

Alle 30-vuotiaiden korkeakoulutettujen nuorten aikuisten kokemuksia organisaatiositoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä

Rosa Silvennoinen

Pro gradu -tutkielma

Kasvatustieteiden tiedekunta

Lapin Yliopisto

Kevät 2023

## **Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Alle 30-vuotiaiden korkeakoulutettujen nuorten aikuisten kokemuksia organisaatiositoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä

Tekijä: Rosa Silvennoinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Aikuiskasvatustiede

Työn laji: Pro gradu –työ x Laudaturtyö \_\_ Lisensiaatintyö \_\_

Sivumäärä: 59

Liitteiden lukumäärä: 2

Vuosi: 2023

Tiivistelmä: Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa nuorten korkeakoulutettujen aikuisten organisaatiositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, kuinka nuoret alle 30-vuotiaat korkeakoulutetut kokivat oman organisaatiositoutumisensa. Organisaatiositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on tässä tutkimuksessa ryhmitelty ja esitelty Meyer ja Allenin (1991) kehittämän Three Component Model -teorian mukaisesti. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viittä alle 30-vuotiaasta korkeakoulutettua nuorta aikuista maaliskuussa 2023. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla oli kertynyt työkokemusta vähintään kahden vuoden verran valmistumisensa jälkeen. Työsuhteiden pituudet saman organisaation palveluksessa kuitenkin vaihtelivat muutamasta kuukaudesta miltei viiteen vuoteen. Aineisto analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että nuorten korkeakoulutettujen aikuisten organisaatiositoutumiseen vaikuttavat keskeisesti työpaikan ilmapiiri, sosiaaliset suhteet ja erityisesti kehittymismahdollisuudet. Organisaatiositoutumisen kokemuksissa oli paljon vaihtelua. Tulokset osoittavat, että tähän tutkimukseen osallistuneet nuoret korkeakoulutetut olivat motivoituneita työntekijöitä, mutta heidän organisaatiositoutumisensa ei välttämättä ollut vahvaa eikä erityisen pitkäkestoista.

Avainsanat: Organisaatiositoutuminen, affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen, korkeakoulutetut, nuoret aikuiset

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
2 ORGANISAATIOSITOUTUMISEN MERKITYS.....	4
2.1 Organisaatiositoutumisen käsite .....	4
2.2 Organisaatiositoutuminen työntekijän näkökulmasta .....	9
2.3 Organisaatiositoutuminen yrityksen kannalta.....	13
2.4 Three Component Model -teoria.....	17
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet .....	21
3.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa .....	21
3.3 Tutkimusaineiston keruu.....	23
3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi .....	27
4 TULOKSET .....	31
4.1 Affektiivinen sitoutuminen osana organisaatiositoutumisen kokemusta.....	31
4.1.1 Kollegat ja vallitseva ilmapiiri organisaatiositoutumiseen vaikuttavana tekijänä .....	32
4.1.2 Arvostetuksi tulemisen kokemus sitoutumista lisäävänä tekijänä .....	35
4.1.3 Arvopohjainen sitoutuminen .....	37
4.1.4 Organisaation rakenteelliset tekijät osana organisaatiositoutumista.....	39
4.2 Jatkuva sitoutuminen .....	40
4.2.1 Palkka ja palkkakehitys.....	41
4.2.2 Urakehitys ja etenemismahdollisuudet.....	42
4.3 Normatiivinen sitoutuminen.....	45
4.4 Haastateltavien näkemyksiä omasta organisaatiositoutumisestaan.....	47
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	52
5.1 Tulosten yhteenveto .....	52

5.2 Tutkimuksen eettisyys .....	55
5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheet .....	57
Lähteet: .....	60
LIITE 1 Haastattelukutsu	
LIITE 2 Haastattelurunko	

# 1 JOHDANTO

Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan organisaatioissa toimivien työntekijöiden koke-  
mista siitä, miksi he haluavat toimia osana organisaatiota (Saari 2014, 44). Organisaati-  
oonsa sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia ja tyytyväisempiä työtään kohtaan.  
Organisaatiositoutumista on tutkittu laajasti monilla eri tieteenaloilla. Tutkimukset osoit-  
tavat, että iällä ja koulutustaustalla on vaikutusta organisaatiositoutumiseen (Mathieu &  
Zajac 1990, 177). Turunen, Meyer ja Allen (1991) kehittivät Three Component Model -  
teorian, joka pyrkii selittämään työntekijöiden organisaatiositoutumisen syitä. Näitä syitä  
on mallinnettu halun, tarpeen ja pakon kautta. Työelämä on kuitenkin pitkään ollut muu-  
toksessa ja sen seurauksena, on tärkeää tuottaa uutta tietoa nuorten korkeakoulutettujen  
aikuisten kokemuksista organisaatiositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

COVID19-pandemia vauhditti työelämän muutoksia ja organisaatiot ovatkin ottaneet  
suuria harppauksia siinä, kuinka työskentelyä nykyään toteutetaan. Lisäksi digitalisaatio  
ja teknologian kehitys ovat laajentaneet organisaatioiden mahdollisuuksia järjestellä  
työtä. Työntekijät eivät ole enää konkreettisesti sidottuja työpaikkaansa, vaan esimerkiksi  
etätyöskentelyn suosio on lisääntynyt. (Viljanen 2006, 12.) Kallonen, Timonen ja Kuh-  
monen (2012, 13) huomauttavat, että etätyöskentely mahdollistaa myös ulkomaalaisten  
osaajien palkkaamisen, koska työnteke ei ole enää sidottu tiettyyn paikkaan. Näin ollen  
osaajapulaa voidaan helpottaa ja työntekijöiden aikaa säästää. Etätyöskentely on siirtänyt  
yksilöille vastuun hallita työntekeä ja työmäärää. Oman työskentelyn johtaminen ja työ-  
skentelyn yksilöllistyminen voidaan nähdä niin positiivisena kuin negatiivisena ilmiönä.  
Riippumatta katsantokannasta työn yksilöllistyminen kuitenkin vaikuttaa organisaatio-  
sitoutumiseen.

Tiina Saari (2014, 15) on esittänyt, että johtuen työn yksilöllistymisestä organisaatioiden  
toimintatavat ja toimintakulttuuri ovat muutoksessa. Organisaation osana toimiminen on  
edellyttänyt työnantajan ja työntekijän välistä luottamussuhdetta, jonka perusajatuksena  
on ollut oletus työpaikan pysyvyydestä ja työsuhteen jatkuvuudesta. Yritykseen kohdis-  
tuneesta lojaalisuudesta on palkittu vakituisilla ja pitkäaikaisilla työsuhteilla. (emt.) Tämä  
kaikki on kuitenkin muutoksessa ja yhä useamman nuoren työsuhteet ovat monivaiheisia.

Onko kyse nuorten sitoutumattomuudesta vai eivätkö organisaatiot pysty tarjoamaan työntekijöilleen kasvua ja kehitystä tukevia urapolkuja?

Kehittymismahdollisuudet on nähty yhtenä tärkeimpänä sitoutumista edistävänä tekijänä. Tähän sisältyivät uuden oppiminen, mutta myös työuraa tukevat etenemismahdollisuudet. Erityisesti uuden 1991 jälkeen syntyneen z-sukupolven edustajat, kokivat kehittymistä edistävien toimien lisäävän heidän organisaatiositoutumistaan. (Lehtoranta-Nyberg 2020, 41.) Tältä kannalta katsottuna organisaatioiden tulisi huomioida entistä paremmin mahdollisuudet yrityksen sisäiseen kasvuun ja kehitykseen ja tukea tätä prosessia. Mikäli organisaatio ei pysty tarjoamaan työntekijän kasvua edistävää ympäristöä, hakeutuu osaava ja koulutettu henkilöstö muualle.

Työmarkkinat ovat olleet jo vuosia työntekijöiden puolella ja näin ollen myös työnhaun kulttuuri on muuttunut (Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006, 109). Yhä useampi työnhakija kartoittaa tarkasti, millaiseen työhön ja työyhteisöön he ovat sitoutumassa. Työntekijät arvostavat entistä enemmän tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä ja miettivät tarkemmin, millaisen työyhteisön he haluaisivat tukemaan hyvinvointiansa. (Tienari & Piekkari 2011, 93.) Monet nuoret uuden sukupolven työntekijät myös kavahtavat pitkiä työuria saman työnantajan palveluksessa ja näin ollen hakevat aktiivisesti uusia työtehtäviä tai työmahdollisuuksia muutaman vuoden välein.

Kiinnostukseni tämän tutkielman aiheeseen syntyi ystäväieni kanssa käydyistä keskusteluista. Olin hämmästynyt, kuinka usein kuulin kolmen vuoden olevan maksimi aika mitä saman organisaation palveluksessa saattoi viettää. Ystäväpiirissäni kuuli usein pohdintaa siitä, kuinka organisaatiot eivät vastanneet työntekijöiden tarpeisiin. Uusiin työpaikkoihin kohdistunut into ja uteliaisuus tuntui laskevan hyvin nopeasti työsuhteen alkamisen jälkeen. Tunnistin tätä myös itsessäni, jonka takia aloin pohtimaan nuorten korkeakoulutettujen aikuisten organisaatiositoutumista. Halusin selvittää, oliko kyseessä tietynlainen sukupolvikokemus tai ympäristön luoma paine vaihtaa organisaatioita tiheään tahtiin. Sen takia tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää nuorten alle 30-vuotiaiden korkeakoulutettujen aikuisten kokemuksia liittyen organisaatiositoutumiseen. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka nuoret korkeakoulutetut hahmottavat organisaatiositoutumista ja mitkä tekijät koetaan merkityksellisiksi organisaatiositoutumisen kannalta. Tutkimus on laadullinen ja sen aineisto on kerätty haastattelemalla viittä nuorta

korkeakoulutettua aikuista. Tutkimushenkilöt ovat alle 30-vuotiaita ja he ovat olleet työelämässä valmistumisensa jälkeen vähintään kaksi vuotta.

Tutkimukseni tuottaa organisaatioille tietoa nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Organisaatioiden on hyvä ymmärtää, mitkä tekijät sitouttavat nuoria työntekijöitä organisaatioon. Tällainen ymmärrys on tärkeää, koska nuorilla korkeakoulutetuilla työntekijöillä on mukanaan koulutuksen tuoma uusin ja päivittynein tietotaito, jonka he tuovat mukanaan työyhteisöön. Mikäli organisaatio haluaa sitouttaa tällaisia nuoria työntekijöitä, on organisaation kannalta merkityksellistä lisätä ymmärrystä nuorten korkeakoulutettujen työntekijöiden käyttäytymisestä ohjaavista tekijöistä ja organisaatiositoutumisesta.

Aiemmat tutkimukset korostavat nuorten työntekijöiden kohdalla kehittymismahdollisuuksia organisaatiositoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Tämän takia on tärkeää, että tutkimuksen aihepiiriä tarkastellaan myös kasvatustieteellisestä näkökulmasta. Nuoret korkeakoulutetut aikuiset haluavat kehittyä työssään, jonka takia kouluttaminen ja uuden oppiminen tulee jatkossa korostumaan työympäristöissä. Mahdollisuudet kehittyä organisaation sisällä tulevat varmasti olemaan yksi vetovoimaa lisäävistä tekijöistä tulevaisuudessa, millä nuoria korkeakoulutettuja pyritään houkuttelemaan organisaatioiden palvelukseen. Usein kuulee sanottavan, että työpaikka on aikuisten tärkein oppimisympäristö. Tämän väittämän sanoma tulee korostumaan entisestään ja organisaatioiden tulisi ryhtyä töissä tapahtuvaa oppimista tukeviin toimiin pikimmiten, mikäli ne haluavat säilyttää kilpailukykyänsä.

## 2 ORGANISAATIOSITOUTUMISEN MERKITYS

### 2.1 Organisaatiositoutumisen käsite

Organisaatiot ovat ihmisten luomia rakennelmia, jotka toimivat saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Organisaatiot ovat siis sosiaalisia toimijoita, jotka yhdistävät yksilöt osaksi suurempaa yhteisöä. Tarkoituksena on saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet hyödyntämällä yksilöiden osaamista. Yhteistoiminnan pyrkimyksenä on olla mahdollisimman tehokkaita ja tuottavia, jolloin yhteistoiminta ja järjestäytynyt menettelytapa on kannattavampaa kuin yksin toimiminen. Useimmissa organisaatioissa on yhä edelleen tietynlainen rakenne ja hierarkia. (Juuti 2009, 54-56.) Koska organisaatiot ovat sosiaalisia toimijoita ja niiden sisällä toimii erilaisia yksilöitä, vaatii yhteiseen päämäärään saavuttaminen myös tiettyjä toimia yksilöiltä. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpänä aspektina nähdään yksilöiden sitoutuminen työllistävään organisaatioon. Kun yksilö sitoutuu organisaatioon ja organisaation tavoittelemaan päämäärään, voidaan puhua organisaatiositoutumisesta (Saari 2014, 5).

