetaan hyvin toimivaksi ja läheiseksi.

”Työkaverit, se on ihan ehottomasti tärkein.”

”(...) ne ihmiset joiden kaa joka päivä saa tehdä töitä! Joskus jos leikkii ajatuksella, että lähtis täältä ja sit miettii, että ei näkis niitä joka päivä, niin se ois ihan kamala asia.”

Aineistossa tuli esiin myös ajatus, että organisaatiosta ei yksinkertaisesti haluta lähteä. Työyhteisöstä löytynyt oma paikka koetaan arvokkaaksi.

”Se, että on löytäny täällä sen oman paikkansa, täällä on kotosa olla, täällä on semmonen olo, että pystyy vaikuttaa asioihin, on jotenkin löytäny sen oman roolin ja paikan. Se että sitä lähtis jotenkin johonkin uuteen paikkaan ja ettiin sen kaiken uudestaan niin ei se välttämättä ees löytyis jossain toisessa paikassa samalla tavalla. (...) semmonen fiilis jotenkin, että mitä mä tekisin jos mä lähtisin täältä.”

Vastaajat pitivät tiimien merkitystä ratkaisevana arvioidessaan yleistä suhdettaan työhön. Aineistosta nousi esiin vilpitön arvostus ja kiintymys, jota haastateltavat kokivat omaa työyhteisöään kohtaan. Työn tekemisen kuuluu vastaajien mukaan olla yhteisöllistä ja toisia tukevaa, vaikka itse työtä tehtäisiinkin itsenäisesti. Yhteisien tavoitteiden olemassaoloa, yhteistä huumoria ja kollegoilta oppimista pidettiin tärkeinä. Työyhteisö nimettiin myös yksittäiseksi syyksi haluta säilyttää organisaation jäsenyys. Nämä sitouttavat tekijät työyhteisössä on illustroitu kuvassa 5.



Kuva 5. Sitouttavat tekijät työyhteisössä

5.3.3 Sitouttavat tekijät kohdeyrityksessä

Tiedonantajien annettiin kuvata omin sanoin työntajansa ja tuoda esiin niitä asioita, joita arvostavat yrityksessä. Tavoitteena oli tällä tavoin tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vahvistavat työntekijöiden sitoutumista olemassaolollaan. Vastauksista ilmeni, että tietotyötä tekevät milleniaalit arvostavat omassa työnantajassaan monia asioita. Vaikka osalla vastaajista oli opintoja vastaavaa varsinaista työkokemusta ainoastaan yhdeltä työnantajalta, perusasioiden ja organisaatioinfran kunnossaoloa arvostetaan. Haastateltavat kokivat johtamiskäytäntöjen toimivan ja arvostavat nykyistä yrityskulttuuria. Yhteisistä tavoitteista viestitään selkeästi ja tukitoimintojen koetaan edistävän työntekoa.

Perusasiat ovat kohdeyrityksessä vastaajien mukaan kunnossa. Haastatellut kokevat, että organisaatorakenne ja malli on selkeä ja ne tukevat päivittäistä työtä hyvällä tavalla. Esteitä omalle työnteolle ei nimetty.

”Ja sit mun mielestä se on kuitenkin aika selkee semmoset kuitenkin meidän rakenne ja organisaatio on kuitenkin aika semmonen selkee, että mä tiedän kehen mä oon yhteydessä mistäkin asiasta”

”No täällä on perusasiat hyvin kunnossa, kaikki infra ja tällanen, että ei oo mitään esteitä tehdä sitä hommaa mitä on tarkoitus tehdä, että ei oo mitään tarpeetonta byrokratiaa, joka estäis mua tekemästä mun työtä.”

Aineistosta ilmeni, että organisaatiokulttuuria pidetään suurella arvossa. Kulttuuria kuvattiin rohkeaksi, nykyaikaiseksi, kokeilevaksi, nuorekkaaksi, ketteräksi ja eteenpäin pyrkiväksi. Ilmapiiiriä luonnehdittiin epämuodolliseksi ja virheitä sallivaksi. Yleistä tekemistä leimaa vahva keskinäinen luottamus ja arvostus työntekijöiden ja johdon välillä.

”No työkuulttuuria, että täällä on ihan hirvee draivi. Ja ollaan rohkeita, mennään eteenpäin, kokeillaan asioita. Ei hirveesti oo sellasta niin hierarkista ja sellasta byrokraattista toimintaa vaan on mahdollisuus oppia, kokeilla, tehdä virheitä ja sitä kautta kehittyä, että mä uskon, että sitä kautta pääsee paljon parempiin tuloksiinkin.”

”Oikeestaan ehkä päällimmäisenä semmonen (...) nuorekas ja rento [kulttuuri]. Ne on itelle semmosia tärkeitä juttuja, ei semmosta liikaa pönötystä. Ja no oikeestaan sit toinen asia on just se, että saa tehdä vapaasti sitä omaa työtä ja luotetaan työntekijöihin.”

”Kyllä mun mielestä se ajan hermolla [oleminen], että kun kaikki kehittyä niin (...) semmonen ketteryys ja se, että yritys on nykyaikainen ja se näkyy oikeestaan monessa asiassa.”

Vastaajat kuvasivat yrityksen omaa vapauden ja vastuun filosofiaa, jossa korostuu vapaus tehdä omaa työtään samalla mielessä pitäen, että yksilöllä on vastuu omasta tekemisestään. Kohdeorganisaatiossa tietotyötä tekevät milleniaalit olivat omaksuneet kohdeorganisaatiossa yleisen ”vastuun ja vapauden” -mallin ja se mainittiinkin aineistossa useita kertoja.

”No mulla on ainakin ollu aina se vastuu ja vapaus ihan selkeesti, että tavallaan ei oo kukaan koskaan kytänny perään ja sitten toisaalta kyllä uskallettu antaa vastuuta ja sitten, että on saanu sitten tavallaan rauhassa kehittyä.”

”Saa aika itsenäisesti päättää kaikista aikatauluistaan ja siitä mitä tekee millonkin ja tietysti odotetaan, että saa tulostakin aikaan, mutta ei välttämättä kytätä sitten, että miten sen tekee.”

Vastaajat arvostavat myös johtamiskäytännöissä näkyvää epämuodollisuutta. Johtajien läsnäolo päivittäisessä työssä näkyy vastaajien arvostuksessa ja vastauksista ilmeni, että yrityksessä on johtoa helppo lähestyä. Päätöksenteon ketteryyden nähdään olevan seurausta matalasta hierarkiasta ja aineiston perusteella on selvää, että myös tätä arvostetaan.

”No yks on ainakin johdon läsnäolo ja semmonen hierarkian puute eli kukaan ei tavallaan halua olla puku päällä tuolla ja osottaa olevansa ylempi.”

”Tykkään siitä, että täällä on semmonen matala hierarkia, että ei johtajat istu norsunluutornissa ja sit tietysti se vaikuttaa siihen päätöksentekoon, että on aika ketterää se yleinen päätöksenteko.”

”Mä arvostan sitä ihan hirveesti, että täällä ei oo sellasta hierarkiaa vaan, että kaikille voi mennä jutteleen. Kaikilta voi kysyä apua, ei tarvii pelätä lähestyä ketään, että oli se sit kuka tahansa, (...) että on semmonen pienen firman tuntu vaikka me ollaankin aika iso firma.”

Johdon läsnäolon lisäksi vastaajat kiittelivät selkeää strategiaviestintää. Haastateltavat kokivat, että heille on viestitty yrityksen suunta ja tähän visioon liittyvistä mahdollisista muutoksista riittäväällä tarkkuudella. Tällaisen toimintatavan on koettu selkiyttävän omaan rooliin kohdistuvia odotuksia ja ohjaavan tekemistä hyvällä tavalla.

”Joo se on kans mun mielestä onnistuttu viestimään, että mä tykkään siitä, että sitä viestitään säännöllisesti, että mihin suuntaan strategiaa on kehitetty ja mihin suuntaan ihmisten pitää tehdä töitä päästäkseen eteenpäin.”

”On se selkee suunta ja että osataan kertoa mitä vaaditaan ja jos ei olla tyytyväisiä niin siitäkin ehkä kerrotaan mielellään”

Toimivan rakenteen, hyvän johtamisen ja toimivan yrityskulttuurin lisäksi organisaation eri tukitoimintojen koettiin myötävaikuttavan työn tekemiseen. Etenkin rekrytointityötä tekevät vastaajat kokevat saavansa apua esimerkiksi palkkahallinnon asiantuntijoilta ja henkilöstöosastolta.

”Meillä esimerkiks palkkis on ihan hullun hyvä, siis se osaaminen sieltä saa tukee kaikissa asioissa, että jos on jotain kysyttävää ja sitten ihan tuolla henkilöstöpuolella niinkun henkilöstöhallinnossakin on, kyllä aina saa tukee, jos ei tiedä mitä tekee niin sit vaan soittaa sinne ja sieltä joku auttaa.”

Vastaajat suhtautuivat henkilöstöhallinnon toimiin positiivisesti. Henkilöstöhallinnon toiminta näkyi päivittäisen tuen tarjoamisen lisäksi pääasiassa erilaisten koulutusten muodossa. Myös vapaa-ajan toimintaa mahdollistava kerhotoiminta oli vastaajien mukaan yleistä viihtyvyyttä ja kollegoihin tutustumista edistävää.

”Niin tosi hyvin rakennettu esimerkiks HR siinä mielessä, että tarjotaan koulutuksia ihmisille, tämmösiä sisäisiä koulutuksia, että on mahdollista kehittää itteensä jollain osa-alueella ja että annetaan mahdollisuus kehittää”

”Meillä on esimerkiks näitä omia kerhoja, vapaa-ajankerhoja, niin voidaan tavallaan tehdä, kannustetaan siihen toimintaan myös työajan ulkopuolella. Että tottakai mitä paremmin sä tunnet sun työkaverit niin sitä kivempi on tehdä töitäkin.”

Päivittäisessä työssä tukitoiminnoilta saatavaa tukea ja apua arvostetaan. Lisäksi vastaajien mukaan on nähtävissä, että jokainen hoitaa vastuullisesti oman vastualueensa asiat oli sitten kyseessä henkilöstöhallinto, palkkahallinto, markkinointi, assistenttityö tai muu tukitoiminto. Tämä vahvistaa työntekijöiden välistä luottamusta ja työntekijöiden kokemaa luottamusta yritystä kohtaan.

”Yks asia on ehottomasti se, että aina saa apua. Jos ei ite osaa niin aina on joku, joka auttaa mielellään. (...) tossa aulassa on myös porukka kuka vastaa siitä, että täällä päivittäinen homma toimii eikä ite tarvii miettii sitä, että onks sellaset asiat kunnossa.”

Haastateltavat toivat esille, että arvostavat yleisesti kohdeyrityksessä vallitsevaa ilmapiiriä. Työyhteisö koetaan läheiseksi, eräänlaiseksi ”toiseksi perheeksi”, jossa yksilön kunnioitus näyttäytyy mahdollisuutena olla täysin oma itsensä myös työpaikalla.

”(...) täällä on semmonen toinen perhe ja hyvä olla, niin sehän on tosi tärkeitä.”

”Jokainen saa olla täällä semmonen, kun on (...).”

Myös organisaation inspiroivaksi koettu kasvutarina on yksi syy haluun työskennellä kohdeyrityksessä jatkossakin. Organisaation nopea kasvu luo odotuksia vastaavan kehityksen jatkumisesta tulevaisuudessakin, jonka vuoksi organisaation jäsenyys halutaan säilyttää.

” Kyllä mä haluan nähdä, että mihin kaikkeen tässä [kohdeyrityksessä] on voimaa tai siis sillä tavalla, koska mä uskon siihen, että tällä hetkellä ollaan tosi iso, mutta mitä on ehkä kuullu ja haistellu, että mitä vois tulla, niin uskoisin, että tästä vielä tulee paljon isompaa (...).”

”Onhan tää kasvava yritys eikä vastaavaa tarinaa varmaan kovin montaa oo Suomessa (...).”

Aineiston perusteella on selvää, että vastaajat arvostavat työnantajansa toimintaa ja kohdeorganisaation ominaisuuksia. Sitoutumista organisaatioon edistää toimiva tukiorganisaatio, läheiseksi koettu johto, aktiivisuutta ja työtoveruutta edistävä yrityskulttuuri sekä avoin viestintä. Myös yrityksen kasvutarina koetaan syyksi säilyttää organisaation jäsenyys. Nämä tekijät on kerätty kuvaan 6.



Kuva 6. Sitouttavat tekijät organisaatiossa

5.3.4 Organisaation nykyiset sitouttamiskeinot

Tietotyötä kohdeyrityksessä tekeville milleniaaleilta pyydettiin näkemystä työnantajansa nykyisestä sitouttamiseen tähtäävistä toimenpiteistä ja keinovalikoimasta. Heitä pyydettiin myös arvioimaan ja kuvaamaan näiden toimenpiteiden ja keinojen onnistumista omista lähtökohdistaan. Vastaajilla oli pääosin sellainen kuva, että työntekijöiden sitouttaminen on yritykselle tärkeää ja että siihen pyritään erilaisilla toimilla. Saaren (2014,72-73) mukaan organisaatiositoutumista voi heikentää epävarmuus työn jatkuvuudesta, jonka vuoksi on tärkeää, että henkilöstö kokee yrityksen haluavan jatkuvuutta. Aineistosta oli tunnistettavissa muutamia aiheeseen liittyviä alateemoja: organisaation koetaan sitouttavan työntekijöitään esimerkiksi positiiviseksi koetun esimiestyön, työn haastavuuden, työnkuvan monipuolistamisen, uramahdollisuuksien ja ammatillisen kehittymisen tukemisen kautta. Nimetyistä alateemoista työn haastavuus, suhde esimieheen ja ammatillinen kehittyminen ovat selkeitä tietotyöläisten sitoutumiseen vaikuttavia edellytyksiä (Saari 71-72; Benson 2007, 135). Nämä asiat ovat tärkeitä myös milleniaaleille, joiden organisaatiositoutumista edistää lisäksi uramahdollisuuksien olemassaolo ja työn tarjoamat sisällöt (Järvensivu et al. 2014, 258; Saari 2013, 96; Hershatter & Epstein 2010, 220; Saari & Ojala 2011, 254; Kultalahti 2015, 76).

Kohdeyrityksessä tapahtuva sitouttaminen ei aineiston mukaan ole strukturoitua ja työntekijöille selkeästi informoitua. Talossa ei vastaajien tietojen mukaan ole selkeää sitouttamisstrategiaa tai sitouttamisen strategiaa ei ole ainakaan saatettu työntekijöiden tietoon. Koska työntekijät kuitenkin kokevat, että työntekijöiden sitouttaminen on yrityksen tavoitteena, voidaan aineistosta päätellä sitouttamista tapahtuvan.

Sitouttamisen näkyminen käytännössä tapahtuu vastaajien vastausten perusteella esimerkiksi tiimeissä tai lähiesimiestyön tuloksena. Tiimin ulkopuolella tapahtuvan sitouttamisen arviointi koettiin haastavaksi, mutta tietotyötä kohdeyrityksessä tekevät milleniaalit arvostavat omassa tiimissään käytössä olevia sitouttamisen keinoja.

”Mä en osaa sanoa, että tehäänks sitä [sitouttamista] yleisesti, mutta sen mä tiän että meidän (...) tiimissä sitä tehdään ja just ite arvostan sitä tosi paljon kyllä.”

”No kyllä mun mielestä tuntuu, että täällä toteutuu, että kyllä täällä huomioidaan tai omassa tiimissä hommat toimii just hyvin...”

Positiivinen suhde esimieheen ja esimieheltä saatu tuki toimivat sitoutumista edistävinä tekijöinä itsessään niin aineiston kuin aiemman tietotyöntekijöitä kuin milleniaalejakin koskevan tutkimuksen perusteella (Saari 2014, 72; Benson 2007, 135; Kultalahti 2015, 76) Esimies tukee ja vaikuttaa läsnäolollaan. Henkilökohtainen aito suhde omaan esimieheen korostuvat tietotyötä tekevien milleniaalien vastauksissa tärkeänä sitoutumista edistävänä asiana.

”(...) jos ei ois sitä tahoja kenelle kertoa suunnitelmistaan, toiveistaan tai huolistaan niin ois se kyllä tylsää. Että kyllä mun mielestä esimiehellä on kans tärkeä rooli, että se on riittävästi läsnä.”

”(...) on ollu esimiehiä ihan laidasta laitaan aikasemmissa työpaikoissa ja kyllä sen huomaa, että se vaikuttaa myös siihen, että miten hyvin ite viihtyy niin tosi paljon se, että miten esimiehen kanssa synkkaa.”

Tiedonantajat pitivät kohdeyrityksen kasvamista uralla etenemisen kannalta erittäin kiinnostavana. Tämä on kohdeyrityksen kannalta positiivista, sillä uramahdollisuudet

ovat milleniaaleille tärkeitä organisaatiositoutumisen edellytyksiä (Hershtatter & Epstein 2010, 220-221). Urasuunnittelun koetaan olevan niin yksilön kuin toisaalta esimiehenkin vastuulla. Urasuunnittelua ei tehdä strukturoidusti eikä varsinaisia urapolkuja ole esitetty. Tästä huolimatta aineiston perusteella voidaan todeta, että uramahdollisuuksien olemassaolo on tietotyötä tekeville milleniaaleille selvää ja vastaajat arvostavat esimiehen roolia oman työuran edistäjänä ja potentiaalinn tunnistajana.

” (...) jos haluaa edetä omassa työssä niin paljon sisäisesti haetaan niitä, että jos ois joku firman sisältä kuka haluis edetä. Eli tarjotaan niitä mahdollisuuksia.”

”Kyllä ainakin oma esimies silleen asian ilmas, että ei halua ottaa ketään vaan tiettyyn rooliin, että halutaan, että se pystyy kasvamaan muuhunkin rooliin ja että etenee siinä hommassa eteenpäin.”

”Moni varmaan täällä näkee tai visioi sellasia polkuja, että vois tehdä eri tehtäviä ja näkee yrityksen kasvumahdollisuudet ja tietää strategiaa, niin siinä mielessä arvostaa sitä, että vois tulevaisuudessa olla jotain muutakin tarjottavaa myös talon sisällä.”

Uralla etenemisestä talon sisällä oli myös omakohtaista kokemusta, joka vahvisti työnantajan arvostusta myös työuran kannalta potentiaalisena yrityksenä. Edellytyksenä uralla etenemiselle nousi aineistosta työntekijän oma-aloitteisuus ja aktiivisuus. Mahdollisuuksia koetaan olevan tarjolla niille, jotka määrätietoisesti hakeutuvat haastavampiin tehtäviin.

”Mun mielestä siitä [uralla etenemisestä] pidetään huolta ja itelläkin on paljon siitä kokemusta, koska ite aloitin (...) ihan eri töissä ja siitä on edennyt niinkun useampaan otteeseen eli tietää sen, että täällä voi edetä, jos sitä toivoo ja jos avaa suunsa ja kyselee rohkeesti, niin eiköhän sieltä jotain aina löydy.”

Kohdeyrityksessä olevia uramahdollisuuksia pidettiin vastausten perusteella hyvinä. Vertikaalisen urakehityksen lisäksi myös horisontaalisia etenemismahdollisuuksia tunnistettiin ja arvostettiin. Vastaajat kokivat, että työnkuvan monipuolistamista tehdään ja yksilön asiantuntijuuden syventämiseen pyritään.

”No mä en ehkä osaa sanoo koko konsernin osalta, ehkä osaan enemmän oman tiimin osalta sanoo niin varmaan just sitä, että pyritään koko ajan tai pidetään takaraivossa, että halutaan kehittää työnkuvaa ja kehittää työntekijää, että esimies on ottanu sen asiakseen, että jos tulee jotain mahdollisuuksia tai uusia vastuita niin aina pitää mielessä, että voisko niitä sopii tolle tai uus asiakas voisko sen antaa tolle.”

”Itekin olin siinä (...) toiminnoissa mukana sen koko syksyn, että kyllähän sitä kautta (...) että se oli semmonen projekti mihin vaan lähti ja meni ja teki.”

Aineistosta selviää, että yrityksen ilmapiiri tukee selvästi muihin työntekijöihin tutustumista ja tätä kautta työkaveruuden koetaan vahvistuvan. Kokemukset läheisistä suhteista työkavereihin ja kiinteä työyhteisö edistävät selvästi tunnepohjaista sitoutumista niin aineiston kuin tutkimuksenkin perusteella (Meyer & Allen 1991, 69-70). Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta mainittiin konsernin vuosipalaveri, jossa kohdeorganisaation emoyhtiö järjestää kerran vuodessa kaikille yhteisen päivän, johon on kutsuttu yrityksen toimihenkilöiden lisäksi koko konsernin muiden tytäryhtiöiden toimihenkilöt. Tämä edistää konsernin sisäistä verkostoitumista toimiala- ja maantieteellisten rajojen yli ja vastaajat kokivat päivän tärkeäksi.

”On myös semmosia sitten vähän vapaampia juttuja paljon (...) on jotain vuosipalaveria ja tommosia, vielä pidetty kiinni niistä, että kyllä niitä odottaa (...) sitten pääsee näkemään muitakin ihmisiä ketä on muilla niin (...) mun mielestä helpottaa työntekoa, kun tietää kenen kaa on tekemisissä.”

Aineiston perusteella voidaan katsoa, että vastaajat kokevat ammatillisen kehittymisen tärkeäksi osaksi työelämää. Kohdeyritys tarjoaa erilaisia koulutuksia oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen. Kouluttautuminen ja kehittyminen ammatillisesti ovat tärkeitä osa-alueita niin tietotyöläisille kuin milleniaaleillekin ja edistävät sitoutumista (Hershatte & Epstein 2010, 217-218; Saari 2014, 71). Mahdollisuutta osallistua näihin arvostettiin. Lisäksi sisäisessä tarjonnassa oleva mentorointiohjelma koettiin ajanmukaiseksi ja kiinnostavaksi tavaksi kehittää omaa osaamistaan. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä Hershatte ja Epstein (2010, 217-218) esittivät, että milleniaalit kokevat mentoroinnin mielekkäänä tapana kehittyä työssään.

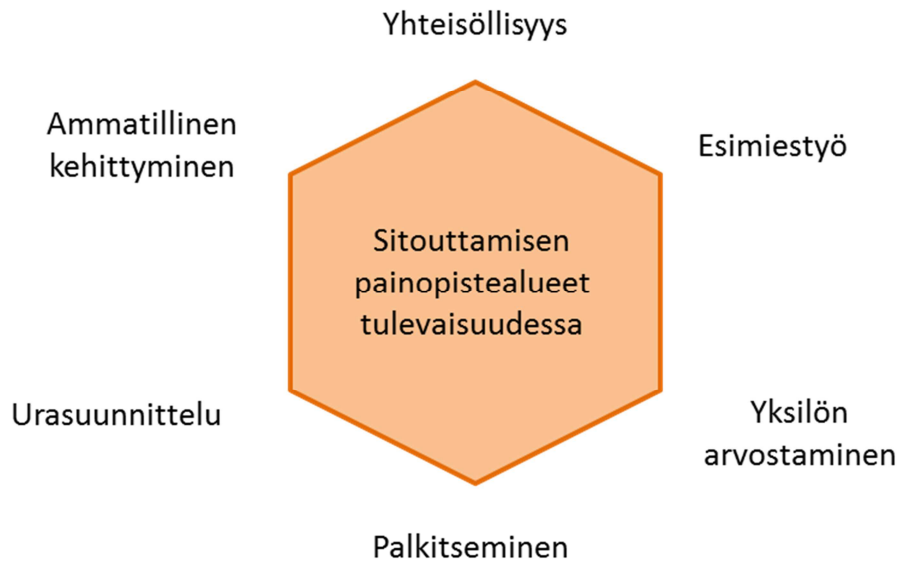
”Mun mielestä aika paljon meilläkin on kuitenkin se, että tarjotaan esimerkiksi koulutuksia tai sillain, että voi sitä omaa ammattitaitoa sitten kehittää.”