Sitoutuminen (commitment), työhön kiinnittyminen (work engagement) ja työlle omistautuminen (job involvement) ovat keskenään rinnakkaisia termejä, joita käytetään organisaatiositoutumisen kansainvälisessä tutkimuksessa. Vaikka termit viittaavat samaan asiaan, on niillä kaikilla erilainen ydin. Esimerkiksi työhön kiinnittymisellä viitataan yleisesti positiiviseen suhtautumiseen työtä kohtaan, kun taas työlle omistautuminen kuvastaa enemmän työn tuottamaa innostuksen tunnetta. (Saari 2014, 42.) Organisaatiositoutumiseen liitetään usein myös työn mielekkyys ja flow-tila. Flow-tila on Mihaly Csíkszentmihályin kehittäämä yleisesti tunnettu termi, joka viittaa tilaa, jossa yksilö suuntaa energiansa asettamansa tavoitteen saavuttamiseksi ja uppoutuu täysin toimintaansa. Nämä ilmiöt liittyvät läheisesti organisaatiositoutumiseen. Voidaan kuitenkin ajatella, että mielekkyyden kokemukset tai flow-tila ovat ikään kuin sitoutumisesta johtuvia kokemuksia. Flow-tila on tietynlainen huippukokemus tai huipentuma, joka on lyhykestoinen onnistumisen ja tuotteliaisuuden kokemus. (Matikka 2013, 13-16; Ketola 2022, 18.) Organisaatiositoutuminen käsitteenä kuitenkin kuvaa vakaampaa, kestävämpää ja



pidempiaikaista kiinnittymistä työhön (Hallberg 2006, 120). Sitoutumisen määritelmiin kuuluu keskeisesti halu olla, toimia ja pysyä organisaation jäsenenä (Saari 2014, 44). Turunen (2012, 20) huomauttaa, että vaikka kaikilla näillä määritelmillä ja termeillä on yhteistä, on organisaatiositoutumisessa kyse tarkemmin rajatusta työntekijän omaan organisaatioon kiinnittyvästä ilmiöstä.

Organisaatiositoutumista on määritelty monella tavalla, mutta määritelmät mukailevat pitkälti toisiaan. Aiempaa määrittelyä edustaa Oscar Grusky (1966, 488-489), joka luonnehti organisaatiositoutumisen olevan työntekijän ja työnantajan välisen liiton tulos. Organisaatiositoutumisessa on kyse työntekijän ja työnantajan muodostamasta suhteesta toisiinsa. Sitoutuminen ei rajoitu pelkästään organisaatioon vaan se käsittää laajemmin sitoutumisen koko järjestelmään, sen arvoihin ja asenteisiin sekä tavoitteisiin. Sitoutumisen määrään vaikuttaa se, kuinka paljon yksilön on nähtävä vaivaa saavuttaakseen organisaation sisällä palkintoja ja palkitsevia kokemuksia. Vaikka yksilöt toimivat osana yhteisöä eli tässä tapauksessa organisaatiota, he kokevat voivansa saavuttaa asettamansa tavoitteet kuulummalla organisaatioon. Jäsenyydellä on näin ollen painoarvoa sekä yrityksen, että yksilön näkökulmasta. Mikäli yksilö huomaa, ettei kyseinen organisaatio pysty tarjoamaan hänelle tavoittelemansa asemaa tai muita palkkiota, hän useimmiten vaihtaa työpaikkaa. Jos organisaation vaihtaminen eikä eteneminen organisaation sisällä ole mahdollista, joutuu työntekijä hyväksymään saamansa rooli ja palkkiot. On kuitenkin huomattu, että tällöin työntekijän sitoutuminen organisaatioon kärsii. (Grusky 1966, 488-489.) Organisaatiositoutuneisuutta voidaankin tarkastella edellä kuvatun työtyytyväisyyden ja sidonnaisuuden kautta. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneet organisaatioon, ovat tyytyväisempiä työhönsä, joten on epätodennäköistä, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa omaehtoisesti. Tämän vuoksi työntekijöiden vaihtuvuus pienenee organisaatiositoutumisen myötä. (Raukko 2009, 33.)

Jokivuori (2002, 19) huomauttaa, että organisaatiositoutumiseen liittyy merkittävänä tekijänä työntekijän kiintymys organisaatiota kohtaan. Kiintymys edesauttaa sitoutumisessa ja samalla muokkaa työntekijän asenteita pitkäkestoisemmaksi ja pysyvämmäksi. Tässä määritelmässä keskitytään kiintymyssuhteeseen ja siihen, että työntekijä kokee omakseen kyseisen organisaation, jossa työskentelee. Yritys tai organisaatio tarjoaa työntekijälle yhteisön ja verkoston, johon kiinnittyä työn lisäksi. Sitoutumisen sosiaalinen aspekti nousee vahvasti esiin osana organisaatiositoutumista. (emt.)

Lehtoranta-Nyberg (2020, 17-19) toteaa, että organisaatiositoutuminen on työntekijän arvojen ja toiminnan pohjalta tuotettua toimintaa. Sitoutuessaan organisaatioon työntekijän asennoituminen vaikuttaa siihen, kuinka hän haluaa toimia osana edustamaansa organisaatiota. Asennoituminen ohjaa työntekijän käyttäytymistä, tuotteliaisuutta ja toimintaa organisaatiota kohtaan. Asenteiden vaikutusta toimintaan voidaan pitää psykologisena ilmiönä, koska työntekijän suhtautuminen organisaatioon vaikuttaa hänen halukkuuteensa toimia (emt). Ashman ja Winstanley (2006, 142-143) huomauttavat, että sitoutumiseen liittyy vahvasti erilaiset tunteet ja tunnesiteet. Kiintymys työnantajaa kohtaan syntyy keskinäisestä luottamuksesta. Kiintymys- ja luottamussuhteen muodostuminen perustuu työtä tekevän yksilön arvoihin ja moraaliiin. Työntekijä osoittaa luottamuksensa kautta, että on halukas kuulumaan organisaation muodostamaan yhteisöön ja sen takia antaa lupauksen toimia sen arvojen ja toimintamallien mukaisesti. (emt.)

Työntekijän sitoutumista ennusti heidän käsityksensä organisaatioiden arvoista. Arvot ovat moniulotteisia. Työntekijöitä motivoivat erilaiset arvot riippuen siitä, mitä he pitävät tärkeänä. Arvojen moninaisuus ja työntekijöiden niille antama painoarvo voi vaikuttaa käyttäytymisen eroihin organisaation sisällä. Nykyään rekrytointitilanteissa keskitytään entistä enemmän siihen, että yksilön ja organisaation arvot ja ominaisuudet kohtaavat. Yhteensopivuus voi olla merkittävä tekijä, joka vaikuttaa sitoutumiseen, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Henkilöiden ja organisaatioiden välinen yhteensopivuus muodostuu muutamien peruselementtien kautta. Yhteensopivuus voi muodostua tarpeen kautta eli jompikumpi tai molemmat tahot tarjoavat toisilleen jotain, mitä he tarvitsevat. Lisäksi samanlaisuus esimerkiksi ominaisuuksien tai arvojen pohjalta lisää yhteensopivuutta ja sitoutumista. Mitä paremmin työntekijöiden ja organisaation yhteensopivuus onnistutaan selvittämään ennen työsuhteen alkua, sitä parempi työntekijän organisaatiositoutuminen on työsuhteen aikana. (Finegan 2000, 149-150.)

Päivät eivät koskaan ole samanlaisia ja tämä näkyy vahvasti myös työelämässä. Organisaatiota kohtaan tunnetaan monenlaisia tunteita alkuinnostuksesta, turhautumiseen ja sattunnaisesti myös pettymyksiin. Useimmiten kiire ja stressi vaikuttavat siihen, miten työhön suhtaudutaan. Ashman ja Winstanley (2006, 142) muistuttavat, että tunteet voivat vaihdella nopeastikin ja sen takia myös organisaatiositoutumisen tasoa ei voida pitää vakiona. Organisaatiositoutuminen nähdään pidempiaikaisena prosessina, joka jatkuu läpi työsuhteen. Organisaatiositoutumisen taso on yksilöllinen ja osittain jopa

henkilökohtainen asia, koska siihen liittyy työntekijän kokemukset ja toiveet, mutta myös hänen tekemänsä ponnistelut yrityksen puolesta. (Ashman & Winstanley 2006, 142-143.)

Tässä tutkielmassa nojaan Tiina Saaren (2014, 5) määritelmään organisaatiositoutumisesta, minkä mukaan organisaatiositoutuminen pohjautuu työntekijän kiintymykseen työtä tarjoavaan tahoon. Työntekijä kokee vahvaa halua olla osa organisaatiota sekä toimia aktiivisesti kohti työnantajan asettamia tavoitteita. (emt.)

Organisaatiositoutumiseen liitetään yleensä hyvin kapeakatseinen näkemys siitä, että sitoutumista mittaa ainoastaan työuran pituus. Sitoutumiseen ja sen tutkimiseen liittyy kuitenkin hyvin paljon muita elementtejä, kuin työsuhteen yhtäjaksoinen pituus. (Kekkonen 2020, 4.) Organisaatiositoutumista onkin tutkittu ja mitattu monesta eri näkökulmasta ja monien eri toimijoiden toimesta. Pyyny (2018, 65) esittää, että organisaatiositoutumista on tutkittu 1960-luvulta lähtien. Mowday, Porter ja Steers (1982, 19) toteavat, että työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ovat tutkineet erityisesti käyttäytymistieteilijät sekä yritysten sisällä työskentelevät esihenkilöt. Vaikka organisaatiositoutumisesta on vuosien varrella pääosin olleet kiinnostuneet kasvatustieteilijät, on sitä tutkittu muistakin näkökulmista. Työhön liittyvä sitoutuminen on kiinnostanut tutkijoita myös sosiologiasta ja taloustieteellisestä näkökulmasta. (Pyyny 2018, 65.)

Taloudellinen näkökulma on sitoutumisen tutkimuksessa oleellinen, koska organisaatiositoutumisen yhtenä pyrkimyksenä on saavuttaa taloudellista etua työntekijöiden tuotteliaisuuden kautta. Organisaatiositoutumista on pääasiallisesti tarkasteltu työllistävien organisaatioiden kautta, koska ne tarjoavat työpaikkoja, mutta samalla tähtäävät taloudelliseen toimijuuteen ja markkinoilla pärjäämiseen. (Jokivuori 2002, 19.)

Alvesson (2000, 1104) huomauttaa, ettei yrityksen ja työntekijän intressien yhteensovittaminen aina ole helppoa. Työnantajan intressi on tuottaa palveluita tai myytäviä tuotteita mahdollisimman pienin kustannuksin. Työstä saatetaan maksaa minimikorvausta ja työntekijöiden oletetaan olevan valmiita taipumaan työnantajan asettamiin vaatimuksiin. Työntekijät puolestaan toivovat maksimaalista vapautta toteuttaa työtään ja kohtuullista rahallista korvausta kiitoksena heidän työpanoksestaan. Näin ollen organisaatiot joutuvat jatkuvasti tasapainottelemaan omien ja työntekijöidensä intressien välillä. (emt.)