”(...) just kehitetään tämmösiä esimerkiksi mentorointiohjelmiä tai jotain sisäisiä koulutuksia, minkä avulla halutaan antaa sille työntekijälle jotain muutakin kun vaan sitä työtä. Niin mun mielestä se on keino sitouttaa ihmisiä.”

Organisaatiolla on käytössään erilaisia keinoja tukea työntekijöiden sitoutumista, vaikka varsinaista strategiaan sidottua sitouttamisstrategiaa ei työntekijöiden mukaan ole. Vastaajat arvostavat organisaation koettuja sitouttamiseen tähtääviä toimenpiteitä ja korostavat onnistuneen esimiestyön olevan tärkeässä osassa. Työn haastavuus ja omassa työssä kehittyminen ovat niin ikään tietotyötä tekeville milleniaaleille tärkeitä niin aineiston kuin aiemman tutkimuksenkin mukaan (Saari 2014, 71) Uramahdollisuuksien olemassaolo ja työnkuvan monipuolistaminen koettiin organisaatiositoutumista edistäviksi elementeiksi. Hershatterin ja Epsteinin (2010, 220-221) mukaan y-sukupolven organisaatiositoutumista edistää urapolkujen olemassaolo.

5.4 Miten sitouttaa tietotyötä tekeviä milleniaaleja tulevaisuudessa?

Tiedonantajia pyydettiin kuvaamaan, millaisin edellytyksin he arvioivat pysyvänsä sitoutuneina työnantajaorganisaatioonsa tulevaisuudessa. Vastauksista ilmeni, että vaikka tällä hetkellä käytössä olevat sitouttamisen keinot koetaan yleisesti toimiviksi, tulisi kohdeorganisaation kiinnittää huomiota useisiin teemoihin sitoutumisen varmistamiseksi tulevaisuudessa. Vastaajat toivat esille, että yksilön arvostus, ammatillinen kehittyminen, urasuunnittelu, palkitseminen, esimiestyö ja yhteisöllisyys ovat alueita, joihin panostaminen edistäisi tietotyötä kohdeorganisaatiossa tekevien milleniaalien sitoutumista työnantajaansa myös jatkossa. Tutkielman teoreettinen viitekehys tukee osaltaan näitä aineistosta nousseita teemoja. Yksilön arvostus ja organisaation tarjoamat uramahdollisuudet ovat milleniaaleille tärkeitä sitoutumisen edellytyksiä (Hershatter & Epstein 220-221). Tietotyöntekijöille puolestaan on sitoutumisen kannalta tärkeää, että palkitseminen on linjassa työn haastavuuden kanssa (Saari 2014, 71). Ammatillinen kehittyminen, esimiestyö ja yhteisöllisyys ovat molemmille ryhmille tärkeitä sitoutumisen edellytyksiä. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258; Kultalahti 2015, 76; Hershatter & Epstein 2010, 220-221.) Nämä aineistosta esiin nousseet painopistealueet on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Sitouttamiseen liittyvien toimenpiteiden toivotut painopistealueet tulevaisuudessa.

Tässä kappaleessa käydään läpi näiden teemojen takana olleita ajatuksia ja konkreettisia ehdotuksia sitouttamisen parantamiseksi. Tavoitteena on vastata kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Miten kohdeorganisaatio voisi vielä paremmin sitouttaa tietotyötä tekeviä milleniaaleja tulevaisuudessa?”

Yhteisöllisyys

Aineiston mukaan vastaajat arvostavat nykyistä organisaatiokulttuuria ja kokevat ilmapiirin hyväksi. Organisaatiossa on kuitenkin viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia kasvavan liiketoiminnan myötä ja vuoden 2016 tehdyn organisaatiouudistuksen vuoksi yhteisöllisyyden pelätään vähenevän. Yrityksen vahvuudeksi koetun epähierarkkisen toimintakulttuurin ja perheenomaisen ilmapiirin heikentyminen aiheuttaa huolta.

”Vaikka me kasvetaan tosi paljon, että siinä on ollu kyllä omat puolensa, että ollaan oltu semmonen pieni ja intiimi ja kaikki tuntee toisensa, että nythän meillä voi olla, että ihmisetkään ei enää niin hyvin tunne toisiaan. Että sais ehkä sitä puolta vielä nostettua, että ois semmonen yhteisöllisyys.”

”Mä en tiedä miten se on mahdollista, mutta että se on ollu mun mielestä aina kaikki kenen kans oon tehny näitten vuosien aikana töitä niin se on ollu aina se,

että mikä on ollu se ykkönen, että paljon tehdään vapaa-ajalla kanssa asioita. Vielä ehkä ennen tehtiin enemmänkin (...).”

Läheisiä suhteita työkavereihin ja kollegoihin tutustumista myös työajan ja –paikan ulkopuolella pidetään tärkeänä jatkossakin. Toisten tuntemiseen perustuva yhteisöllisyys koetaan tärkeäksi. Milleniaaleille läheinen, perheenomainen ilmapiiri on sitoutumista edistävä asia (Hershatler & Epstein 2010, 220-221). Tällaisen yhteisöllisyyden varmistaminen ja siihen panostaminen on keskeistä tietotyötä kohdeyrityksessä tekeville y-sukupolven edustajille.

Esimiestyö

Esimiehiin kohdistuu monenlaisia odotuksia. Vastajat toivat esiin, että esimies on tärkeä henkilö viestimään organisaation arvoja ja arvostuksia työntekijöiden suuntaan. Oman esimiehen osoittama arvostus, kannustus ja panostus vaikuttaa sitoutumiseen. Esimiestyöhön panostaminen oli toistuva teema vastaajien tuodessa esiin tulevaisuudelta toivottuja sitouttamisen painopistealueita.

”(...) sitten myöskin esimiestyöhön, että kiinnitettäis huomiota että kun ittekin on esimies ja on ollu kans erilaisia esimiehiä, niin sekin on semmonen tärkeä, että tavallaan sitten sieltä ylempää tulee sitä arvostusta ja sitten tavallaan miten sieltä puolelta tavallaan saadaan sitoutettua parhaimmin...”

”Niinkun just, että esimies satsaa minuun ja kyselee multa, jos mä oon tyytyväinen ja semmosta (...).”

Esimiehen odotetaan myös vaikuttavan alaistensa ammatilliseen kehittymiseen ja osaamisen kartuttamiseen. Tietotyötä tekevät milleniaalit toivovat kohdeyrityksen esimiesten pystyvän ehdottamaan erilaisia omaa ammatillista kasvua tukevia koulutuksia ja huolehtivan alaisten rohkaisemisesta.

”(...) esimies pystyy vaikuttamaan, että vinkkaa jotain juttui mitä kannattaa tehdä tai mistä vois oppii tai mihin koulutukseen vois mennä.”

”Tähän asti on ollut tosi hyvä esimies, joka on melkein osittain ajanukin eteenpäin, vähän ollut tönimässä eteenpäin niin, että ois jatkossakin sit semmonen tyyppi (...).”

Esimieheen kohdistuvat odotukset liittyvät myös omalla uralla etenemiseen ja siihen liittyvään tukemiseen. Aineiston mukaan esimiehiltä saatetaan odottaa jopa suoria uravaihtoehtoja ja tarjoavan uusia haasteita. Valmentavaa ja kannustavaa otetta arvostetaan vuorovaikutuksessa.

”(...) se, että on kannustava esimies, mulla on vaihtunu just esimies niin on vaikee viel sanoo, että minkälainen on esimiehenä, vaikka onkin tuttu tyyppi jo aikasemmin. Mutta se, että ois jatkossakin kannustava esimies, joka sit myös toisaalta tukee sitä omaa kehittymistä uralla.”

”(...) mun mielestä esimiehen pitäis pystyy tarjoo niitä uravaihtoehtoja tai uusia haasteita, että se on sen homma, rooli mieltii.”

Osalla vastaajista oli organisaatiomuutoksen vuoksi vaihtunut esimies, joka varmasti osaltaan vaikutti esimiestyöhön liittyvien kommenttien määrään. Suhde esimieheen koetaan tärkeäksi ja organisaation panostamista esimiestyön kehittämiseen pidetään arvossa. Esimiesten tulee huomioida alaiset yksilöinä ja auttaa jokaista kehittymään sekä ammatillisesti että työurallaan tulevaisuudessakin. Esimiessuhteen tärkeyden huomioiden niin milleniaaleja kuin tietotyöntekijöiden organisaatiositoutumista koskevissa tutkimuksissa, organisaatiot hyötyisivät panostuksesta esimiestyön kehittämiseen (Kultalahti 2015, 76; Benson 2007, 135).

Yksilön arvostus ja yksilöllinen huomiointi

Yksilön arvostuksen ja työntekijän yksilöllisen huomioinnin tulisi vastaajien mukaan olla avainasemassa sitoutuneisuuden edistämässä tulevaisuudessa. Yksilön työtä ja työpanosta tulee arvostaa organisaation ylintä tasoa myöten ja arvostuksen tulee näkyä työn arjessa. Taustalla yksilöllisessä huomioinnissa vastaajilla on tarve tuntee olonsa arvostetuksi. Tiedonantajat toivat esiin, että heidän sitoutuneisuutensa näkyy työnantajan eteen ponnisteluna, jonka vuoksi vastavuoroisuuden hengessä toivotaan työnantajan puolelta tämän panostuksen tunnustamista. Arvostuksen

näyttäminen ja yksilöllinen huomiointi saatetaan kokea rahallista korvausta tärkeämpänä tapana palkita annetusta työpanoksesta.

”No ihan ehdoton se arvostaminen, että se pitää tulla aika selväksi, että kaikkien työpanosta arvostetaan, ei pelkästään silleen, että jossain joulujuhlissa kerrotaan se, että arvostamme teitä kaikkia vaan se näkyy ihan siinä arjessa. (...) se on vähän päälleliimattuu, että jos jossain puheessa nostetaan esiin, että arvostamme kaikkia, vaan että se oikeesti näkyy esimiehestä johtajaan ja siitä ylemmäs ja ylemmäs, mutta se on semmonen mikä itselle on ainakin todella iso juttu.”

”Sitä työpanosta on arvostettava, että ei se kaikkihan me käytetään enemmän tai vähemmän tähän hommaan, saamme siitä jonkun korvauksen, mutta että se on ainakin melkein sitä rahaakin tärkeempi on se, että sitä arvostetaan, että mitä täällä tehdään.”

Arvostuksen näyttäytyminen edellyttää johdolta ja esimiehiltä vahvoja viestinnällisiä taitoja ja halua osoittaa kiitosta työntekijöiden panokselle. Vastaajat totesivat, että vasta arjessa näkyvä aidoksi koettu toiminta täyttää tarpeen tulla arvostetuksi työpaikalla. Arvostuksen osoittamisen lisäksi vastaajilla on aineiston mukaan myös tarvetta tulla kuulluksi, saada mielipiteensä esiin ja ylipäätään tuntea vastavuoroista arvostusta työnantajan kanssa.

”(...) että jatkossakin kommunikoitas sitä, että mä oon tärkeä ja mun mielipiteillä on väliä”

”Ja kuitenkin täälläkin työskentelevät (...) kaikki kyllä antaa itestään niin paljon täällä, että jos se ei toiseen suuntaan toimi niin ei se pitkälle johtais kyllä.”

Yksilöllinen huomiointi ja arvostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan on aineiston perusteella tärkeä asia y-sukupolven tietotyöläisten näkökulmasta. Keskeisenä osana arvostuksen kokemuksesta on päivittäisessä työssä näyttäytyvä ja aidoksi koettu arvostus. Aineiston perusteella nuorten työntekijät arvostavat organisaation panostamista yksilön huomiointiin ja arvostuksen näyttämiseen ja kokevat sen vaikuttavan sitoutuneisuuteen. Myös aihetta koskeva tutkimus puoltaa tätä toivetta, milleniaalit

toivovat työntekijöiden huomioimista yksilöinä myös työelämässä (Hershatler & Epstein 2010, 220-221). Kohdeorganisaation toivotaan panostavan tähän tulevaisuudessa.

Palkitseminen

Palkitsemisen teemaan liittyvät puheenvuorot toistuivat aineistossa selvästi tiedonantajien pohtiessa tulevaisuuden toiveita kohdeorganisaation sitouttamistoimiksi. Vastaajat toivat esille, että rahallinen korvaus tehdystä työstä ja osoitetusta sitoutuneisuudesta on tärkeä, mutta ei kuitenkaan tärkein osa koettua sitoutuneisuutta.

”Tietenkin palkka ei koskaan oo pahitteeks, vaikka ei se oo itelle läheskään se ensimmäinen asia, että mieluummin teen semmosta työtä missä viihdyn tosi hyvin, kun semmosta mistä maksettais paljon ja ei viihtyis. Mutta että tottakai se on yks asia mikä osaltaan vaikuttaa.”

Palkitsemisessa on aineiston perusteella tärkeää, että se koetaan oikeudenmukaiseksi. Vastaajat korostivat, että palkan ja muun palkitsemisjärjestelmän tulisi olla linjassa vastaanotettujen tehtävien haasteellisuuden ja niistä menestyksekkäästi selviytymisen kanssa. Palkkaan liittyvä oikeudenmukaisuuden tunne on myös kytköksissä yleiseen palkkarakenteeseen, joten samaa työtä yhtä menestyksekkäästi tekevät työntekijät pitävät samaa palkkaa kohtuullisena.

”Kyllä mä sanoisin semmosen mikä varmaan monella tulee ensimmäisenä mieleen, että jonkun verran yrityksetkin palkoillakin kilpailee ja tuota tiedän, että muualla saattais saada paremmankin korvauksen. Sit tietenkin (...) on muitakin tapoja palkita kun pelkästään se raha, mutta sanotaan näin, että jos palkka ei nouse suhteessa siihen, että miten menee eteenpäin niin kyllä se jossain vaiheessa ois sitten jo ratkaseva (...)”

”No tietystihän se on, olettaa että pikkasen aina kun on ottanu nykysiä vastuita hanksaan ja hoitaa ne hyvin ja selviytyy niistä hyvin niin sit olettaa, että sitten vois tulla jonkun näköstä korotusta tai bonaria siitä, että kyllä sekin on tärkeä(...) semmonen pikkuhilaaminen ylöspäin aina auttaa...”

”Niin tai sitten on semmonen, että ei tunnu, että kaveri saa samasta työstä enemmän palkkaa kun itte. Semmonen oikeudenmukaisuus.”

Kannustinjärjestelmä on vastaajien mukaan tärkeä. Nykyisen bonusjärjestelmän olemassaolosta ollaan tyytyväisiä, mutta sen kannustavuudesta ja motivoivasta vaikutuksesta ei oltu täysin vakuuttuneita. Bonusjärjestelmän toivotaan heijastavan selkeämmin oman työn tuloksia ja panostuksen vaikutuksia. Yrityksen taloudellisen menestyksen nähdään olevan tulosta sitoutuneiden työntekijöiden työstä, joten pitkän aikavälin mittarit ja niihin kytköksissä olevat lisäkannustimet koetaan vastausten perusteella kiinnostavaksi elementiksi osana palkitsemiskäytäntöjä.

”Sit tietysti se rahallinen kompensatio, että jos siinäkin olis sitten vähän ehkä semmonen motivoivampi ja konkreettisempi se malli. Meillä on bonusmalli, mutta siinä on ehkä vähän aukkoja omasta mielestä siinä, että ei välttämättä ihan kaikista motivoivin oo se eikä heijastu tosiaankaan sit täysin siihen omaan panokseen ja tekemiseen (...).

”Sit ehkä jonkunnäkösii (...) tohon kasvuun ja kehittymiseen liittyvii kannustimii ihan normihenkilöstölle niin ei ois huono. Jotain pitkän aikavälin mittareita, että se kuitenkin firma kun kasvaa niin se vaatii aika paljon myös työntekijöiltä, että harvoin se on sitä kahdeksasta neljään.”

Vastaajat pohtivat aineistossa erilaisia palkkaratkaisuja ja -malleja. Provisiopalkkauksen mahdollisuus osalle henkilöstöstä nousi yhdeksi vaihtoehdoksi. Provisiopalkkauksen vahvuuden nähdään olevan sen kytkeytyminen suorituksiin, jolloin vaikuttaminen omiin ansioihin on suoraa.

”Ja ehkä vielä niinkun ite koen, kun oon aikasemmin ollu semmosessa työssä missä oli osittain provisiopalkkaus niin en kokis sitä yhtään huonona, että se olis jotenkin siihen omaan tekemiseen myös sidoksissa, koska ite kun tietää että antaa parhaansa niin sit vois lähtee semmoseenkin malliin hyvin.”

Aineistossa mainittiin myös yrityksen osakkuuden ja omistamisen vaikutus sitouttamiseen. Henkilöstöannin mahdollisuus koettiin innostavana ja ajatus pienestäkin omistajuudesta sitoutumista edistäväenä. Yrityksen menestymisestä tulisi entistä tärkeämpää ja omistajuus tuntuisi uralla etenemisenä.

”Ajattelen monesti talouden kautta niin mä ite näkisin sitouttamisen omistajana eli osakeantina. Se henkilöstöanti niin näkisin sen ite tosi mielenkiintosena, että se sit tavallaan kuitenkin hyppäis asteen eteenpäin, että ei ois pelkästään työntekijä, ois sitten enemmän.”

Palkitsemisen keinovalikoiman pitäminen ajan tasalla ja oikeudenmukaisena on aineiston mukaan vastaajille tärkeää. Rahaan liittyvä sitoutuminen pohditutti vastaajia ja sen vaikutus sitoutumiseen tai sitoutuneisuuden heikentymiseen tunnistettiin. Vaikka rahan merkitys ei ole tietotyöntekijöille merkittävä sitoutumisen edellytys, palkan tulee olla linjassa työn asettamien haasteiden kanssa (Saari 2014, 71). Organisaatioilla on erilaisia keinoja käyttää taloudellisia keinoja sitouttamisessa ja niihin tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessakin.

Urasuunnittelu

Urasuunnittelu ja uralla etenemisen mahdollisuudet nousivat esiin niin ikään tärkeinä kehittymisalueina kohdeorganisaation toiminnassa. Vaikka tietotyötä tekevät milleniaalit tunnistavat organisaatiossa uralla etenemisen mahdollisuudet, vastaajat korostivat urasuunnittelun tämänhetkistä epästrukturoitua luonnetta. Etenkin uransa alkuvaiheessa oleville urasuuntautuneille työntekijöille etenemismahdollisuudet ja niiden näkyminen ovat tärkeitä.

”Tällä hetkellä varmaan se, että sais vielä lisää haastetta siihen omaan työhön ja varsinkin tässä vaiheessa, kun on vielä aika nuori eikä oo niin paljon sitä työkokemusta niin haluaa vielä kehittyä uralla ja mennä eteenpäin myös.”

Urasuunnitteluun tulisi vastaajien mukaan panostaa jatkossa enemmän. Urapolkujen olemassaolon kommunikointia toivottiin lisää ja yksilöntason urasuunnitteluun panostamista pidettiin toivottavana suuntana.

”Mun mielestä siihen [urasuunnitteluun] nyt ei ihan hirveesti panosteta (...) noin yksilötasolla niin vois olla vähän motivoivampaa jos olis vähän semmosia selkeempiä mahdollisuuksia tai sellasia urasuunnitelmiakin.”

”(...) ehkä semmonen vielä selkeemmät tietyllä tapaa semmoset etenemismahdollisuudet on ehkä sellanen asia mikä ei välttämättä oo niin kirkkaasti mielessä. Toisaalta mä oon tällä hetkellä erittäin tyytyväinen omaan työhöni, että mulla ei oo sinänsä siihen tarvettakaan (...)”

Haastateltavien mielestä urasuunnitteluun panostaminen edistäisi omaa organisaatiositoutumista. Milleniaaleja koskevien tutkimusten mukaan uramahdollisuudet ovat tälle uudelle työelämään siirtyneelle sukupolvelle tärkeä sitoutumisen edellytys (Hershatter & Epstein 2010, 220-221; Smola ja Sutton 2002, 378). Kommunikoidut etenemismahdollisuudet ja urapolut loisivat näkymää yksilön ja organisaation potentiaalisesti yhteiseen tulevaisuuteen, jolloin talon ulkopuolisten uramahdollisuuksien kartoittamisen tarve vähenisi. Tämä puolestaan vahvistaisi sitoutuneisuutta omaan työnantajaan.

Ammatillinen kehittyminen

Ammatillinen kehittyminen nähtiin tärkeänä alueena oman sitoutumisen vahvistamisessa tulevaisuudessakin. Järvensivu, Nikkanen & Syrjä (2014, 258-259) toivat esiin, että Y-sukupolvelle on selvää, että oppiminen ei lopu valmistumiseen, vaan omaa osaamistaan tulee päivittää kouluttautumalla. Vastaajat arvostivat työnantajan panostuksia työntekijöiden kouluttamiseen ja ammatillisen osaamisen kartuttamiseen. Ammatilliseen kehittymiseen nähtiin monia tapoja. Vastaajat toivat ilmi, että odottavat tulevaisuudessa työnantajaltaan mahdollisuuksia oppia tekemällä, kehityshankkeisiin osallistumalla, työnkuvaa laajentamalla, koulutuksin ja mentorointiohjelmaan osallistumalla. Myös työnkierto yhtenä ammatillisen kasvun keinona mainittiin.

Tekemällä oppimista toivottiin jatkossakin ammatillisen kehittymisen varmistamiseksi. Aineiston perusteella on selvää, että tietotyötä kohdeorganisaatiossa tekevät milleniaalit tunnistavat, että yrityksessä on jatkuvasti uusia mahdollisuuksia tarjolla. Uusien palveluiden kehittämistehtävissä ja käyttöönotossa on mahdollista kehittyä ammatillisesti. Vastaajat pitivät osallistamista tärkeänä ja sen varmistamista, että halukkaat pääsisivät hakemaan mukaan näihin uusiin hankkeisiin esimerkiksi hakumenettelyn avulla. Mahdollisuuksista tiedottamista toivottiin niin ikään enemmän eli ammatillista kehittymistä tukevia kehityshankkeita tiedettiin olevan, mutta niistä tiedon saamista ja mukaan pääsemistä toivottiin edistettävän jatkossa voimakkaammin.

”(...) tota edistää sitoutumista niin varmaan uusien juttujen kehittämistä ja kaikkien mukaan ottamista niihin, että jos vaikka keksittäis joku uus juttu mitä voitais lähteä tekemään niin et se ei vaan lankeis automaattisesti joillekin tietyille vaan, että siihen ois esimerkiksi hakua taikka jotakin tämmöstä.”

”Kyllä mä uskon siihen, tai sitä on kans puhuttu, että jos haluais lähteä jotain kehittämään tai tekemään niin sille annetaan kyllä vapaat kädet ja sinänsä on kehitysmahollisuuksia, mutta ei välttämättä ehkä niissä määrin mitä vois olla.”

Päivittäisessä työssä kehittymistä edistää myös työnkuvan laajentaminen ja työtehtävien monipuolistaminen. Kehittyvässä ja kasvavassa kohdeorganisaatiossa oli mahdollista saada lisävastuita omien tehtävien täydentämiseksi. Tätä odotetaan myös jatkossa eli työnkuvien haastavuuden varmistaminen yksilöllisesti tullee edistämään yksilön organisaatiositoutumista vastaajien mukaan.

”(...) on tähän mennessäkin nopeesti päässy laajentamaan sitä [työnkuvaa], mutta että jatkossakin niin se ei tyssäis nyt sit siihen, vaan että sais jotain kautta sitä uutta haastetta ja mielekkyyttä siihen työhön.”

Aineiston perusteella työssä kehittymistä voisi edistää myös talon sisällä tapahtuva työkierto. Vastauksissa mainittiin, että työkiertoa tapahtuu tällä hetkellä ainoastaan poikkeustapauksissa. Työkierto ammatillisen kasvun tukena toisi mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä ammatillisesti ilman, että täytyy lähteä organisaatiosta, jota kohtaan tuntee sitoutuneisuutta. Konsernin eri tytäryhtiöiden välillä tapahtuva työkierto laajentaisi mahdollisuuksia uuden oppimiseen yksilön säilyttäessä yhteyden organisaatioon.