Organisaatioiden kansainvälistyminen ja teknologian kehitys ovat muovanneet yrityksien toimialaa ennennäkemättömällä vauhdilla, ja sen takia yrityksen tuottavuudesta on tullut prioriteetti. Nykypäivän yritykset koetaan usein etäisiksi ja kylmiksi ja tämän seurauksena työntekijät pohtivat sitoutumistaan eri tavoin, kuten viihtyvyyden ja työn ja vapaa-ajan tasapainon kautta. Työntekijöiden huono suorituskyky ei ole enää ensisijainen syy työpaikan vaihtamiselle vaan organisaatioiden koventuneet odotukset sekä kilpailukyyn tavoittelu ajavat pätevät työntekijät hakeutumaan itse uusiin työpaikkoihin. (Baruch 2001, 543.) Tällainen kehityssuunta on kuitenkin ristiriidassa yritysten todellisten tarpeiden kanssa. Benson ja Brown (2007, 112) toteavatkin, että mikäli organisaatiot haluavat olla ja pysyä kilpailukykyisinä globaalissa maailmassa heidän täytyy omaksua sellaisia strategioita, jotka sitouttavat työntekijöitä tehokkaasti. Osa yrityksistä on jo havahtunut etsimään ratkaisuja työntekijöiden ja organisaatioiden intressien yhteensovittamiseen. Vastauksia on etsitty muun muassa uusista johtamisstrategioista, joiden avulla henkilöstöä voitaisiin kehittää ja valmistaa selviytymään erilaisista muutostilanteista paremmin. (Baruch 2001, 543.) Tutkimusten ja organisaatioiden teettämien kyselyiden kautta voidaan ymmärtää paremmin sekä organisaatioiden että työntekijöiden intressejä, mutta myös ratkoa niiden ristiriitoja.

Aiemmillä tutkimuksilla on pyritty osoittamaan niin teoreettisten tutkimuksien kuin havaintoihin perustuvien empiiristen analyysien kautta. Organisaatiositoutumiseen liittyvien tutkimusten tarkoituksena on hahmottaa paremmin sitoutumista edellyttävät elementit. Myös sitoutumisesta työhön saadut tulokset ovat olleet aktiivisen tutkimuksen kohteena. Sitoutumisen on osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden työkäyttäytymiseen. Sen takia organisaatiositoutumisen tutkimuksella pystytään tuottamaan tärkeää tietoa työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, kuinka sitoutuminen säätelee työntuottavuutta. Työntekijöiden sitoutumista voidaan pitää luotettavana ja käyttäytymistä ennustavana faktorina, jolla on suoranaiset vaikutukset myös liikevaihdolle. (Mowday ym. 1982, 19.) Esimerkiksi halukkuus vaihtaa työpaikkaa on vahvasti sidoksissa työntekijän organisaatiositoutumisen tasoon. Myös poissaolojen määrää on pystytty selittämään sitoutumisen kautta. (Pyyny 2018, 56.) Organisaatiositoutumisen ja siihen liittyvien ilmiöiden ymmärtäminen on työnantajan kannalta merkityksellistä.

Mowday ym. (1982, 19) ehdottavat, että organisaatiositoutumiseen liittyvän lisääntyneen ymmärryksen kautta voimme selvittää, kuinka ihmiset löytävät työstään

merkityksellisyyden kokemuksia, mutta myös laajemmassa kuvassa elämälleen tarkoituksen. Työn tuoman merkityksellisyyden kokemusta on käsitelty kirjallisuudessa paljonkin. Työhön sitoutumiseen liittyy se, miten työntekijä suhtautuu tekemäänsä työhön ja missä arvossa hän työtään pitää. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 64.) Työ voi kuulua suurissa määrin yksilöiden arkeen ja se rytmittää pitkälti työntekijöiden ajankäyttöä. Koska kyseessä on näinkin merkityksellinen ilmiö, pidetään sitoutunutta työntekijää yrityksen arvokkaimpana resurssina (Ashman & Winstanley 2006, 142).

## **2.2 Organisaatiositoutuminen työntekijän näkökulmasta**

Organisaatiositoutumista tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää ajan ja ajoituksen merkitys sitoutumisen kannalta. Organisaatiositoutumista tapahtuu ennen organisaatioon liittymistä, mutta myös sen jälkeen. Ennen työsuhteen alkua tapahtuvaa sitoutumista kuvailaan sitoutumisalttiudeksi. Sitoutumisalttius tai halukkuus on pitkälti liitännäinen siihen, millainen tilanne työnhakijalla on. Esimerkiksi tyytymättömyys nykyiseen työnantajaan voi lisätä työntekijän alttiutta vaihtaa työpaikkaa ja kiinnittyä uuteen organisaatioon. Ennen työn aloittamista sitoutumista edesauttaa käsitykset ja odotukset siitä, millaista työskentely kyseisessä organisaatiossa tulisi olemaan. Siksi positiivinen työnantajamielikuva on merkittävä houkuttelevuustekijä uusille työntekijöille. Myös esimerkiksi aiemmin hankittu koulutus tai osaaminen liittyvät sitoutumisalttiuteen. Työsuhteen alkamisen jälkeen organisaatiositoutumista tapahtuu sen mukaan, miten yksilö kokee oman työpanoksen ja saamansa kompensaation välisen suhteen. Työsuhteen alettua alkaa tapahtua myös emotionaalista kiinnittymistä organisaatioon. (Cohen 2007, 337.)

Aloittaessaan työskentelyn työntekijöillä on hallussaan tietty määrä tietoja, taitoja ja osaamista. Saapuessaan uuteen työpaikkaan ja organisaatioon työntekijöillä on tietynlaisia oletuksia tulevasta. Heidän odotuksensa liittyvät niin yrityksen toimintaan, mutta myös siihen, kuinka hyvin organisaatio osaa valjastaa heidän potentiaalinsa ja tietotaitonsa käyttöön. Kun työntekijä pystyy osaamisensa kautta vastaamaan organisaatioiden vaatimuksiin, hänen kuvansa omasta pystyvyydestä ja pärjäämisestä vahvistuvat. Tällaiset onnistumisen kokemukset lujittavat sitoutumista. Vastaavasti organisaation täytyy vastata palkansaajan odotuksiin, jolloin kyseiseen organisaatioon kohdistettu

sitoutuminen lisääntyy. (Hult 2004, 11.) Tämä ilmiö korostui erityisesti korkeasti koulutetuilla työntekijöillä.

Koulutustaustan ja organisaatiositoutumisen välillä on havaittu kiinnostava yhteys. Tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että korkeasti kouluttautuneet työntekijät ovat huomattavasti enemmän sitoutuneita organisaatioihin ja vaihtavat työpaikkoja herkemmin. Tätä on selitetty sillä, että koulutetuilla henkilöillä olisi enemmän vaihtoehtoja, joista valita itselleen sopiva työpaikka. Lisäksi he eivät ole niin sidottuja tiettyyn asemaan tai organisaatioon. Huomioitavaa oli myös se, että koulutetuilla henkilöillä oli korkeammat odotukset organisaatioiden toimintaa kohtaan. Mikäli yritys ei vastannut näihin oletuksiin korkeasti koulutetut työntekijät pettyivät ja hakivat itselleen sopivampaa työpaikkaa ja -yhteisöä kouluttamattomia aktiivisemmin. (Mathieu & Zajac 1990, 177.) Turunen (2012, 14) huomauttaa, että samansuuntaisia tutkimustuloksia on saatu myös Suomessa, joka voi johtua siitä, että Suomessa koulutustaso on varsin korkea ja monilla 25–64 -vuotiailla on suoritettuna jonkinasteinen korkeakoulututkinto.

Alvesson (2000, 1109) nostaa esiin myös ammatillisen identiteetin vaikutuksen sitoutumiseen. Koulutuksen tai pitkän työuran on huomattu vahvistavan ammatillista identiteettiä. Vahva ammatillinen identiteetti sekä ymmärrys omista kyvyistä lisäsi työntekijän riippumattomuutta organisaatiosta. Henkilöt, joilla on vahva ammatillinen identiteetti saattavat olla epälojaaleja organisaatiolle, koska he tunnistavat omat kykynsä ja uskovat löytävänsä töitä muistakin yrityksistä. Ammatillinen identiteetti on siis yhteydessä heikkoon organisaatiositoutumiseen ja heikkojen siteiden muodostumiseen. (emt.)

Kuten todettu koulutusasteen korkeus vaikuttaa organisaatiositoutumiseen. Korkeasti koulutetut sitoutuvat organisaatioihin keskimäärin heikommin kuin heikommin kouluttautuneet. Koulutustausta vaikuttaa luonnollisesti myös siihen, millaisille aloille työntekijä hakeutuu. Ne työntekijät, jotka olivat suorittaneet yleissivistävän tutkinnon, olivat lähtökohtaisesti valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa ja etsimään omaa toimialaa. Tämä nähtiin jopa aloille normaalina toimintana, koska siirtymä työelämään oli monesti vaikeampaa kuin niillä henkilöillä, jotka olivat suorittaneet tiettyyn ammattiin valmistavan tutkinnon. (Tuominen, Rautopuro & Puhakka 2011, 7). Organisaatiositoutumista on tutkittu aiemmin esimerkiksi lääkärin ja sairaanhoitajien keskuudessa. Tutkimustulokset osoittavat, että lääkäreillä ja sairaanhoitajilla ammatin ja organisaation valintaa ohjasivat hyvä

ja varma työllisyystilanne sekä vaihtelevat työtehtävät. (Hietamäki 2013, 54.) Voidaan siis ajatella, että tiettyyn ammattiin valmistuneet työntekijät näkivät pidempiaikaisen organisaatiositoutumisen etuna ammatillinen kehittyminen, jota vakaa työpaikka tarjosi. Myös maantieteellisillä eroilla voi olla vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Sellaisilla aloilla, joissa työpaikkoja ja koulutusmahdollisuuksia on vähän tarjolla, voisi olettaa olevan korkeampaa organisaatiositoutumista.

Mathieu ja Zajac (1990, 177) huomauttavat, että koulutustaustan lisäksi myös työntekijän iällä on havaittu olevan vaikutusta siihen, kuinka työntekijä sitoutuu työllistävään organisaatioon. Organisaatiossa pitkään toimineiden työntekijöiden korkeaa sitoutumisen tasoa on perusteltu organisaation sisällä saavutetulla roolilla ja asemalla. Esimerkiksi palkkaan ja lomiin liittyvät edut ovat sellaisia, joista pitkää työuraa tehneet työntekijät eivät halua luopua. Työpaikan vaihtamisesta saattaisi koitua etujen menetyksiä, mutta myös lisäkuluja. (Mathieu & Zajac 1990, 177.) Vanhemmat työntekijät haluavat minimoida työpaikan vaihtamiseen liittyviä riskejä. On myös esitetty, että ikääntyvillä työntekijöille on rajallisesti vaihtoehtoja hakea uusiin töihin, jotka vastaisivat heidän osaamistaan. Tämä vaihtoehtojen rajallisuus sitouttaa vanhempia työntekijöitä entisestään nykyisiin organisaatioihinsa. (Mathieu & Zajac 1990, 177; Julkunen & Pärnänen 2005, 126-128.)

Työolosuhdetutkimuksen tulokset tukevat ajatusta siitä, että nuoret ovat innokkaampia vaihtamaan työpaikkaansa kuin vanhemmat työntekijät. Tutkimuksessa havaittiin, että 15–24 -vuotiaat nuoret olivat innokkain työpaikkaa ja ammattiuraa vaihtava ikäryhmä (Saari 2014, 45). Samainen ikäryhmä koki uralla etenemisen erittäin tärkeäksi, joka selittää uraansa aloittelevien työntekijöiden organisaatiositoutumattomuutta (Lehto & Sutela 2008, 51). Urasuunnittelu tälle ikäpolvelle ei merkitse pitkää ja samaan työnantajaan vakiintunutta työsuhdetta. Työurat saattavat olla hyvinkin rikkonaisia ja vaiherikkaita, jonka takia työntekijälle mielekäs työura rakentuu tarvittavien suunnanmuutoksien varaan. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, 255.) Erityisesti oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet vetoavat 1990-luvun aikana syntyneisiin työntekijöihin. Valmius vaihtaa työpaikkaa kehittymismahdollisuuksien perässä korostuu ja yhä useampi saattaa koulutautua useampaankin ammattiin työuransa aikana. (Järvensivu ym. 2014, 258.)