”(...) vois miettiä aidosti työkiertoa, että nythän mun kokemus on se, että ykskään henkilö ei käytännössä vaihda tiimiä tai vaihda oikeesti tehtäviä, jos ei sillä oo joku äitiysloma tai paikkakunnan muutto...niinkun joku radikaali elämänmuutos. Että jos sä ilmaset halun, että haluaisinpa nyt lähteä jollekin toiselle tiimille tekeen rekrytointeja niin aika vaikeeta. Tai toiselle tytäryhtiöllekään niin ei semmosiakaan oo juurikaan tapahtunu, että se varmaan

vois yks olla. Se on varmaan sit esimiesten ja johdon ajatuksissa, että pidetään kiinni liian tiukasti ja sit osa henkilöistä lähtee talon ulkopuolelle.”

Kohdeorganisaation tarjoamia koulutusmahdollisuuksia arvostetaan aineiston mukaan selvästi. Vastaajat suhtautuivat positiivisesti koulutustarjontaan ja toivovat, että jatkossakin asiaan kiinnitetään huomiota. Koulutusten koetaan kehittävän työntekijöiden ammattitaitoa ja työrooliin liittyvää osaamista.

”Edelleenkin toivoisin, että pidettäis huolta siitä työntekijöiden sellasesta siis kouluttautumismahdollisuuksista ja siitä tavallaan, että pitää yllä ja kehittää ammattitaitoo (...)”

Vastauksista kävi ilmi, että talon sisällä järjestettyjä koulutuksia pidetään laadultaan hyvinä ja niiden koetaan vastaavan työntekijöiden tarpeisiin. Talossa pidempään olleet toivat esiin, että koulutuksissa variaatiota voisi olla enemmän, sillä useita vuosia työsuhteessa kohdeorganisaatioon olleet ovat omien sanojensa mukaan ehtineet jo osallistua lähes kaikkiin säännöllisesti järjestettäviin koulutuksiin.

”(...) nehän on tosi hyviä [koulutuksia] mitä talon sisällä järjestetään ne (...) työsuhteenhallinta- ja rekrytointi-...tai ne urapolut mitä siellä nyt on, ei kun koulutuspolut, mutta nekin monta vuotta ollu talossa niin ne on oikeestaan käyny ne kaikki.”

Yrityksen sisäisten koulutusten lisäksi haastateltavat kertoivat kohdeorganisaatiossa järjestettävän myös ulkopuolisen järjestämää koulutusta. Ulkopuolisen tahon pitämiä koulutuksia pidetään myös hyvänä tapana edistää ammatillista kehittymistä, sillä näiden koetaan tuovan uusia ajatuksia työyhteisöön.

”Projektijohtamiseen [liittyvä koulutus], että se oli mun mielestä tosi mielenkiintonen semmonen mikä eros tosi paljon mun mielestä meidän muista koulutuksista. Että ton tyyppistä ois kiva saada, että ulkopuolelta ehkä tulee joku vetään jotain, ei sen tarvi olla kun päivän koulutus niin se on jo ihan uusia ajatuksia herättävä.”

Kohdeorganisaatiossa käynnistynyt sisäinen mentorointiohjelma oli vastaajien mukaan positiivinen ja innostava uusi tapa kehittyä ammatillisesti. Mentorointiohjelmien järjestämistä toivottiin jatkossakin osana yrityksen koulutustarjontaa.

”En ite päässy mukaan siihen tai unohdin ilmottautua, mutta se mentorointiohjelma on mun mielestä ihan loistava, että sellasia lisää. Että se oli ihan loistava.”

Työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen panostaminen on haastateltavien mukaan tärkeää ja sitoutumista edistävää toimintaa organisaation puolelta tulevaisuudessakin. Henkilökohtainen kehittyminen onkin milleniaaleille tärkeämpää kuin raha (Keene & Handrich 2015, 3). Erityistä huomiota organisaatiossa tietotyötä tekevät milleniaalit kiinnittäisivät työnkuvan monipuolistamiseen, työkierron mahdollisuuteen, koulutusvalikoiman laajuuteen ja tasavertaisiin mahdollisuuksiin päästä mukaan kehityshankkeisiin esimerkiksi hakumenettelyn kautta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan, millä tavoin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja suoritettujen aineistoanalyysien pohjalta voidaan vastata asetettuun tutkimuskysymykseen. Lisäksi arvioidaan tukevatko tulokset aiempaa tutkimusta. Luvun alussa on johtopäätöskappale, jossa kerrataan tutkimuksen tavoitteet ja selostetaan, millaisia johtopäätöksiä tutkimuksesta voidaan tehdä. Tämän jälkeen käydään läpi tutkielman käytännöllistä arvoa ja i esitetään kohdeorganisaatiolle toimintaehdotuksia y-sukupolven kuuluvien tietotyöntekijöiden sitouttamisen edistämiseksi. Luvun lopussa on jatkotutkimusehdotuksia-

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää yhden henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen palveluksessa tietyötä tekevien milleniaalien eli y-sukupolven kuuluvien henkilöiden yleisiä työelämään, työhön ja työyhteisöön liittyviä arvostuksia, tämänhetkistä sitoutuneisuutta ja sen rakennetta sekä kartoittaa keinoja edistää kohderyhmän organisaatiositoutumista tulevaisuudessa. Tutkimuksen viitekehyksen pohjana toimi sitoutumisen osalta Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin malli. Viitekehys täydentyi y-sukupolvea (Twenge 2010; Deal, Altman & Rogelberg 2010; Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014; Hershatter & Esptein 2010; Kultalahti 2015; Keene & Handrich 2015, Cogin 2012) ja tietotyöläisyyttä (Blom, Melin, Pyöriä 2001, Saari 2014, Saari & Ojala 2011, Pyöriä 2006, Darr & Warhurst 2008) käsittelevällä akateemisella tutkimuksella. Tässä luvussa tuon yhteen teoreettisen viitekehyksen ja analyysin tulokset ja vastaan päätutkimuskysymykseen ”Miten tietotyötä tekevän milleniaalin organisaatiositoutumista voidaan edistää?”.

Päätutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää ymmärrystä siitä, mitä y-sukupolven tietotyöläiset arvostaa työelämässä, minkä asioiden he kokevat sitouttavan heitä tällä hetkellä työssä, työyhteisössä ja kohdeyrityksessä sekä millaisia sitouttamiseen liittyviä toiveita ja odotuksia heillä on tulevaisuuteen liittyen.

6.1 Tietotyötä tekevien milleniaalien työelämän arvostukset

Omia työelämään liittyviä arvostuksia kuvatessaan tietotyötä tekevät milleniaalit kuvaavat työtä yhdeksi elämänsä tärkeistä alueista, joka tuo elämään sisältöä ja merkitystä. Työhön panostetaan ja siihen käytetään paljon aikaa. Osa vastaajista koki, että työ oli tällä hetkellä tärkeimmässä asemassa heidän elämässään. Tämä on yllättävää aiemman tutkimuksen valossa, sillä milleniaaleja pidetään sukupolvena, jolle työtä tärkeämpää on työn ja muiden elämänalueiden tasapaino (Hershatter & Epstein 2010, 219). Aineiston perusteella näyttää toisaalta siltä, että nuorten vastaajien elämäntilanne ja siihen liittyvä joustavuus ja velvollisuuksien vähäisyys mahdollistaa työhön panostamisen täysipainoisesti. Milleniaaleille ja tietotyöläisille on selvää, että omaa osaamistaan tulee päivittää myös oma-aloitteisesti (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258-259, Saari 2013, 102). Työn ja vapaa-ajan rajat ovatkin häilyviä: aineiston perusteella vastaajat pitävät normaalina, että oman osaamisen kehittämistä tehdään ja työtä ajatellaan vapaa-ajallakin.

Aineiston mukaan tietotyötä tekevät milleniaalit arvostavat työssään työn sisältöä, työnkuvan monipuolisuutta, jatkuvaa oppimista, työn autonomisuutta, sen haastavuutta ja työssä syntyneitä onnistumisen tunteita. Saaren (2014, 72) mukaan tietotyöntekijöillä työyhteisön ja työyhteisöltä saatavan tuen merkitys korostuu. Aineisto tukee tätä ajatusta, sillä vastauksista kävi ilmi, että työkaveruutta ja työyhteisöä arvostetaan. Avoin ja välitön ilmapiiri luo työympäristön, jossa toisiin luotetaan ja apua uskalletaan pyytää, jolloin tiedot ja taidot kehittyvät. Yhteisiksi koetut tavoitteet luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Tiedonantajina toimineet tietotyötä tekevät y-sukupolven edustajat pitävät tärkeänä, että työnantaja pyrkii toimillaan sitouttamaan henkilökuntaansa. Tässä arvostuksessa näkyy milleniaaleille ominainen pysyvyyden arvostus (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258). Panostamalla sitouttamiseen vastaajat kokevat organisaation arvostavan työntekijöitä ja tämä puolestaan vaikuttaa sekä suoraan että välillisesti henkilöstön toimintaan. Henkilöstöstään huolehtiva organisaatio viestii olevansa kiinnostunut työntekijöistään ja tämä puolestaan on milleniaaleille tärkeä viesti (Hershatter & Epstein 2010, 220-221). Aineiston perusteella työntekijöiden sitoutuneisuutta pidetään organisaation tulevaisuuden kannalta olennaisena tekijänä, sillä organisaatioon ja työhönsä sitoutuneet työntekijät haluavat panostaa organisaation menestykseen.

Vastaajat pitivät myös omaa sitoutuneisuuttaan keskeisenä arvona. Henkilökohtainen sitoutuneisuuden kokemus on vastaajien mukaan tärkeää siksi, että se lisää halua ponnistella työnantajan menestyksen eteen ja kehittää sen toimintaa. Sitoutuneisuuden puuttuminen nähtiin suorastaan työntekoa haittaavana. Vaikka nuorilla tietotyöntekijöillä sitoutuminen saattaa kohdistua organisaation sijaan oman osaamisen kehittämiseen (Saari & Ojala 2011, 254), vastaajat kokivat organisaatiositoutumisen olevan tavoiteltavaa ja tärkeää.

Haastateltavat kuvasivat aineistossa sellaista kuvitteellista unelmiensa työpaikkaa, jossa haluaisivat itse työskennellä ja jollaista arvostaisivat. Tärkeimmiksi tekijöiksi mainittiin avoimuutta tukeva organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaisi oman työn suunnittelun ja vapauden organisoida omaa työtään. Saaren mukaan (2014, 71) tietotyöntekijän kokevat työn autonomisuuden organisaatiositoutumista edistäväksi. Yksilöllisyyttä aiempia sukupolvia enemmän arvostavat milleniaalit kuvasivat haaveidensa työpaikkaa yksilöitä huomioivaksi organisaatioksi, jossa johtamiskulttuuria luonnehtii luottamus ja matala hierarkia, joka mahdollistaisi läheisen kanssakäymisen esimiehen ja muun johdon kanssa. Aineistoa tukee Hershatlerin ja Epsteinin (2010, 217) huomio, että milleniaalit odottavat esimiehiltään läsnäoloa ja jatkuvaa palautetta sekä pitävät kanssakäymistä ylimmän johdon kanssa luonnollisena. Tietotyötä tekevien milleniaalien ideaalissa työpaikassa panostettaisiin työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen ja siellä olisi myös läheiset suhteet työkavereihin, joiden kanssa vietettäisiin aikaa myös työajan ulkopuolella. On mielenkiintoista, että vastaajien kuvaamat työyhteisön ideaaliminaisuudet vahvistavat tutkimusten mukaan organisaatiositoutumista. Meyerin ja Allenin (1991, 69-70) mukaan yksilön huomioiminen, toimivaksi koettu esimiessuhde ja hajautettu päätöksenteko vahvistavat affektiivista sitoutumista organisaatioon. Milleniaalien sitoutumista edistävät tutkitusti myös läheinen ilmapiiri ja ammatillisen kasvun tukeminen (Hershatler & Epstein 2010, 220-221).

Varmistamalla, että tietotyötä tekevien y-sukupolven edustajien arvostukset huomioidaan työpaikalla ja organisaatiokulttuurissa, voidaan vahvistaa tämän henkilöstöryhmän sitoutuneisuutta. Arvostusten vastainen toiminta aiheuttaa päinvastaisen reaktion, sillä näiden tunnistettujen arvostusten sivuuttaminen heikentää milleniaaleihin kuuluvien tietotyöläisten organisaatiositoutumista.

6.2 Tietotyötä tekevien milleniaalien organisaatiositoutuminen

Kun katsotaan mihin tietotyötä tekevien milleniaalien organisaatiositoutuminen kohdistuu, huomataan, että sitouttavia tekijöitä löytyy niin työntekijän omasta työstä kuin työyhteisöstäkin. Aineiston perusteella on myös selvää, että vastaajat kokivat monet kohdeyrityksen ominaisuudet organisaatiositoutumistaan edistäviksi. Y-sukupolveen kuuluvien tietotyöläisten organisaatiositoutumisen muodostuu aineiston mukaan useammasta kuin yhdestä komponentista. Meyer ja Allen (1991, 61) esittävät, että organisaatiositoutumisen taustalla on kolme komponenttia, joista sitoutuminen organisaatioon muodostuu. Affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen muodostavat psykologisen tilan, joka kuvaa työntekijän suhdetta työntajaan ja työntekijän päätöstä pysyä organisaation jäsenenä.

Affektiivinen sitoutuminen muodostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista, organisaatorakenteesta ja työkokemuksesta. Affektiivinen sitoutuminen tai sen puute voi näkyä yksilön käytöksessä esimerkiksi työntekijöiden taipumuksena toimia organisaation parhaaksi ennakoimattomissa tilanteissa. (Meyer & Allen 1991, 69-71). Aineiston perusteella haastateltavat kokevat affektiivista sitoutumista organisaatiotaan kohtaan, osa kuvasi voimakkaasta affektiivisesta sitoutuneisuudesta kertovista tunteistaan ja käytöksestään. Haastateltavat kertoivat henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, erityispiirteistään ja omasta toiminnastaan, joiden pohjalta affektiivisen sitoutuneisuuden olemassaolo voitiin todeta. Haasteluissa kuvattiin työkeskeisyyttä ja yllättävissä tilanteissa ilmenevää joustavuutta työn vuoksi ylityön muodossa yksityiselämän kustannuksella. Työnantajan eteen oltiin valmiita ponnistelemaan. Vaikka demografisten tekijöiden ei ole todettu vaikuttavan täysin kiistattomasti organisaatiositoutumiseen, haastateltavat kuvasivat omaan elämäntilanteeseensa ja nuoreen ikäänsä liittyvää vapautta, joka mahdollistaa joustamisen työn vuoksi. (Meyer & Allen 1991, 68-75).

Meyer & Allen (1991, 68-75) esittävät, että organisaatorakenne vaikuttaa organisaatiositoutumiseen siten, että sen voimakkuus on kytköksissä hajautettuun päätöksentekoon. Yksilön kokemus omasta suhteestaan esimieheen, omasta roolista ja mukana tulevista vaikutusmahdollisuuksista organisaatiossa sekä roolituksen selkeydestä vaikuttavat myös affektiiviseen sitoutumiseen. Aineisto tukee tätä ajatusta. Organisaatiokulttuuriin kuuluvaa matalaa hierarkiaa arvostettiin ja

kohdeorganisaatiossa vahvana näyttäytyvä vapauden ja vastuun toiminta-ajatus on haastateltaville mieluinen. Toimintamalli antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaan, työtehtäviin ja sitä kautta organisaation kehittämiseen. Suhde esimieheen on niin ikään tärkeää tietotyötä henkilöstöalan yrityksessä tekeville milleniaaleille, sillä esimiehen tuki päivittäisessä työssä ja oman uran edistämässä nousivat teemoina organisaatiomuutosta läpikäyvässä kohdeyrityksessä. Näitä tekijöitä arvostettiin nykyisessä tilanteessa, jonka vuoksi niiden olemassaolon vaikutus affektiivisen sitoutumisen olemassaoloon on ilmeinen. (Meyer & Allen 1991, 68-75).

Työkokemus vaikuttaa affektiiviseen sitoutumiseen Meyerin ja Allenin (1991, 68-70) mukaan niin, että yksilön kohdatessa työelämässä omien arvojensa ja tarpeidensa kanssa linjassa olevia kokemuksia, affektiivinen sitoutuminen vahvistuu. Kokemuksia on kahdenlaisia: niitä, jotka vahvistavat yksilön kokemusta työpaikasta niin fyysisesti kuin henkisesti hyvänä paikkana olla ja niitä, jotka vahvistavat työntekijän omaan ammatilliseen pätevyyteen liittyviä tunteita. Vaikka tiedonantajat edustavat tuoreinta työelämää saapuvaa sukupolvea, oli monelle kertynyt useiden vuosien työkokemus: kohdeyrityksessä työskentelyaikakin vaihteli puolesta vuodesta yli kahdeksaan vuoteen. Aineistossa kuvattiin useita tilanteita, joissa työssä saadut kokemukset ovat selkeästi vaikuttaneet affektiivisen sitoutumisen syntymiseen ja vahvistumiseen. Vastauksissa korostui etenkin nykyisen työpaikan positiiviset vaikutukset henkiseen puoleen: työpaikalla viihdyttiin hyvien työkavereiden kanssa yhteisen tavoitteen eteen työskennellen. Curtis ja Wright (2001, 60) vahvistavat, että tunne ryhmään kuulumisesta auttaa kehittämään emotionaalisen siteen organisaatioon. Haastateltavat kuvasivat useita tilanteita, joissa olivat saaneet onnistumisen kokemuksia ja tätä kautta saatua vahvistusta omalle ammatilliselle pätevyydelleen. Kohdeorganisaation panostus työntekijöiden kouluttamiseen koettiin myös ammatillista pätevyyttä kehittävänä ja tätä kautta positiivisena tekijänä.

Jatkuvuussitoutuminen näyttäytyy Meyerin ja Allenin (1991, 71-77) mallissa vahvana haluna säilyttää organisaation jäsenyys. Työntekijä punnitsee organisaatiosta lähtemisen hintaa eli arvioi organisaatiosta lähtemisen kuluja. Mikäli kulut tuntuvat yksilöstä liian kovalta, hän haluaa pysyä organisaation jäsenenä. Aineistossa nimettiin syitä organisaation jäsenyyden säilyttämiselle. Haastateltavat kuvasivat vahvaa haluaan seurata jatkossakin organisaation kasvutarinaa ja olla mukana rakentamassa sitä. Jatkuvuussitoutumista vahvistaa työntekijän tuntemus oman organisaation

paremmuudesta kilpailijoihin nähden (Curtis & Wright 2001, 61). Myös työyhteisön jäsenyys ja siinä saavutettu asema halutaan säilyttää. Saavutetut edut, työyhteisössä aikaansaatu asema ja organisaatiokohtaisten taitojen opetteluun käytetty aika toimivat yksilön tekemiä piiloinvestointeina, joita ei haluta menettää (Meyer & Allen 1991, 71). Kaikilla vastaajilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, millaisia realistisia vaihtoehtoja organisaation ulkopuolella on tarjolla ja olisivatko ne parempia kuin organisaation jäsenyyden säilyttäminen. Kokemus varteenotettavien vaihtoehtojen puutteesta voi toimia jatkuvuussitoutumisen vahvistajana (Meyer & Allen 1991, 72).

Normatiivinen sitoutuminen voi Meyerin ja Allenin mukaan (1991, 72-78) syntyä ennen organisaatioon liittymistä tai organisaatioon liittymisen jälkeen ja se on luonteeltaan velvollisuudentunteesta kumpuavaa sitoutumista organisaatioon. Aineistosta oli tunnistettavissa jonkin verran normatiivisen sitoutumisen vaikutuksia haastateltaviin. Normatiivisen sitoutumisen taustalla voivat esimerkiksi vaikuttaa vastavuoroisuuden mekanismit (Meyer & Allen 1991, 78). Vastavuoroisuudesta lähtevä sitoutuminen syntyy organisaation investoidessa yksilöön esimerkiksi kouluttamalla tai antamalla palkkioita. Työntekijä kokee syntyneen velkaa, jonka hän haluaa maksaa takaisin sitoutumalla. Vastavuoroisuuden mekanismien näyttäytymistä käytännössä kuvattiin aineistossa esimerkiksi organisaation panostaessa sitouttamiseen ja koulutuksiin, jolloin vastaajat kokivat haluavansa vastavuoroisesti olla panostuksen arvoisia ponnistelemalla organisaation menestyksen eteen. Normatiiviseen sitoutumiseen voi vaikuttaa myös sosialisatio, joka voi olla luonteeltaan kulttuurista, organisatorista tai familiarista (Meyer & Allen 1991, 78). Normatiivista sitoutumista syntyy näin kulttuurin tai organisaation ohjatessa arvostamaan sitoutumista. Erilaiset roolimallit ja auktoriteetit voivat myös vahvistaa yksilön normatiivista sitoutumisalttiutta. Jo hyvin hoidettu perehdytys voi toimia työsuhteen alussa normatiivista sitoutumista vahvistavana (Curtis & Wright 2010, 62). Sosialisatian vaikutus näyttäytyi aineistossa niin, että lapsuudenkodista oli saatu kasvatuksen tuloksena vahva työnteon ja työn arvostamisen malli, jonka vuoksi sitoutuminen omaan työhön oli vahvaa.

Tietotyötä kohdeyrityksessä tekevät milleniaalit toivat esiin myös tietotyöntekijöille tyypillisiä sitoutumisen teemoja. Kuvatessaan joustavuuttaan ja haluaan toimia organisaation parhaaksi muuttuvassa toimintaympäristössä vastaajat tulivat kertoneeksi tietotyöläisille tyypillisellä tavalla näyttäytyvästä sitoutuneisuudestaan (Saari 2014, 74). Tietotyöntekijöiden sitoutumisessa työn haastavuus, autonomisuus,

työn sisältöön liittyvä luovuus, työsuhteen varmuus, työyhteisön merkitys ja uusien asioiden luominen korostuvat (Saari 2014, 71). Aineiston perusteella onkin selvää, että nämä teemat ovat tärkeitä myös vastaajille, sillä työn sisältöön liittyviä arvostuksia kuvatessaan, y-sukupolveen kuuluvat tietotyöntekijät mainitsivat työn sisällön, monipuolisuuden, autonomisuuden, haastavuuden, merkityksellisyyden, työssä onnistumisen ja uusien asioiden luomisen.

Y-sukupolveen kuuluvat tietotyöläisten sitoutuneisuus muodostuu aineiston perusteella useasta komponentista ja siihen vaikuttavat tietotyöläisille ja milleniaaleille tyypilliset arvostukset. Kuten Meyer & Allen (1991, 67-68) korostavat, affektiivista, jatkuvaa ja normatiivista sitoutumista ei tulisi ajatella erilaisina sitoutumisen muotoina vaan niitä tulisi tarkastella kolmena erilaisena sitoutumisen komponenttina. Eri komponentit voivat näyttäytyä eri vahvuisina tilanteesta riippuen ja joko samanaikaisesti tai eri aikoina. Ymmärrys tietotyötä tekevien milleniaalien organisaatiositoutumisen komponenteista antaa organisaatiolle mahdollisuuden vaikuttaa niiden vahvistamiseen ja toisaalta ehkäistä niiden heikentymistä. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että affektiivinen sitoutuminen organisaatioon on vahvaa kuten jatkuvuussitoutuminenkin, mutta normatiivisen sitoutumisen teemoja ei aineistosta noussut merkittävästi esiin.

6.3 Tietotyötä tekevien milleniaalien sitouttamiseen liittyvät tulevaisuuden toiveet

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli selvittää, millä keinoin organisaatio voi edistää y-sukupolveen kuuluvien tietotyöntekijöiden sitoutumista tulevaisuudessa. Aineiston perusteella on selvää, että vastaajat toivovat entistä voimakkaampaa panostusta yksilön arvostukseen, työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen, urasuunnitteluun, palkitsemiseen, esimiestyöhön ja yhteisöllisyyteen.