Palkkauksen myötä tuleva taloudellinen hyöty ei yksin riitä pitämään työntekijöitä organisaatiossa. Hultin (2005) tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyys oli tärkein

organisaatiositoutumista edistävä tekijä. Merkityksellisyuden kokemus muodostui, mikäli toimiala itsessään oli merkityksellinen kuten hoitotyö. Myös mielenkiintoiset työtehtävät lisäsivät työn mielekkyyttä ja organisaatiositoutumista. (Hietamäki 2013, 38.) Organisaatiot, joiden toiminta on vakaalla pohjalla useimmiten haluavat myös panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja sitouttamiseen. Organisaatio voi pyrkiä lisäämään sitoutumisen määrää erilaisilla sitouttamistoimilla, kuten suotuisilla työolosuhteilla, kilpailukykyisillä palkkioilla ja muilla eduilla (Hult 2004, 11). Aineettomia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työkuultuuri, joustavuus ja kehittymismahdollisuudet (Lehtoranta-Nyberg 2020, 19–20). Se, kuinka paljon organisaatiot panostavat sitouttamistoimiin riippuu täysin yrityksestä. Saari (2014, 45) toteaa, että taloudellisesti hyvin pärjäävät organisaatiot käyttävät enemmän käytössä olevia resursseja ja varoja sitouttamiseen sekä hyvinvointiin. Vakaiden yrityksen tarjoamat edut ja koulutukset korreloivat työntekijöiden koetun hyvinvoinnin kanssa. (emt.)

Organisaatiositoutumisella on osoitettu olevan yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaatioonsa sitoutuneiden työntekijöiden psyykinen hyvinvointi on huomattavasti parempaa kuin sitoutumattomilla. Erityisen merkittävää tästä löydöksestä tekee se, että asema tai rooli työpaikalla ei vaikuttanut tutkimustuloksiin vaan psyykinen hyvinvointi oli kaikissa ryhmissä niin johdosta rivityöntekijöihin parempaa organisaatioon sitoutuneilla työntekijöillä. (Tuomi ym. 2006, 116.) Tämä on merkittävä löydös niin työntekijöiden kuin työnantajien kannalta.

Organisaatioonsa sitoutumattomilla oli suuremmat todennäköisyydet uupua ja kuormittua työssään (Tuomi ym. 2006, 116). Huonommin sitoutuneilla työntekijöillä oli enemmän kokemuksia stressistä, ahdistuksesta ja masennuksesta. Organisaatioonsa heikosti sitoutuneiden työntekijöiden hyvinvointi oli huonompaa niin fyysisesti kuin henkisesti. Voidaankin todeta, että organisaatiosidonnaisuuden positiivisena vaikutuksena on kokonaisvaltaisesti parempi terveydentila. (Lehtoranta-Nyberg 2020, 19.)

Hult (2004, 11) huomauttaa, että organisaatiositoutumiseen vaikuttavat työsuhteen sisäiset asiat, mutta myös työelämän ulkopuoliset tapahtumat. Vaikka työpaikka tarjoaisi otolliset puitteet lujan ja vahvan sidoksen muodostumiselle, ei työelämän ulkopuolisia kokemuksia voida poissulkea. Muun muassa perhe, kiinnostuksen kohteet ja vapaa-ajan arvostus voivat vähentää organisaatiositoutumista, jos organisaatiot eivät osaa tukea näitä



työelämän ulkopuolisia aspekteja riittävällä tehokkuudella. Organisaatiositoutuneisuus kasvaa, mikäli yksilölle annetaan tilaa toteuttaa itseään myös työpaikan ulkopuolella ja huomioidaan mahdolliset yksityiselämän velvoitteet ja rajoitteet. (Hult 2004, 11.) Organisaatiositoutuminen lisää työuran ennustettavuutta, joka myös mahdollistaa työn ulkopuolisen elämän paremman suunnittelun. Esimerkiksi pitkän tähtäimen suunnitelmat kuten talon tai auton ostaminen helpottuivat, kun työntekijä pystyi ennakoimaan työuran pituutta ja omaa kiinnittymistään organisaatioon. (Saari 2014, 17.)

Organisaatiositoutumisessa työelämän ja vapaa-ajan tulisi olla vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa, niin ettei kummankaan merkitystä yksilölle kielletä. Mikäli työntekijä ei osaa asettaa rajojaan tai työelämän ja vapaa-ajan tasapaino ei ole kohdallaan, voi liiallinen organisaatiositoutuminen tapahtua muiden elämänalueiden kustannuksella (Turunen 2021, 21; Hult 2004, 42-43). Näin ollen liiallisesta organisaatiositoutumisesta voi siis koitua myös negatiivisia lopputulemia kuten riittämättömyudentunteita, ajankäytön haasteita ja stressiä.

Jatkuvassa ja pitkäaikaisessa organisaatiositoutumisessa on siis kyse laajasta kokonaisuudesta, jossa työntekijä antaa ja määrittelee arvon, jonka organisaatiositoutuminen hänelle tuo. Päätökseen sitoutua yritykseen voi vaikuttaa esimerkiksi työsuhde-edut, mutta myös aiemmin esiteltyt parannukset koettuun hyvinvointiin. Ihminen käyttää päivistään suurimman osan ajasta työpaikoilla, joten arvopohjainen pääoma, jota yritykset voivat tarjota korostuvat päätöksenteossa. Esimerkiksi työn joustavuus ja etätyömahdollisuus saattavat kivuta tärkeämmiksi tekijöiksi työpaikkaa valittaessa kuin palkka, koska niiden koetaan tuovan enemmän lisäarvoa hyvinvoinnin kannalta.

### **2.3 Organisaatiositoutuminen yrityksen kannalta**

Organisaatiositoutumisesta on organisaatioille monia hyötyjä. Organisaatioiden ensisijainen tehtävä on tuottaa tulosta ja liikevaihtoa. Sen seurauksena on luonnollista analysoida organisaatiositoutumista erityisesti tuotteliaisuuden ja tuottavuuden kannalta. Tuloksellisuutta voidaan hahmottaa kolmen eri kategorian kautta. Näitä ovat taloudelliset-, organisatoriset- ja henkilöstöjohtamisen tulokset. Taloudelliset tulokset keskittyvät myynnin ja liikevoiton ympärille, kun taas tehokkuus ja laatu korostuvat organisatorisissa tuloksissa.

Työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus, korkea motivaatio ja innokkuus työtä kohtaan ovat useimmiten hyvän henkilöstöjohtamisen tulosta. (Lindström ym. 2012, 11.) Jokivuori (2022,10) huomauttaa, että tuloksellisuus on keskeisimpiä tekijöitä, johon organisaatio-sidonnaisuudella voidaan vaikuttaa.

Hyvin työnantajaansa sitoutunut työntekijä on merkittävä kilpailuetu yritykselle. Organisaatioiden pyrkimyksenä on rekrytoida parhaat mahdolliset kyvyt itselleen ja hyödyntää näiden osaajien ammattitaitoa luoden kilpailukykyä ja ansioita yritykselle (Hult 2004, 11). Organisaatioille merkityksellisimpänä pääomana voidaankin pitää osaavaa henkilökuntaa. Ammattitaito ja osaaminen ovat merkittävä etu yritykselle, mutta se ei riitä, ellei työntekijä ole sitoutunut työpaikkaansa. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät ahkerammin ja ponnistelevat kohti heille asetettuja tavoitteita. (Ng & Feldman 2014, 171.) Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi sitoutuneet työntekijät haluavat oman työpanoksensa kautta auttaa organisaatiota saavuttamaan sen päämäärät. Turunen (2012, 20) huomauttaa, että vahva organisaatiositoutuminen on yhteydessä parempiin työsuorituksiin. Organisaatiositoutuneet työntekijät valjastavat oman ammattitaitonsa huonosti sitoutuneita tehokkaammin yrityksen käyttöön. Kohonneet työsuoritukset ovat siis seurausta vahvasta sidonnaisuudesta. Organisaation tuloksellisuus paranee ja tämä johtaa mahdollisiin myynti- ja liikevoittoihin. (Hult 2004, 10-13; Turunen 2012, 20.)

Kuten aiemmin todettiin, organisaatiositoutumisella on vaikutusta organisaation teke-mälle liikevaihdolle. Työnorganisointi vaikuttaa työntekijän kokemukseen työn stressaa-vuudesta. Organisaatiositoutumisen aste kärsii, mikäli työntekijä ei koe pärjäävänsä työs-sään. Sillä, miten työtä on järjestelty ja vastuita jaettu työntekijöiden välillä, voidaan vaikuttaa tähän kokemukseen. Kun työ on organisoitu ja mitoitettu oikein, työtä on te-hokkaampaa ja miellyttävämpää tehdä. Organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät suhtau-tuvat positiivisemmin työhönsä, jonka takia organisaation tuloksellisuus kasvaa. (Lehto-ranta-Nyberg 2020, 20.)

Työelämässä kohtaa välttämättä vaativia tai epämiellyttäviä tilanteita. Se, kuinka niihin reagoidaan riippuu yksilöstä, mutta myös siitä, miten sitoutunut työntekijä on organisaatioonsa. Sitoutunut työntekijä pystyy kohtaamaan epämieluisat tilanteet ja näin ollen yl-läpitämään työrytmiä ja rutiinia. Työhönsä sitoutumattomat työntekijät lannistuvat koh-taamistaan vaikeuksista ja useimmiten sen vaikutukset näkyvät tehokkuuden laskuna.

Asioiden vältteleminen ja ongelmien kohtaamattomuus saattavat aiheuttaa pidempiaikaisia vaikeuksia työntekijälle. Sitoutunut työntekijä puolestaan etsii vaikeuksista huolimatta ratkaisuja ja myös vie niitä aktiivisesti eteenpäin. Ratkaisukeskeisyys johtaa yrityksen kannalta merkittäviin oivalluksiin ja sen seurauksena mahdollisiin laadullisiin parannuksiin. (Meyer & Allen 1997, 35-36; Lehtoranta-Nyberg 2020, 20-21.)

Työtyytyväisyys on useimmiten liitetty poissaoloihin. Cohen (2007, 338) kuitenkin esittää, että organisaatiositoutuminen on työtyytyväisyyttä tuotteliaampi tapa havaita tulevia irtisanoutumisia ja poissaoloja. Tätä ehdotusta voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että organisaatioon sitoutunut työntekijä voi kokonaisvaltaisesti työssään hyvin. Hän on tyytyväinen organisaation toimintatapoihin ja hän viihtyy työssään. Poissaolojen määrä oli vähäisempää tällaisilla sitoutuneilla ja hyvinvoivilla työntekijöillä. (Eslami & Gharakhani 2012, 85.)

Mittaamalla ja tutkimalla organisaatiositoutumista voidaan ennustaa tehokkaasti irtisanoutumisen todennäköisyyttä (Lehtoranta-Nyberg 2020, 20). Samaa mieltä ovat myös Meyer ja Allen 1991, 73) sekä Mowday ym. (1979, 224), joiden mukaan työntekijöiden käyttäytymistä voidaan ennakoida organisaatiositoutumiseen perustuen. Sitoutuneiden työntekijöiden työurat ovat pidempiä saman yrityksen sisällä, eikä heillä ole suurta intoa vaihtaa työpaikkaa (Turunen 2012, 20). Vaihtuvuus on iso ongelma, jota organisaatiot ovat viime vuosina joutuneet ratkomaan. Vaihtuvuuden syitä on pyritty selvittämään erilaisilla tutkimuksilla. Tutkimustulokset osoittavat, että johdonmukaisuus työsuhteessa, työnmielekkyyys ja työtyytyväisyys olivat sidoksissa vaihtuvuuteen. Organisaatiositoutuminen on kuitenkin merkittävin tekijä, joka vaikuttaa työntekijän päätökseen jäädä tai vaihtaa työpaikkaa. (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974, 603-606.) Irtisanoutumiset ja poissaolot ovat organisaation kannalta haitallisia, jonka takia niitä tulisi pyrkiä ennaltaehkäisemään ja välttämään tehokkaasti.

Monet organisaatiot tarjoavat työntekijöiden kehitystä tukevia koulutuksia ja työkaluja osana sitouttamistoimia. Samalla organisaatiot tiedostavat työntekijöiden työllistymiskyvyn laajentumisen olevan myös mahdollinen syy työpaikan vaihtoon. (Baruch 2001, 545-546.) Kehitysmahdollisuuksien puute on kuitenkin yksi yleisimmistä työpaikan vaihtoon liittyvistä syistä, joten työntekijöiden kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet ovat välttämättömiä, mikäli osaajat halutaan sitouttaa osaksi organisaatiota. Osaaminen ja

tietopääoma on tärkeää saada pysymään yrityksen sisällä, koska työpaikkaa vaihtaessaan työntekijät vievät mukanaan hiljaisen tiedon, mutta myös saamansa opit ja toimintatavat. Pahimmassa tapauksessa työpaikkaa vaihtava työntekijä vie mukanaan asiakkaita tai tietoja yrityksen tilanteesta. Tämän takia kaikki työntekijät, mutta erityisesti avainhenkilöt täytyy sitouttaa onnistuneesti. (Alvesson 2000, 1107; Alvesson 2004, 149; Saari 2014, 42.) Lehtoranta-Nyberg (2020, 20) esittää, että inhimillisen pääoman menetys voi olla joissain tapauksissa yritykselle jopa suurempi kuin taloudellinen menetys. Tätä väitettä tukee myös Viljanen (2006, 11) joka toteaa, että useimmilla aloilla henkisen pääoman merkitys on noussut ylitse muiden. Menestyvillä yrityksillä on varaa tehdä uusia rekrytointeja ja käyttää aikaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, mutta irtisanoutumisista johtuvaa osaamisen menetystä on vaikeampi korvata.