Vastaajat toivovat organisaation panostavan tulevaisuudessa siihen, että työntekijät kohdataan yksilöinä, joiden yksilöllistä työpanosta arvostetaan kautta organisaation. Hershatter ja Epstein (2010, 220-221) ja Kultalahti (2015, 77) vahvistavat tutkimuksellaan, että milleniaalit arvostavat työympäristöä, jossa henkilöstö huomioidaan yksilöllisen ihmisenä, jolla on omat tarpeet, vahvuudet ja kiinnostukset. Yksilöllinen huomiointi koetaan organisaation osoittaman arvostuksena. Ammatilliseen kehittymisen mahdollistaminen nousi niin ikään toivotuksi panostusalueeksi tulevaisuudessa. Milleniaaleille on luonnollista, että ammatillinen kehittyminen jatkuu

läpi koko työuran, jonka vuoksi tähän panostavaa työnantajaa arvostetaan (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 258-259). Vastaajat toivovat tulevaisuudessa voivansa oppia työtä tekemällä ja osallistumalla erilaisiin kehityshankkeisiin. Lisäksi toivotaan työnkuvan laajentamista, erilaisia koulutuksia ja mentorointiohjelmiä sekä panostamista työkierron mahdollisuuden edistämiseen.

Aineiston perusteella panostaminen urasuunnitteluun edistäisi organisaatiositoutumisen vahvistumista. Erilaisten uramahdollisuuksien ja näkyvien urapolkujen olemassaolo on milleniaaleille yksi tärkeä sitoutumisen edellytys (Hershatler & Epstein 2010, 220-221; Smola ja Sutton 2002, 378). Tietotyötä tekevät milleniaalit toivoivat organisaation panostavan tulevaisuudessa myös palkitsemiseen, vaikka eivät pidä sitä aineiston mukaan tärkeimpänä sitoutumisen edellytyksenä. Saaren (2014, 71) mukaan raha ei ole tietotyöntekijöille ratkaiseva sitoutumisen edellytys, mutta palkan ja työn asettamien haasteiden tulee olla linjassa keskenään. Vastaajat kokivat, että nykyinen bonusjärjestelmä ei täysin heijasta oman työn tuloksia ja palkitsemisen keinovalikoimaan liittyvät muutokset voisivat luoda positiivisia vaikutuksia sitoutumiseen. Esimerkkeinä positiivisiksi koetuista muutosehdotuksista mainittiin mahdollisuus provisiopalkkaukseen ja osakkuus yrityksessä.

Esimiestyötä pidettiin hyvänä, mutta sen tärkeyden vuoksi siihen toivottiin panostuksia jatkossakin. Niin milleniaaleille kuin tietotyöläisillekin suhde esimieheen on erittäin tärkeä (Kultalahti 2015, 76; Benson 2007, 135). Aineiston perusteella on selvää, että sitoutumiseen vaikuttaa esimiehen taholta tullut arvostus, kannustus ja panostus. Kohdeyrityksen yhteisöllisyyttä arvostetaan aineiston perusteella erittäin paljon. Y-sukupolven tietotyöläiset ilmaisivat huolensa yhteisöllisyyden vähenemisestä, jonka vuoksi vastaajat odottavat panostusta läheiseksi koetun organisaatiokulttuurin säilyttämiseksi. Y-sukupolvi arvostaa tutkimustenkin mukaan perheenomaista työilmapiiriä (Hershatler & Epstein 2010, 220-221). Organisaatio hyötyisi tulevaisuudessakin panostuksesta yhteisöllisyyden varmistamiseksi mahdollistamalla työkavereihin tutustumista työajalla ja myös työajan ulkopuolisessa kontekstissa.

Analyysin perusteella voidaan väittää, että kohdeorganisaation tulisi suhtautua tietotyötä tekevien milleniaalien toiveisiin vakavasti tulevaisuuden sitouttamistoimenpiteitä suunnitellessaan. Tämän työntekijäryhmän sitoutumista yritykseen vahvistaisi panostaminen edellä mainittuihin kuuteen teemaan.

6.4 Tutkielman käytännöllinen arvo

Tutkielma tarjoaa uutta tietoa siitä, mitä kohdeorganisaation tietotyötä tekevät y-sukupolven edustajat arvostavat, mihin heidän sitoutumisensa työelämässä kohdistuu ja mitä he toivovat tulevaisuudelta organisaatiositoutumiseen ja organisaation sitouttamistoimenpiteisiin liittyen. Tuloksista on myös saatavissa tietoa yrityksen nykytilasta ja yhden henkilöstöryhmän kokemuksista kohdeyrityksestä työnantajana. Tutkielmaa voi käyttää tulevaisuuden johtamistoimenpiteiden suunnittelussa taustamateriaalina ja tiedonlähteenä.

Tietotyötä kohdeyrityksessä tekevät milleniaalit arvostavat työnantajaa, joka pyrkii sitouttamaan työntekijöitään ja kokevan oman organisaatiositoutumisensa olevan edellytys ponnistella yrityksen menestyksen eteen ja sitoutuneiden työntekijöiden ylipäättään olevan edellytys menestyvälle yritykselle. Osalle milleniaaleista pidempiaikaisen organisaatiositoutumisen tavoite on keskeinen, joten panostaminen työntekijöiden pysyvyyteen edistää sitoutuneisuutta (Saari & Ojala 2011, 254). Kohdeorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä sitouttamisstrategiaa, mutta hyvän johtamiskulttuurin ja esimiestyön kautta työntekijöille on välittynyt kuva, että työntekijöitä arvostetaan ja heidän halutaan pysyvän organisaatiossa. Kohdeyrityksen johdossa voitaisiin miettiä, onko esimiesten proaktiivinen ja itsenäinen tapa välittää sitouttamisen ajatusta työntekijöille paras tapa edistää sitoutumista vai voisiko strukturoidummasta lähestymistavasta olla etua.

Tutkielman avulla saatiin myös tietoa siitä, mihin tietotyötä tekevät milleniaalit ovat sitoutuneita kohdeorganisaatiossa. Näitä tekijöitä tarkastellessa voidaan väittää, että näiden osa-alueiden heikentyminen saattaa aiheuttaa sitoutuneisuuden vähenemistä työntekijöiden puolelta. Yrityksen perusinfrastruktuurista, tukitoiminnoista, johtamiskäytännöistä, yrityskulttuurista ja yhteisten tavoitteiden viestinnästä huolehtiminen edistää jatkossakin tämän ryhmän sitoutuneisuutta yritykseen. Myös itse työ sitouttaa kohderyhmää. Y-sukupolven kuuluvat tietotyöläiset arvostavat aineiston mukaan omaa työtään, osa pitää työtä jopa tärkeimpänä alueena elämässään. Tutkimuksen mukaan y-sukupolvelle on tyypillistä, että työn ja vapaa-ajan tasapaino on työtä tärkeämpää (Twenge 2010, 204). Tästä voi päätellä, että kohdeorganisaatiossa työskentelevät milleniaalit ovat keskimääräistä sitoutuneempia organisaatioon ja työhönsä. Työhön panostetaan, siinä halutaan kokea onnistumisen

tunteita ja oman työn heijastumista yksityiselämän puolelle pidetään luonnollisena. Työn sisältö, työnkuvan monipuolisuus, työn autonomisuus, haastavuus, merkityksellisyys sekä uusien asioiden luominen ja jatkuva oppiminen ovat sitouttavaksi koettuja elementtejä työssä. Kohdeorganisaatiossa tulisi mahdollistaa näihin työn osa-alueisiin panostaminen jatkossakin. Työyhteisön merkitys sitouttavana tekijänä on aineiston mukaan ilmeinen. Ryhmään kuulumisen tunne ja läheinen yhteistyö työkavereiden kesken vahvistavat affektiivista sitoutumista (Curtis & Wright 2001, 59). Työkavereilta saatu tuki, läheinen ilmapiiri ja yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelu edistää organisaatiositoutumista tältä osin. Kohdeorganisaation tulisikin edistää työyhteisön kokemaa kuulumisuuden tunnetta ja vaalia tietojen ja taitojen jakamisen kulttuuria.

Vaikka y-sukupolveen kuuluvat tietotyöläiset olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä organisaation toimintaan sitouttamiseen liittyen nykyiselläänkin, aineistosta nousi esiin kuusi teemaa, joihin toivottiin panostusta tulevaisuudessa. Yhteisöllisyys, esimiestyö, yksilön arvostaminen, palkitseminen, urasuunnittelu ja ammatillinen kehittymien koettiin alueiksi, joihin panostamalla vastaajat arvelivat oman organisaatiositoutumisensa vahvistuvan tulevaisuudessa. Organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä kuvattiin hyväksi, mutta kasvavan liiketoiminnan ja organisaatiomuutosten vuoksi yhteisöllisyyden vähenemistä pidettiin uhkana. Kohdeorganisaatio voisi panostaa työntekijöiden epämuodollisiin kohtaamisiin, joiden koetaan vahvistavan työkavereihin tutustumista ja tätä kautta edistävän yhteisöllisyyttä. Milleniaalit arvostavat työpaikallaan läheistä ilmapiiriä, jossa huomioidaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet (Hershatter & Epstein 2010, 220-221). Esimiestyöhön liittyvät odotukset ovat kytköksissä esimiehen kykyyn osoittaa arvostusta työntekijöille yksilöinä ja tukea heitä kehittymään työrullaan ja ammattilaisina. Näitä odotuksia kohdeorganisaatio voi käsitellä esimiestyön kehittämistä suunnitellessaan. Vastaajat toivovat organisaation kohtaavan työntekijät yksilöinä ja huomioivan jokaisen työtä ja työpanosta. Milleniaaleille on edellisiä sukupolvia tärkeämpää tulla kohdelluksi yksilönä myös työpaikalla (Twenge 2010, 201). Haastateltavat toivovat aitoutta päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa ja yksilön arvostamista omana itsenään. Aineiston perusteella normatiivinen sitoutuminen ei näyttäytynyt vahvana. Organisaatio voi kehittää normatiivista sitoutumista vahvistavia toimenpiteitä esimerkiksi varmistamalla, että työntekijä saa yksilöllisiin tarpeisiinsa suunnattua koulutusta tai huolehtimalla, että työntekijä kokee omistajuutta omaa, yksilöllisesti suunniteltua rooliaan kohtaan (Curtis & Wright 2001, 62).

Palkitsemiseen liittyvät toiveet liittyivät mahdollisuuteen vaikuttaa omiin ansioihin. Nykyistä kannustinjärjestelmää pidettiin osin riittämättömänä. Nopeasti kasvavan yrityksen toivottiin kytkevän bonusjärjestelmänsä selkeämmin yrityksen menestykseen esimerkiksi pienen työntekijöille annettavan omistuosuuden tai provisiopalkkauksen mahdollistamisen muodossa. Kohdeorganisaation tulisi miettiä palkitsemisen vaikutusta laajemmin sitouttavana tekijänä. Reiluksi ja kilpailukykyiseksi koettu palkitsemismalli vahvistaa jatkuvuussitoutumisen tunnetta (Curtis & Wright 2001, 61). Myös urasuunnitteluun toivottiin panostusta. Vaikka nopeasti kasvavassa yrityksessä tunnistettiin mahdollisuuksia edetä uralla, vastaajat kokivat etenemismahdollisuuksista puhumisen tulevaisuudessa hyvänä tapana edistää sitoutumista kohdeorganisaatioon. Kehitysehdotuksena kohdeorganisaatio voisi hahmotella erilaisia urapolkuja, joiden olemassaolon tiedostaminen luo jatkuvuuden tunnetta työntekijän ja yrityksen väliselle suhteelle. Uramahdollisuuksiin panostaminen vähentää työntekijöiden siirtymistä oman organisaation ulkopuolelle, jolloin jatkuvuussitoutuminen vahvistuu (Curtis & Wright 2001, 61). Ammatillinen kehittyminen on tietotyötä tekeville milleniaaleille hyvin tärkeää ja työnantajan toivotaan panostavan tähän jatkossakin. Erityisesti työnkuvan laajentamiseen, erilaisiin kehityshankkeisiin osallistumisen mahdollistamiseen, koulutusvalikoiman laajuuteen ja mentorointiohjelmiin panostamista toivottiin. Ammatilliseen kehittymiseen panostaminen lisää tietotyöläisten sitoutuneisuutta (Saari 2014, 35). Työnkierto nousi myös yhdeksi vaihtoehtoiseksi tavaksi kehittyä ammatillisesti. Ammatillisen kehittymisen alueeseen oltiin pääosin kohdeyrityksessä tyytyväisiä, mutta tähän panostaminen luo jatkossakin hyvät edellytykset sitouttaa y-sukupolveen kuuluvia tietotyöläisiä.