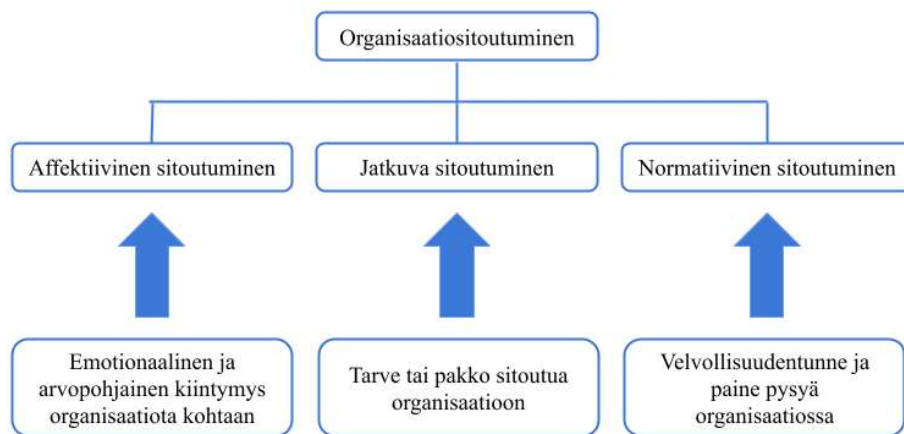
Lehtoranta-Nyberg (2020, 20) huomauttaa, että irtisanoutuneen työntekijän rooli yrityksessä vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka kalliiksi irtisanoutuminen organisaatiolle lopulta tulee. Esimerkiksi johtoportaan rekrytoinnit kuluttavat rekrytointibudjettia huomattavasti enemmän kuin rivityöntekijöiden. Lisäksi esimerkiksi kykytestien teettäminen tai useammat haastattelukierrokset kuluttavat yrityksen resursseja jo ennen kuin uusi työsuhde on onnistuttu solmimaan. Uuden työntekijän perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen ovat myös huomattavia kuluja työsuhteen alkamisen jälkeen. (emt.) Riippuen työntekijän roolista kustannusarvio irtisanoutumiselle voi kivuta jopa 100 000 euroon asti (Lampikoski 2005, 45). Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että irtisanoutumiset ovat valtava kustannuserä, jota organisaatiositoutumisella voidaan kuitenkin ehkäistä.

Kuten aiemmin on esitetty, työntekijöiden vahvasta organisaatiositoutumisesta on hyötyä monilla eri osa-alueella. Liialliseen organisaatiositoutumiseen liittyy kuitenkin myös negatiivisia vaikutuksia organisaation tuottavuuteen. Esimerkiksi innovatiivisuus vähenee, mikäli työyhteisössä ei ole vaihtuvuutta. Vanhempien työntekijöiden tulisi pystyä siirtämään tietotaitoaan nuoremmille työntekijöille, jotta jatkumo voidaan taata. (Saari 2014, 63.) Vaihtuvuus ylläpitää kilpailua, joka puolestaan saattaa tehostaa toimintaa. Vaikka työntekijän ei tulisi joutua pelkäämään työpaikkansa tai asemansa puolesta, voidaan tiettyä kilpailullisuutta pitää motivoivana ja jopa kannustavana näkökulmana. Kilpailu kuuluu vahvasti yritystoimintaan, jonka takia on tärkeää, että toiminnassa halutaan saavuttaa asetettuja tavoitteita. Mikäli organisaatio ei kykene uusiutumaan, sen asema markkinoilla heikkenee. Jämähtänyt henkilöstörakenne voi olla uudistumisen tiellä. Sitoutunut

henkilöstö saattaa hidastaa kehitystä ja suhtautua vastahakoisesti muutoksiin. Uudet työntekijät tuovat mukanaan oppimansa ja uudenlaiset tavat toimia. Sen lisäksi he voivat havainnoida ympäristöään ja kehittää vaihtoehtoisia tapoja toimia. Sopivissa määrin tapahtuvaa vaihtuvuutta voidaankin pitää elinehtona yrityksille. (Lehtoranta-Nyberg 2020, 20-21.)

#### **2.4 Three Component Model -teoria**

Suurin osa organisaatiositoutumisen teorioista keskittyy asenteisiin ja käyttäytymiseen, joilla organisaatiositoutumista voidaan mitata. Asenteet ja arvot ilmentävät työntekijöiden asenteellista lähestymistapaa organisaatioita kohtaan. Käyttäytymiseen keskittyvät teoriat painottavat työntekijöiden toimintaa ja käytöstä osana organisaatioita. (Lehtoranta-Nyberg 2020, 22-23.) Nämä kaksi tutkimuksen suuntausta olivat pitkälti valloillaan ennen Meyerin ja Allenin (1991) kehittämää Three Component Model -teoriaa (jatkossa TCM -teoria). Teorian tarkoituksena oli laajentaa organisaatiositoutumista koskevaa tutkimusta asenteellisen ja käyttäytymiseen perustuvan jaottelun ulkopuolelle. Meyer ja Allen hahmottavat organisaatiositoutumisen laajempaan psykologiseen tilaan, jonka takia he havainnollistavat sitoutumista kolmen komponentin kautta. Nämä komponentit on esitelty kuviossa 1. Näitä komponentteja ovat A) affektiivinen sitoutuminen B) jatkuva sitoutuminen sekä C) normatiivinen sitoutuminen. Nämä kolme komponenttia kuvastavat halua, tarvetta ja velvollisuutta ylläpitää työsuhdetta. Jokaisen komponentin katsotaan vaikuttavan työkäyttäytymiseen. (Meyer & Allen 1991, 61.)



**Kuvio 1.** Organisaatiositoutuminen Meyer ja Allenin (1991) TCM -teoriaa mukaillen

Kuten edellä esitellystä kuvioista voi huomata, yksi organisaatiositoutumisen muodoista on affektiivinen sitoutuminen. Affektiivista sitoutumista (affective commitment) on käytetty kuvaamaan organisaatioon sitoutumista arvopohjaisesti ja emotionaalisesti. Esimerkiksi yksilöiden kiintymys organisaatiota kohtaan ilmentää affektiivista sitoutumista. Sitoutumiseen liittyviä tunteita voivat olla halu säilyttää organisaation jäsenyys, innokkuus ponnistella työtehtävien eteen sekä organisaation arvoihin adaptoituminen. Työntekijä kokee samaistuvansa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja kiinnittyy organisaatioon sen itsensä vuoksi. Työntekijä jatkaa työuraansa samassa organisaatiossa vuodesta toiseen, koska hän haluaa. Affektiivinen sitoutuminen ei anna instrumentaalisille arvoille juurikaan merkitystä. (Kanter 1968; Buchanan 1974; Meyer & Allen 1991, 64.)

Affektiivista sitoutumista tukee osaltaan organisaatorakenteet (Meyer & Allen 1997, 42.) Saari (2014, 44) tukee tätä väittämää tuomalla esiin, että työntekijän sitoutumista edistää kokemus organisaation sisäisestä hyvinvoinnista. Onnistunut roolitus, tavoitteiden selkeys ja tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla lisäävät affektiivisen sitoutumisen määrää. Sosiaalisilla suhteilla, kuten esihenkilötyöskentelyllä on valtava merkitys työntekijöiden sitoutumiseen. Kannustava palaute ja vuorovaikutteinen ilmapiiri lisäävät työntekijöiden hyvinvointia, mutta myös edistävät vahvemman organisaatio sidoksen muodostumista.

(Lehtoranta-Nyberg 2022, 24.) Organisaatiositoutuneisuus vähenee, mikäli työntekijät kokevat, että organisaatio ei välitä heidän hyvinvoinnistaan. Esimerkiksi yrityksen nopeaa kasvua tavoiteltaessa, tulosta saatetaan tehdä työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. Näin ollen tuloksen tekeminen menee työntekijöiden edelle ja työntekijöitä saatetaan velvoittaa esimerkiksi pidempien päivien tekemiseen tai muihin jatkuviin joustoihin. Tämä voi aiheuttaa arvostiriitoja, joissa työntekijä kokee, ettei organisaation arvot vastaa hänen omia arvojaan. Tämä vähentää affektiivista sitoutumista ja haittaa organisaatioon kiinnittymistä. (Saari 2014, 45-46.)

Jatkuva sitoutuminen (continuance commitment) ottaa huomioon organisaatiosta eroamisen riskit. Sidos organisaatioon on muodostunut kustannusten kautta. Esimerkiksi vakituinen työpaikka tai säännölliset tulot vakiinnuttavat työntekijän työnantajaansa. Jatkuvan sitoutumisen komponentti korostaa yhteisöstä eroamiseen liittyvien kustannuksien suuruutta. Työntekijät, jotka sitoutuvat organisaatioon jatkuvan sitoutumisen komponentin kautta jäävät yritykseen pakon tai tarpeiden takia. (Meyer & Allen 1991, 67.) Lehtoranta-Nyberg (2020, 25) huomauttaa, että jatkuvaan sitoutumiseen vaikuttavat säännöllisen tulon lisäksi muut edut, titteli ja etenemismahdollisuudet. Normatiivinen sitoutuminen (normative commitment) puolestaan ilmentää velvollisuudentunnetta. Työntekijä kokee olevansa velvollinen pysymään organisaatiossa ja toimimaan osana sitä. (Saari 2014, 34.) Sosiaaliset suhteet saattavat asettaa työntekijälle velvollisuudentunnetta ja painetta pysyä organisaatiossa. Esimerkiksi perheen painostus tai suhteiden kautta hankittu työpaikka saattaa näyttäytyä työntekijälle paineena pitäytyä organisaation jäsenenä. Organisaatio saattaa itsessään luoda paineita esimerkiksi tarjoamalla koulutuksia tai muita rahallisia palkkioita. Tällaiset investoinnit organisaation puolelta voivat lisätä painetta sitoutua organisaatioon. (Meyer & Allen 1991, 73.)

Aiemmassa sitoutumista käsittelevässä kirjallisuudessa työntekijöitä on käsitelty yhtenäisenä massana, joka toimii samassa organisaatiossa. Näin ollen on täysin sivuutettu mahdollisuus, että työntekijät voivat sitoutua organisaatioon erilaisista syistä ja, että heillä voi olla keskenään erilainen sitoutumisentaso. (Benson 2007, 123.) Meyerin ja Allenin TCM-teoria puolestaan painottaa, ettei työntekijä sitoudu työpaikkaansa vain yhden komponentin kautta. Komponentit eivät sulje toisiaan pois vaan päinvastoin. Työntekijä saattaa kokea kaikki sitoutumiseen liittyvät komponentit tärkeiksi. Eri asiat koetaan eri elämänvaiheissa tärkeiksi, joten näiden komponenttien tärkeysjärjestys saattaa myös

vaihdella iän, uran pituuden tai perhetilanteen mukaan. Vaihteluista huolimatta sitoutumiseen vaikuttavien komponenttien tarkastelun kautta voidaan ennustaa työntekijöiden käyttäytymistä ja sitoutumisen astetta. (Meyer & Allen 1991, 67-68.)

Yksinkertaistettuna Meyerin ja Allenin teoria määrittelee komponentit eli syyt, miksi työntekijä sitoutuu organisaatioonsa. Näitä syitä ovat halu, tarve ja velvollisuus pysyä organisaation jäsenenä (Saari 2014, 34). Meyer ja Allen (1997, 44) toteavat, että affektiivinen sitoutuminen on tutkimuksen kentällä saanut kaikista eniten huomiota ja siitä on tehty satoja tutkimuksia (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002, 21). Tämä johtuu siitä, että affektiivisen sitoutumisen on osoitettu olevan organisaation kannalta merkityksellisin sitoutumisen muoto (Lehtoranta-Nyberg 2020, 24). Työntekijöillä, joilla on aito halu kuulua organisaatioon eli he, jotka ovat affektiivisesti sitoutuneita ponnistavat eniten kohti organisaation tavoitteita. Sitoutumisesta johtuvaa suorituskyvyn parantamista on myös pystytty ilmentämään tutkimalla affektiivista sitoutumista. (Meyer & Allen 1991, 73-74.) Organisaatiositoutumiseen liittyvää tutkimusta on tehty vähiten normatiivista sitoutumista tarkastelevasta näkökulmasta (Lehtoranta-Nyberg 2020, 26). Cohen (2007, 338) esittääkin, että mikäli normatiivisesta sitoutumisesta haluttaisiin saada onnistuneita tutkimustuloksia, sitä tulisi tutkia ennen työsuhteen alkua eikä sen jälkeen. Tämä johtuu siitä, että normatiivinen sitoutuminen voidaan nähdä sitoutumiseen johtavana alttiutena eikä niinkään sitoutumisen muotona. Tutkimusten mukaan normatiivisella ja affektiivisellä sitoutumisella on keskenään korkea korrelaatio. (emt.)

Tässä tutkielmassa tavoitteena on selvittää, kuinka nuoret korkeasti koulutetut työntekijät hahmottavat omaa sitoutumistaan nykyiseen työpaikkaansa. Nojaan Meyerin ja Allenin (1991) TCM -teoriaan tarkastellessani tutkimushenkilöiden tuottamia käsityksiä ja kokemuksia organisaatiositoutumisestaan.



## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tässä luvussa havainnollistan, kuinka toteutin pro gradu -tutkielmani. Kerron tarkemmin, mihin tutkimuskysymyksiin halusin saada vastauksia ja mitä halusin tutkielmassani tutkia. Kuvaus etenee loogisesti kohti valitsemaani tutkimusmenetelmää ja sitä, kuinka keräsin tutkimukseni aineiston. Lopuksi kuvaan aineiston analyysia. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa nuorten korkeakoulutettujen aikuisten organisaatiositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka nuoret korkeakoulutetut aikuiset kokevat oman organisaatiositoutumisensa.

Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat nuorten korkeakoulutettujen organisaatiositoutumiseen?
2. Mistä tekijöistä nuorten korkeakoulutettujen työntekijöiden sitoutumisen kokemus muodostuu?
3. Kuinka nuoret korkeakoulutetut aikuiset kokevat oman organisaatiositoutumisensa?

### 3.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisia tutkimuksia voidaan toteuttaa monella eri tavalla, mutta yhteisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat analyysivetoisuus, merkityksien korostaminen sekä empiirinen aineisto. Empiirinen aineisto voi koostua esimerkiksi tekstistä, kuvista tai haastatteluista. Tutkimushenkilöitä tai heidän tuottamaansa materiaalia on hyvä olla useampia, koska laadullisessa tutkimuksessa aineistonanalyysi ei perustu vastauksien lukumäärään toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Vuori 2021.) Eskola ja Suoranta (1998, 15-17) huomauttavat, että

tapauksien pienempi otanta ja tarkoituksenmukaisesti valittu kohderyhmä ovat laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Tarkasti valikoidun kohderyhmän tarkoitus on saada tutkimukseen osallistujiksi sellaisia henkilöitä, joilla on asiantuntijuutta tai kokemuksia tutkittavaan aiheeseen liittyen. Näin ollen tutkimukseen valikoituneilla henkilöillä on mahdollisesti paremmat edellytykset reflektoida kokemuksiaan tai tuottaa tietoa, joka liittyy olennaisesti tutkittavaan aiheeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Puusa ja Juuti (2020, 56) huomauttavat, että näitä tutkimuksen kohderyhmän tuottamia näkemyksiä ja kokemuksia tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa syvällisesti.

Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimushenkilöiden kokemusmaailmaan. Tunteet, näkemykset ja kokemukset nousevat laadullisen tutkimuksen tarkastelun keskiöön. Tutkimushenkilöt kuvaavat tutkittavaa ilmiötä heidän tämänhetkisen ymmärryksensä ja osaamisensa kautta. He soveltavat myös omaa kokemusmaailmaansa muodostaessaan käsitystään tutkittavasta aiheesta. (Vuori 2021.) Puusa ja Juuti (2020, 79) toteavat, että tutkimushenkilöiden kokemukset ja käsitykset edustavat sen hetkistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Nämä käsitykset voivat muuttua ajansaatossa tai mikäli uudenlaista tietoa on saatavilla. Esimerkiksi tutkimushenkilön ikä, saatavilla oleva tieto tai kulttuuriset käytännöt voivat vaikuttaa siihen millainen näkemys aiheesta tutkimushenkilöille on muodostunut. Tulokset muodostetaan tutkimushenkilöiden tuottamien aineistojen pohjalta. Tuloksia muodostettaessa on hyvä huomioida, että tulkinnat riippuvat usein kontekstista, jossa näitä tulkintoja ja näkemyksiä tarkastellaan. (Puusa & Juuti 2020, 79.) Jotta tutkimuksen kannalta saadaan relevantteja tuloksia, on laadullisessa tutkimuksessa tärkeää, että tutkimushenkilöille pystytään antamaan tila ja paikka, jossa he voivat luottamuksellisesti jakaa omaa tietämystään aiheesta. (Vuori 2021.)

Tutkijan täytyy olla hyvin perehtynyt tutkimaansa aiheeseen, jotta näitä tutkimushenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia voi laadullisessa tutkimuksessa tulkita onnistuneesti. Useimmiten tutkijalla on ennakko-oletuksia tutkimusaiheeseen liittyen. On tärkeää, että tutkija pystyy pohtimaan ja tunnistamaan näitä ennakko-oletuksia, jotta ne eivät vaikuta tutkimuksen toteutukseen tai aineiston analyysiin. Tutkijan täytyy pystyä erottelamaan omat ajatuksensa ja ennakko-oletuksensa tutkimushenkilöiden tuottamista näkemyksistä. Koska laadullisessa tutkimuksessa tehdään tulkintoja tutkimushenkilöiden kokemuksista, on luotettavuuden kannalta oleellista, että tutkija pohtii systemaattisesti omaa asemaansa ja omia näkemyksiään kriittisesti. (Puusa & Juuti 2020, 56.)

### 3.3 Tutkimusaineiston keruu

Tässä tutkimuksessa keskityn tuottamaan lisää tietoa nuorten aikuisten kokemuksista organisaatiositoutumiseen liittyen. Tutkimushenkilöiksi valikoituivat nuoret korkeakoulutetut aikuiset, koska työntekijän iällä on havaittu olevan vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Jokivuori (2002, 52) esittää, että nuoremmat ikäluokat eivät sitoudu heitä työllistäviin organisaatioihin samalla tavalla kuin vanhemmat. Tästä syystä tutkimukseni keskittyy niihin nuoriin aikuisiin, jotka ovat koulutuksen jälkeen astuneet työelämään ja pysyvät jo tuottamaan tutkimuksen kannalta relevanttia informaatiota omasta sitoutumisesta organisaatioon. Tutkimukseen osallistumiselle oli asetettava yläikäraja, jotta tutkimus kohdistuisi nuoriin työelämäänsä aloitteleviin kohdehenkilöihin. Tutkimushenkilöiden on näin ollen oltava 1990–2000 -luvun aikana syntyneitä, jotta ikä -kriteerit täyttyvät ja korkeakoulututkinnon on ehtinyt onnistuneesti suorittamaan.

Tutkimustani varten haastattelin viittä nuorta aikuista, joilla oli korkeakoulututkinto. Edustan itsekin tutkimukseeni valikoitunutta ikäryhmää, joten kontaktoin tutkimushenkilöitä oman ystäväpiirini sisällä ja kartoitin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseeni. Ystäväpiiristäni löytyi kolme tutkimushenkilöiden kriteerit täyttävää henkilöä ja kaksi tutkimushenkilöä löytyi tutkimukseen lupautuneiden osallistujien kautta. Lopulta tutkimukseen osallistui viisi iältään 26–29 -vuotiasta aikuista, jotka olivat suorittaneet jonkinasteisen korkeakoulututkinnon vähintään kaksi vuotta sitten. Kolmella tutkimukseen osallistuneella oli kauppatieteiden maisterin tutkinto, yksi oli valmistunut tradenomiksi ja yksi tuotantotalouden diplomi-insinööriksi. Yhdellä osallistujista oli kauppatieteiden maisterin tutkinnon lisäksi myös oikeustieteiden maisterin tutkinto. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista edustivat koulutukseltaan kaupallista alaa. Tutkimushenkilöt olivat kaikki vakituisessa työsuhteessa, mutta sitä, kuinka kauan he olivat olleet nykyisen organisaation palveluksessa ei oltu tutkimuksen kannalta määritelty. Työsuhteet nykyisten työnantajien palveluksissa olivat kestoltaan kuukaudesta aina viiteen vuoteen. Työkoke-musta omaa koulutusta vastaavista tehtävistä oli kuitenkin kertynyt kaikille haastatteluun osallistuneille vähintään kaksi vuotta valmistumisen jälkeen. Tutkimukseen osallistuneet olivat keskenään erilaisista ja eri kokoisista organisaatioista. Haastateltavat toimivat ammattinimikkeillä: People & Culture koordinaattori, associate, liikkeenjohdon konsultti,

laskentapäällikkö ja tuotepäällikkö. Tutkimukseen osallistuneista kolme oli naisia ja kaksi miestä.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla. Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonhankintamenetelmistä. Haastattelu tuottaa laadullisen aineiston ja sitä käytetään aineistonkeruumenetelmänä useimmiten sellaisissa tutkimuksissa, jotka liittyvät yksilön ja yhteiskunnan toimintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022). Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) kiteyttävät haastattelun yksinkertaisen idean toteamalla, että haastattelu on keskustelu, jonka tavoitteet ovat etukäteen määritelty. Haastattelemalla yritetään vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta paikata tiedonpuutetta ja löytää kysymyksille vastauksia. Vuorovaikutuksen kautta yksilöt selittävät kokemuksiaan ja antavat ilmiöille merkityksen. Haastatteluihin pyydetään yleensä henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita aiheesta tai he ovat työnsä tai opintojensa kautta kasvattaneet asiantuntijuuttaan aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastateltavat, jotka ovat valikoituneet tietotaitonsa tai tutkittavaan ilmiöön liittyvien kokemusien perusteella edustavat tarkoituksenmukaisesti valikoitua kohderyhmää. Tarkoituksenmukaisesti ja harkinnanvaraisesti kontaktoidut tutkimushenkilöt ovatkin laadullisissa tutkimuksissa yleisiä, koska halutaan varmistaa, että haastateltavat osaavat kertoa ja kuvailla kokemuksiaan tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Puusa ym. 2020). Haastatteluissa on tärkeää, että näiden asiantuntijoiden ääni saadaan kuuluville. Haastattelijan pyrkimyksenä on esittää sellaisia kysymyksiä, jotka tuottavat tutkittavan aiheen kannalta uutta tietoa. Haastateltava vastaa kysymyksiin omien tietojensa ja taitojensa varassa. (Vuori 2021.) Tutkija pääsee haastatteluiden kautta välillisesti kiinni tutkimushenkilöiden kokemuksiin, ajatuksiin ja käsityksiin (Puusa ym. 2020). Tutkijan tehtävänä on aineistoa analysoidessaan tulkita ja havainnoida sitä, mitkä haastateltavien keromista tiedoista ovat relevantteja tutkimuksen kannalta. (Vuori 2021.)

Tutkimuksessani hyödynsin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu perustuu tutkijan lukeneisuuteen ja tutkittavan aiheen tietämykseen. Tutustuttuaan kirjallisuuteen tutkija valikoi tutkimuksensa kannalta oleelliset teemat ja muodostaa niiden perusteella tutkimuskysymyksiä. (Vuori 2021.) Ruusuvoori, Tiittula ja Aaltola (2005) toteavat, että puolistrukturoidussa teemahaastattelussa käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi samat teemat ja aihealueet. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset voi kuitenkin esittää eri järjestyksessä ja kysymyksien muotoilu voi

vaihdella tilanteen mukaan. Kun haastattelurungossa on tilaa muutoksille ja tarkentaville lisäkysymyksille, se antaa vapauksia niin haastattelijalle kuin haastateltavalle. Haastattelutavat saavatkin tuottaa keskustelua ja kommentteja hyvin vapaasti annettujen teemojen ja aihealueiden ympärillä. (Vuori 2021.)