Käytännön sitouttamistoimenpiteitä suunnitellessaan kohdeorganisaation johto voisi tutustua myös vastaajien kuvaukseen omasta unelmien työpaikasta. Vastaajat saivat kuvata vapaasti omin sanoin sellaista työympäristöä, jossa haluaisi olla töissä, jos sellainen olisi olemassa. Vastaukset olivat kuitenkin melko realistisia ja sinällään toteuttamiskelpoisia. Johtamisen ja yrityskulttuurin osalta tietotyötä tekevät milleniaalit haaveilevat työnantajassa, jossa tavoite selkeä, hierarkia matala ja päätöksenteko ketterää. Tällainen organisaatio edistää affektiivista sitoutumista (Meyer & Allen 1991, 69-70). Kaikkea toimintaa leimaisi vahva luottamuksen ilmapiiri, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Toiminta tähtäisi kasvuun ja kehittämiseen. Unelmien työpaikassa työntekijät huomioitaisiin yksilöinä, joiden työpanosta ja osaamista arvostettaisiin. Jokaisen työntekijän omat vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja

elämäntilanne otettaisiin huomioon yksilöllisessä urasuunnittelussa. Milleniaalit ovat aiempia sukupolvia individualistisempia, joka luonnollisesti vaikuttaa tähän tarpeeseen tulla huomioiduksi yksilönä myös työpaikalla (Hershatter & Epstein 2010, 220-221). Työyhteisön ja työkavereiden merkitys unelmien työpaikassa olisi keskeinen. Mukavien työkavereiden kanssa tehtäisiin työtä hyvässä työilmapiirissä niin. Vapaamuotoista yhdessäoloa ja yhteistä tekemistä olisi myös työajan ulkopuolella. Tietotyöntekijöillä on työn itsenäisen luonteen vuoksi tärkeää, että ympärillä on positiiviseksi koettu työyhteisö, jolta saa tukea tarvittaessa (Benson 2007, 135). Itse työnteko olisi autonomista ja työntekijällä olisi mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja tehdä siihen liittyviä päätöksiä. Omasta työstä kannettaisiin täysi vastuu. Organisaatiositoutumisen on todettu vahvistuvan silloin, kun tietotyöntekijälle annetaan vapaus suunnitella omaa työtään (Saari 2014, 71-72). Unelmien työpaikassa olisi mahdollista kehittyä ammatillisesti. Niin tietotyöntekijät kuin milleniaalit pitävät ammatillisia kehittymismahdollisuuksia sitoutumista edistävinä (Hershatter & Epstein 2010, 220; Saari 2014, 35). Tarjolla olisi koulutusta, mentorointia, tukea ja ohjausta. Työpaikalla huolehdittaisiin työntekijöiden pitämisestä ajan tasalla muuttuvassa maailmassa. Kohdeorganisaation kannalta on lupaavaa, että tietotyötä tekevien milleniaalien kuvaama unelmien työpaikka on ominaisuuksiltaan melko lähellä samojen haastateltavien kuvausta omasta organisaatiostaan.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman tavoitteena oli kartoittaa yhdessä yrityksessä tietotyötä tekevien milleniaalien arvostuksia työhön ja työelämään ja organisaatiositoutumiseen liittyen, tarkistaa mihin he ovat organisaatiossaan sitoutuneita ja kerätä tietoa tulevaisuuden sitouttamistoimenpiteiden onnistumisen varmistamiseksi. Selkeän rajauksen vuoksi on mahdotonta tietää miten yleistettävissä muihin organisaatioihin tai toimialoihin tämän tutkielman tulokset ovat. Vastaavan tutkimuksen tekeminen erityyppisessä ympäristössä toisi asiasta lisätietoa.

Tutkielmaan liittyy myös aihealueen rajaus organisaatiositoutumiseen. Organisaatiositoutuminen vaikuttaa niin moneen asiaan, joten olisi ollut kiinnostavaa tutkia myös y-sukupolven tietotyöläisten sitoutuneisuuden vaikutusta koettuun työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja työn imuun. Myös organisaatiositoutumisen syntymisen mekanismit ja taustalla vaikuttava organisaation toiminta tuottaisi lisää ymmärrystä aihepiiristä eli näkökulmana voisi olla esimerkiksi luottamuksen,

esimiesten toiminnan tai sisäisen viestinnän vaikutus organisaatiositoutumisen syntymiseen. Näiden alueiden tutkiminen tuottaisi lisätietoa tässä tutkimuksessa selvinneiden löydösten tueksi.

Tässä tutkielmassa tutkittiin vain yhden sukupolven edustajien ajatuksia organisaatiositoutumisesta kohdeorganisaatiossa. Jotta saataisiin selville onko tässä tutkimuksessa selville saadut löydökset tyypillisiä juuri tälle sukupolvelle, olisi hyödyllistä tehdä vastaava tutkimus yrityksen x-sukupolvelle ja suuren ikäluokan edustajille. Vertailtavuuden lisäksi tutkimus antaisi yritykselle hyvät edellytykset huomioida nämä eri ryhmät sitouttamistoimenpiteitä suunnitellessaan.

LÄHTEET

Ahonen G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työ- ja Elinkeinoministeriö: Työpoliittinen aikakauskirja. 4/2010. 23-32.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ – kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs painos. Riika. Inprint. 331. ISBN 978-951-768-385-2.

Andriessen, D. 2004. Making Sense of Intellectual Capital. Elsevier, Amsterdam.

Alvesson, M. 2000. Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-intensive Companies. *Journal of Management Studies*. 37. 8. 1103-1123.

Argote, L. & Ingram, P. (2000) Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 82. 1. 150-169

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ja Taris, T. W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. 22. 3. 187-200

Benson, J & Brown, M. 2007. Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment & Society*. 21. 1. 121-141.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos, palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Tampere: Tammer-Paino.

Cogin, J. 2012. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*. 23.11. 2268–2294.

Cohen, A. 2007 Commitment Before and After: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*. 17, 336-354.

Commeiras, N. & Fournier, C. 2001. Critical evaluation of porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers. *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 21. 3. 239-245.

Curtis, S. & Wright, D. 2001. Retaining employees - the fast track to commitment. *Management Research News*. 24. 8.59 – 64

Darr, A. & Warhurst, C., 2008. Assumption, Assertions and the Need for Evidence. *Debugging Debates about Knowledge Workers*. *Current Sociology*. 56. 1. 25–45.

Deal, J.J., Altman, D.G. & Rogelberg, S.G. 2010. Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology* 2010. 25. 191-199.

Eskola, J., & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-035-X.

Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S. A. & Gilley, J. W. 2015. Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-Life Balance: An Empirical Investigation. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 20. 1. 3-23.

Graham, J. 1991. An Essay on organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities & Rights Journal*. 4. 4. 249-270.

Gursoy, D., Chi, C. G-Q & Karadag E. 2013. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*. 32. 40–48.

Hallberg, U. & Schaufeli, W. B. 2006. "Same Same" But Different?: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist* 2006. 11. 2. 119-127.

Hannabuss S. 1996. Research interviews. *New Library World*. 97. 5. 22 - 30.

Heilmann, P. 2010. To have and to hold: Personnel shortage in a Finnish healthcare organization. *Scandinavian Journal of Public Health*. 38. 5. 518-523

Hirsjärvi, S., Remes, P., ja Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy. 464. ISBN 978-951-31-4836-2.

Hämäläinen, U. & Tuomala, J. 2013. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus: Policy Brief 2/2013. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2016] Saatavilla: http://www.vatt.fi/file/policybrief/vatt_policybrief_22013.pdf

Irni, S. 2010. *Ageing apparatuses at Work. Transdisciplinary Negotiations of Sex, Age and Materiality*. Turku: Åbo Akademi University Press.

Jokivuori, P. 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä University. *Studies on Education, Psychology and Social Research*. 206. Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 381. ISBN 978-951-44-9338-6.

Keene, D. L. & Handrich, R. R. 2015. *Loyalty, Longevity and Leadership: A Multigenerational Workforce Update*. *The Jury Expert*. 27. 2.1-8.

Kets de Vries. M. 2011. *Reflections on Groups and Organizations*. eISBN 1-119-20648-0.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 350. ISBN 951-768-175-5.

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Kappatieteellinen tiedekunta, johtamisen yksikkö. Vaasa. 242. Acta Waseaensia 339.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTO. Tampere.

May, T. Y., Korczynski, M. & Frenkel, S. I. 2002. Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *The Journal of management studies* 39.6.775-801.

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

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.

Morrow, P. C. 1983. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*. 8. 486-500.

Morrow, P. C. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: Jai Press.

Nonaka I., Toyama R. & Konno N. 2002. *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Japan, Elsevier Science Ltd

Ojala S. & Pyöriä P. 2013. Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen Aikakauskirja*. 1/2013.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Uudet teknologiat ja työ. Etlatieto Oy. http://www.tem.fi/files/39650/Rouvinen_Petri_Pajarinen_Mika_ETLA_Uudet_teknologiat_ja_työ_29_4_2014.pdf. Viitattu 11.10.2015.

Pyöriä, P. 2005. A growing trend towards knowledge work in Finland. *The Finnish Economy and Society*. 23. 2. 83-89.

Pyöriä, P. 2006. *Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus*. Tampere: Tampere University Press. Doctoral dissertation.

Rousseau, D. M. 2004. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive*. 18. 1.120-127

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.12.2015.] Saatavilla <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus*. 2/2013. 95-106.

Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere. 155.

Saari, T. & Ojala, S. 2011. Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus*. 9. 3. 244–255.

Sitra. 2014. *Sitran trendilista 2014–2015* [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.10.2015] Saatavilla: <http://www.slideshare.net/SitraFund/sitran-trendilista-20142015>

T-Media. 2014. *Työnantajakuva 2014 – tutkimustiivistelmä*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.1.2016] Saatavissa: <http://www.slideshare.net/T-MediaOy/t-median-tynantajakuva2014tiivistelm>

Tulgan, B. 2009. *Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y*. New York: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-25626-8. 163.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. 10., uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa: Hansaprint Oy.182. ISBN 978-951-31-5369-4.

Twenge, J. & Jean M. 2010. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25.2.2010. 201-210.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2015. Tiedote 22.9.: Työttömyys kasvoi ja avointen työpaikkojen määrä lisääntyi elokuussa [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2015]
Saatavilla: http://www.tem.fi/tyo/tiedotteet_työ?89506_m=118784

Vanhala, M., Heilmann, P. & Salminen, H. 2016. Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*. 23. 1. 46-61.

LIITE

Teemahaastattelurunko

Taustakysymyksiä

- Syntymävuosi (kuuluuhan y-sukupolveen?)
- Tehtävä
- Kauanko työskennellyt konsernissa?
- Koulutus

Teema 1 Nykyhetki: Mitkä asiat organisaatiossa toimivat tällä hetkellä sitoutumista edistävinä tekijöinä eli miten organisaatio sitouttaa työntekijöitään?

- Mistä pidät omassa työssäsi?
- Mistä pidät omassa tiimissäsi/työyhteisössäsi?
- Mitä asioita arvostat työnantajassasi organisaationa? Mikä toimii erityisen hyvin?
- Mikä saisi sinut miettimään työnantajan vaihtoa?

Teema 2 Oma suhde työhön ja työnantajaan & työelämään liittyvät arvostukset

- Kuinka tärkeää työ sinulle on?
- Mitkä ovat tärkeimmät syyt sille, että haluat olla/pysyt nykyisen työnantajasi palveluksessa?
- Onko sinulle tärkeää, että organisaatio pyrkii sitouttamaan työntekijöitään?
- Onko sitoutuminen organisaatioon sinulle tärkeää? Miten se näyttäytyy?

Teema 3 Tulevaisuus: Miten organisaatio voisi tulevaisuudessa sitouttaa tietotyötä tekeviä milleniaaleja?

- Miten työnantajasi voisi tulevaisuudessa edistää sitoutumistasi?
- Jos mietit unelmiesi työpaikkaa – millaisia asioita siellä arvostetaan?
- Muuta?