Lähestyin tutkimushenkilöitä viestillä ja sovin heidän kanssaan sopivan haastatteluajan. Haastattelut toteutettiin eri päivinä maaliskuun 2023 aikana. Lähetin heille myös virallisen haastattelukutsun sähköpostitse (Liite 1). Haastattelukutsussa selvensin tutkimuksen tarkoitusta, tietosuojakäytäntöjä sekä haastattelun kestoja. Jokainen haastattelu toteutettiin etäyhteyksiä hyödyntäen, Microsoft Teamsin välityksellä. Teams oli sovelluksena jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle henkilölle tuttu videotapaamisalusta, joten sen käyttäminen oli luonnollinen valinta. Nauhoitin haastattelut Teamsissä, mutta varmuuden vuoksi myös puhelimen nauhurilla. Haastatteluiden nauhoittamisesta oli maininta haastattelukutsun yhteydessä, mutta kerroin asiasta uudemman kerran haastatteluiden alussa, jotta haastateltavat olivat tietoisia aineiston keruusta ja antoivat siihen suostumuksensa.

Laadullisissa tutkimuksissa aineiston kokoa on vaikea ennakoida etukäteen. Laadulliset aineistot perustuvat tutkimushenkilöiden tuottamiin aineistoihin, joten sen kokoa ja riittävyyttä on hankala ennustaa. (Eskola & Suoranta 2005, 215.) Näin kävi tässäkin tutkimuksessa. Haastatteluille oli varattu 45 minuuttia. Haastattelut kestivät lopulta 30–40 minuuttia. Yhteensä haastatteluista muodostui aineistoa 173 minuutin verran. Kirjoitettua aineistoa muodostui yhteensä 42 sivun verran, käyttäen Times New Roman fonttia koossa 12. Litteroin haastattelun tuottaman aineiston aina heti haastattelun jälkeen, koska käydyt keskustelut olivat vielä tuoreena mielessä ja niihin pääsi palaamaan litterointien kautta. Käytin litteroinnin apuna Microsoft Wordin litterointi -ohjelmaa. Litteroinnit tuli kuitenkin käydä huolellisesti läpi moneen kertaan, koska litterointiohjelma ei tunnistanut kaikkia puhekielisiä ilmauksia. Näin ollen litterointiohjelman tuottamaa litteroitua tekstiä täytyi muokata, jotta se ilmentäisi tarkasti haastateltavien esiin tuomia kokemuksia ja tulkin-toja. Täytesanat, puhekieliset ilmaukset sekä lyhenteet on otettu mukaan tämän aineiston litteroinneissa. Litteroituun aineistoon ei kuitenkaan ole erikseen merkitty pohdinnasta johtuvia taukoja. Tutkimukseen valittu lähestymistapa vaikuttaa oleellisesti litteroinnin tarkkuuteen (Vilkkä 2021). Saari (2014, 49) huomauttaa, että litteroinnin normaali sanatarkkuus on riittävä silloin kun aineisto analysoidaan sisältöön keskittyen. Koska tässä

tutkimuksessa puhetyyli ei tuo lisäarvoa tutkimuksen analyysiin, päädyin pysyttelemään normaalissa sanatarkkuudessa tehdessäni litterointeja. Litteroinneissa erottelin puhujat käyttäen ”Puhuja 1” viitatessani haastattelijaan ja ”Puhuja 2” kun haastateltava oli äänessä.

Haastatteluiden aluksi vaihdoimme kuulumisia ja varmistin, että kaikille oli selvää, kuinka haastattelu etenisi. Vaikka haastateltavat olivat itselleni tuttuja henkilöitä, ei kaikkiin heistä ollut henkilökohtaista suhdetta. Siksi yritin luoda haastattelun tunnelmasta mahdollisimman rennon, jotta haastateltavat kokevat, että he voivat tuoda vapaasti esiin mielipiteitään. Kerroin myös, että nauhoitettuja haastatteluita käsitellään luottamuksellisesti, eikä tunnistettavia tietoja luovuteta eteenpäin. Nauhoitettu aineistoa säilytettiin henkilökohtaisella tietokoneellani sekä puhelimellani. Esitin haastateltaville kysymyksiä laatimastani puolistrukturoidusta haastattelurungosta, mutta esitin myös täydentäviä kysymyksiä sen mukaan, mitä haastateltavat toivat itse esiin. Haastattelurungon kysymykset järjestelin perustietoihin, sitoutumista kartoittaviin kysymyksiin, organisaatioon liittyviin kysymyksiin, organisaatiositoutumisen hyötyihin ja tulevaisuuden pohdintaa. Suurimman osan ajasta haastateltavat olivatkin äänessä ja yritin antaa haastateltaville tarpeeksi tilaa pohtia omia kokemuksiaan aiheeseen liittyen.

Aineisto on kerätty maaliskuussa vuonna 2023. Haastatteluita on siis edeltänyt muutamia vuosia kestänyt maailmanlaajuinen COVID19 -pandemia, joka muutti työntekoa pysyvästi. Pandemian aikana yritykset joutuivat pohtimaan uusia keinoja toteuttaa työtä, kun ihmisten väliset lähikontaktit pyrittiin pitämään minimissä. Pandemian vauhdittama siirtymä etätyöskentelyyn on jäänyt pysyväksi työskentelytavaksi useimpiin organisaatioihin. Etätyöskentely on ollut monille mieluisa vaihtoehtoinen tapa työskennellä, mutta sen vaikutukset esimerkiksi organisaatioon kiinnittymisen ja sitoutumisen kannalta on arvioitavissa vasta muutaman vuoden päästä. Aineistoa analysoitaessa on kuitenkin hyvä tiedostaa poikkeusolosuhteiden mahdolliset vaikutukset nuorten korkeakoulutettujen organisaatiositoutumiseen. Tutkimukseen osallistuneet olivatkin pääsääntöisesti valmistuneet ja aloitelleet työuriaan näissä pandemian aiheuttamissa poikkeusolosuhteissa, mikä on voinut lisätä koettua epävarmuutta työmarkkinoiden tilanteesta.

### 3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

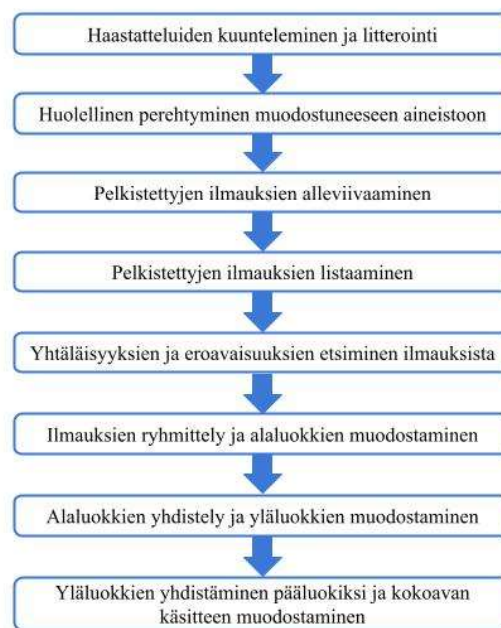
Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu viiden haastateltavan tuottamasta aineistosta, joka on litteroitu kirjalliseen muotoon. Laadullisten tutkimuksien sisällönanalyyseja voidaan toteuttaa kolmella eri lähestymistavalla. Näitä tapoja ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämä aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä etsitään yhtymäkohtia ja yhtäläisyyksiä valitun teorian kanssa. Teoria ei kuitenkaan saa ohjata analyysia, vaan sen tarkoituksena on tukea aineistonanalyysiä. Tarkoituksena ei myöskään ole osoittaa teoriaa toteen. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tarkoitus onkin olla ideoita rikastuttava ja ajatuksia herättävä tapa testata aikaisemmin kehitettyjä teorioita eikä niinkään keino osoittaa aiempaa tutkimusta todeksi. Teoriaohjaavalle aineiston analyysille on tärkeää, että tutkimukselle on rakennettu vankka teoreettinen viitekehys, johon analyysivaiheessa viitataan. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoriat, joita tutkija yrittää sovittaa yhteen. Sisällönanalyysi toteutetaan kaksiosaisesti, koska se yhdistää aineistolähtöisen analyysin ja teorian. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt muodostuvat aineiston pohjalta, mutta esimerkiksi tulokset ja raportointi esitellään teorian kautta. Valittu analyysiyksikkö muodostuu lopulta joko sanasta, lauseesta tai suuremmista ajatuskokonaisuuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen on kuvattu taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Teoriaohjaavan sisällönanalyysin rakentuminen (Mukailtu Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Viitekehys	Viitekehys oleellinen, perustuu aiempaan tietoon ja tutkimukseen
Aineiston keruu	Aineiston keruuta ei ole rajoitettu vaan sen voi toteuttaa hyvin vapaasti
Analyysi	Kaksiosainen analyysi: analyysi etenee aineistolähtöisesti, mutta siihen sovelletaan teoriaa
Raportointi	Teoria ohjaa raportointia ja sen etenemistä

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistoa analysoidaan aluksi aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisen analyysin pyrkimys on onnistua luomaan teoreettinen kokonaisuus, jonka avulla vastataan tehtävänantoon ja tutkimuskysymyksiin. Miles ja Huberman (1994) jaottelevat aineiston analyysin vaiheet seuraavasti: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Nämä kolme vaihetta pitävät sisällään analyysin onnistumisen kannalta tärkeitä välivaiheita. Seuraavaksi esittelen Milesin ja Huberin (1994) luoman kaavan aineistolähtöisen analyysin toteuttamiselle, jota hyödynnän tässä Pro gradu -tutkielmassa.



**Kuvio 2.** Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Kuten kuviosta 2 käy ilmi sisällönanalyysi alkaa haastatteluiden litteroinnilla ja kuuntelemisella. Tätä tutkimusta varten litteroin viisi haastattelua, joista muodostui 42 sivua aineistoa, käyttäen Times New Roman fonttia koossa 12. Tämän jälkeen tutustuin huolellisesti aineiston kirjalliseen muotoon ja siihen, millaisia näkemyksiä haastateltavat olivat organisaatiositoutumiseen liittyen tuottaneet. Alasuutari (2011) huomauttaa, että aineiston analyysiä tehdessä on tärkeää kiinnittää huomiota viitekehukseen ja siihen, mikä on kyseisen tutkimuksen kannalta oleellista. Vilka (2021) toteaa, että havaintojen tekeminen on systemaattista toimintaa, joka etenee järjestelmällisesti analyysin vaiheita noudattaen. Tutkimuskysymykset, tutkimuksen toivottu päämäärä ja sille asetettu



tutkimusongelma määrittelevät sen, miten havaintoja aineiston analyysissä muodostetaan. (emt.) Tämä on ratkaisevaa kolmannessa aineiston analyysin vaiheessa, jossa pelkistetään tekstimassaa. Pelkistämisen tarkoituksena on karsia pois tutkimuksen kannalta epäoleellinen materiaali. Aineistoon voi merkitä esimerkiksi eri väreillä tutkimustehtävään vastaavia lainauksia. Lainauksia voidaan jo tässä vaiheessa ryhmitellä samoilla väreillä siten, että samaa ilmiötä kuvaavat lainaukset on alleviivattu samalla värillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Päädyin käyttämään alleviivausta aineiston pelkistämisessä, joka antoi paremman käsityksen siitä, mitä ilmiötä haastateltavat olivat nostaneet esiin keskusteluissa. Alleviivaamalla havaintoja niitä oli helpompi jäsenellä ja ryhmitellä. Alleviivauksien kautta muodostui hyvä kokonaiskäsitys siitä, mitkä tekijät tai aiheet korostuivat haastatteluissa. Aineiston pelkistämisen jälkeen alkaa analyysin seuraava vaihe, jossa pelkistettyjä ilmauksia ryhmitellään. Keskenään samankaltaiset ilmaukset ryhmitellään yhteisiksi alaluokiksi. Alaluokkien muodostuksen seurauksena aineisto tiivistyy koko ajan kompaktimpaan muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Alasuutari (2011) kuitenkin huomauttaa, että havaintoja ryhmittelemällä ei ole tarkoitus löytää aineistosta keskivertoyksilöä tai tyypillistä tapausta. Eroavaisuudet ja poikkeukset ovat laadullisessa analyysissä tärkeitä, koska ne ilmentävät eroja eri ihmisten kokemusten ja ajattelun välillä. Eroavaisuudet siis ilmentävät yksilöiden ainutlaatuisuutta, jonka takia on analyysin onnistumisen kannalta merkittävää, että aineistosta etsitään samankaltaisuuksien lisäksi eroavaisuuksia. (emt.)

Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa tehdään alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä vaiheessa sisällönanalyysia tulee mukaan myös teoria, jota sovelletaan osaksi analyysia. Yhdistävät luokat muodostin hyödyntäen TCM -teoriaa. Hahmottamisen parantamiseksi ryhmittelin muodostamani luokat affektiivisen-, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen alle. Taulukossa 2 on nähtävillä esimerkki siitä, kuinka luokittelu ja ryhmittely on tässä tutkimuksessa tehty. Tutkimukseni kannalta aineistoa ei tarvinnut juurikaan käsitteellistää, koska käsitteet tulevat pitkälti suoraan hyödyntämästäni teoriasta.

**Taulukko 2.** Esimerkki tekemästani teoriaohjaavasta sisällönanalyysin luokittelusta

Alkuperäinen ilmaus	<i>”... koen mun oman työn tosi merkitykselliseksi tuolla organisaatiossa ja on semmoinen tärkeä olo, että se on varmasti yks.”</i>
Pelkistetty ilmaus	Merkityksellisyyden kokemus ja arvostetuksi tuleminen
Alaluokka	Koetut tunteet työyhteisössä
Yläluokka	Arvostuksen kokemus
Yhdistävä luokka	Affektiivinen sitoutuminen

Koska tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset olivat keskenään toisistaan poikkeavat, suoritin analyysivaiheen kaksi kertaa silmällä pitäen eri tutkimuskysymyksiä. Ensimmäisellä tutkimuskierroksella etsin ja poimin aineistoista havaintoja, jotka viittasivat organisaatiositoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Seuraavaksi tarkastelin aineistoa sitoutumisen kokemuksen kautta, koska siihen liittyvät havainnot vastaavat kolmanteen tutkimuskysymykseen: ” Kuinka nuoret korkeakoulutetut aikuiset kokevat oman organisaatiositoutumisensa?”

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset, jotka kuvaavat nuorten korkeakoulutettujen aikuisten kokemuksia organisaatiositoutumisesta. Lisäksi käyn läpi, kuinka haastateltavat kokevat oman sitoutumisensa nykyiseen organisaatioonsa. Tulokset perustuvat viiden haastattelemani tutkimushenkilön kokemuksiin ja näkemyksiin organisaatiositoutumisesta. Luvussa on paljon suoria lainauksia haastateltavien kommentteista ja kokemuksista. Lainauksia ei ole muutettu tai korjattu, vaan ne on esitelty sellaisenaan. Lainauksissa viitataan haastateltaviin H-kirjaimella ja heidän haastatteluunsa osallistumista vastaavalla numerolla (H1, H2, H3, H4 ja H5), kuten taulukossa 3 havainnollistan. Lisäksi taulukosta 3 on nähtävillä, millainen koulutustausta kullakin haastateltavalla on. Tulokset on tässä luvussa järjestetty TCM -teorian mukaisesti.

**Taulukko 3.** Haastateltavien numerointi ja koulutustausta

Haastateltava	Koulutus
H1	Tradenomi
H2	Kauppatieteiden maisteri
H2	Kauppatieteiden maisteri
H4	Kauppatieteiden- ja oikeustieteiden maisteri
H5	Tuotantotalouden diplomi-insinööri

### 4.1 Affektiivinen sitoutuminen osana organisaatiositoutumisen kokemusta

Haastateltavien vastauksissa nousi kaikista eniten esiin komponentteja, jotka viittaavat affektiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen on ollut suosituin tutkimuskohde, koska se on alueeltaan mahdollisesti kaikista helpoiten lähestyttävä ja tunnistettava (Meyer & Allen 1997, 44). Tässäkin tutkimuksessa monet haastateltavat tunnistivat ja hahmottivat omaa sitoutumistaan sen kautta, kuinka he kokivat olonsa osana

työyhteisöä ja millaisiksi heidän sosiaaliset suhteensa olivat muodostuneet kollegoiden välille. Omaa sitoutumista peilattiin pitkälti siihen, millainen ilmapiiri, tunnelma tai henki työpaikalla vallitsi. Haastateltavista kaikki kokivat, että toimivat sosiaaliset suhteet olivat oman viihtymisen ja sitoutumisen kannalta välttämättömiä.

#### *4.1.1 Kollegat ja vallitseva ilmapiiri organisaatiositoutumiseen vaikuttavana tekijänä*

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että erityisesti positiivinen ilmapiiri, jossa töitä tehdään, koettiin merkitykselliseksi sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Haastateltavat kokivat iloisen ja hyväntuulisen ilmapiirin vetovoimaisena tekijänä, jonka pystyi aistimaan jo ennen työsuhteen alkamista esimerkiksi työhaastatteluissa. Vaikka haastateltavat nostivat esiin, että viihtyvyys ja työilmapiiri muodostuivat pitkälti organisaatioissa työskentelevien samanhenkisten ihmisten ansiosta, nähtiin positiivisen ilmapiirin heijastavan laajemmassa kuvassa koko organisaation kulttuuria.

*H1: En sopeutunut siihen aiemman työpaikan yrityskulttuuriin ja ja tota ei ollut semmoista iloa työnteossa niin jotenkin nyt se, että on huomannut, että kuinka kiva on joka päivä mennä toimistolle ja se, että haluaa mennä sinne toimistolle sen takia, koska siellä on niin hyvä fiilis ja ihmiset nauraa ja pitää hauskaa niin sen mä niinku nään, ehkä jopa niinku kaikista tärkeimpänä asiana, että se on tosi tärkeätä, että viihtyy työssä.*

*H3: ... on vaan valmis antaa niin paljon enemmän itsestään ja kun muutkin sen tekee. Niin semmoinen tietynlainen me-henki, yhteishenki. Jotenkin yhdessä tekeminen on niin paljon kivempaa ja silloin se arki tuntuu niinku se vaa rullaa eteenpäin ni on niiku hauskaa duunissa.*

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että sosiaalisilla suhteilla ja erityisesti kollegoiden kanssa solmituilla ystävyysuhteilla oli suuri merkitys haastatteluihin osallistuneiden

nuorten aikuisten organisaatiositoutumiseen. Haastateltavat kuvasivat, että työyhteisöissä, joissa oli positiivinen ilmapiiri ja yhdessä tekemisen henki, innostui itsekkin ponnistelemaan kohti yhteisiä tavoitteita. Haastateltavista useimmat kokivat, että lisääntynyt etätyöskentely on vaikuttanut kielteisesti koettuun yhteishenkeen riippumatta siitä, millaisissa tai minkä kokoisissa organisaatioissa he toimivat. Lisääntynyt etätyöskentely vaikutti erityisesti siihen, miten hyvin kollegoita tunnettiin ja kuinka usein heitä tapasi. Haastateltavat huomauttivat, että etäiset kollegat ja puuttuva yhteishenki korotti kynnystä lähteä toimistolle.

*H3: ... voi olla enemmän ehkä se tyyppi, joka vaikka jää jonnekin kotitoimistolle eikä varmasti osallistu firman yhteisiin tapahtumiin ja ja ja hoitaa vaan pakolliset kanssakäymiset.*

Moni haastateltava kuitenkin koki tärkeäksi ja arvokkaaksi kollegoiden kanssa toimistolla vietetyn ajan. Kallonen ym. (2012, 14) toteaa, että yksinäisyyden kokemukset ovat lisääntyneet etätyöskentelyn lisääntyttyä. Hyvä henki ja kollegoiden kanssa vietetty aika toimi motivoivana tekijänä lähteä toimistolle. Muutama haastateltava nosti pohdinnassaan esiin, ettei työpaikan hyvä yhteishenki synny tyhjästä, vaan heidän edustamansa organisaatiot toimivat aktiivisesti luodakseen työntekijöilleen viihtyisän ja yhteisöllisen työpaikan.

*H2: Siellä järjestetään kaikkea tämmöistä ryhmäytymistä ylipäätään ja viihtyvyyteen liittyviä tapahtumia...*

Tämä nosto on erityisen merkityksellinen organisaatioiden kannalta, koska organisaatiot voivat omalla toiminnallaan lisätä henkilöstönsä sitoutumista. Kuten aiemmissakin lainauksissa tulee ilmi, hyvän ilmapiirin koettiin ilmentävän yleisesti koko organisaatiokulttuuria, joten organisaatioiden kannattaisi järjestää henkilöstöä motivoivia, sitouttavia ja virkistäviä tapahtumia mahdollisuuksien mukaan. Tämän tutkimuksen valossa nuorten

korkeakoulutettujen sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä korostuu organisaation ilmapiiri ja sen sisältä välittyvä hyvinvointi. Siksi on tärkeää muistaa, että hyvinvoiva henkilöstö ja yhteisöllinen ilmapiiri on kauaskantoinen ja antoisa sitouttamisen keino organisaatioille.

*H3: ... oon huomannut, että että esimerkiksi edellisessä työpaikassa viihtyi just hyvinkin pitkään vielä sen jälkeen ku alkoi pohtia sitä, että voisi ehkä jossain kohtaa vaihtaa, koska siellä oli niin hyviä tyyppejä ja niin hyvä se niinku henki.*

H3 havainnoi, että hyvä ilmapiiri ylläpiti sitoutumista organisaatioon senkin jälkeen kuin koettu motivaatio työtehtäviä kohtaan oli jo laskenut. Vaikka haastateltavat toimivat organisaatioissa tai aloilla, joissa vaihtuvuus oli suurta, koettiin kollegoiden vaihtuminen kriittiseksi pisteeksi organisaatiositoutumista ajatellen. Ympäröivä vaihtuvuus ei välttämättä yksinään riittänyt syyksi vaihtaa työpaikkaa, mutta se herätteli ajattelemaan omaa urakehitystä ja asemaa organisaatiossa.

*H3: Mä huomasin, että se oma oma tietty niinku sitoutuminen lähti valumaan alas siinä kohtaa, kun multa irtisanoutui yhdessä vaiheessa useampia läheisiä kollegoja, joiden kanssa mä olin tehnyt paljon töitä ja joiden kanssa oli oli viettänyt aikaa muutenkin. Ja kun heitä sieltä lähti, niin huomasin että alkoi itsekkin vähän pohtimaan, että hetkinen mitäs mitäs mä nyt täällä teen?*

*H4: ... kyllä se varmasti vaikuttaisi sitten jos tärkeimmät niinku työkaverit lähtee muualle niin kyllä sitä sitten miettii, että että pitäisiköhän tässä itsekkin tehdä jotain peliliikkeitä.*

Läheisten kollegoiden menettäminen koettiin sitoutumista vähentäväksi tekijäksi. Haastateltavat kokivat, että kollegoiden tuki oli tärkeää ja se perustui vastavuoroiselle arvostukselle. Kollegoiden kanssa vaihdettiin ajatuksia niin työhön kuin vapaa-aikaan liittyen. Samaistuminen kollegoihin auttoi tarkastelemaan omaa suhdetta organisaatioon ja sen takia kollegoiden lähteminen organisaatiossa saattoi havahduttaa haastateltavat pohtimaan esimerkiksi omaa urakehitystä tai organisaatioon sitoutumista. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että yhteisöllisyyden kokemus ja työpaikan ilmapiiri korostuivat tähän tutkimukseen osallistuneiden nuorten korkeakoulutettujen aikuisten vastauksissa.

#### *4.1.2 Arvostetuksi tulemisen kokemus sitoutumista lisäävänä tekijänä*

Osa haastateltavista nosti esiin arvostetuksi tulemisen kokemuksen. Ihmisillä on olemassa suuri tarve ja toive siitä, että heitä arvostetaan. Tarve korostuu, kun yksilöt hyödyntävät osaamistaan ja ponnistelevat organisaation tavoitteiden eteen. Mikäli yksilöiden työpanosta arvostetaan ja huomioidaan, lisää se sitoutumista organisaatioon. (Törnberg 2012, 89.) Tämä korostui myös tässä aineistossa. Useimmilla haastateltavista ympärillä toimivat ihmiset kuten asiakkaat, kollegat tai esihenkilöt saivat haastateltavat tuntemaan olonsa tärkeäksi.

*H3: Ja se kun sä menet töihin niin sulla on niinku hyvä fiilis ja sä odotat työpäivää tai työtapatumaa, koska sä pääset pääset näkee sun kollegoja ja ja ja tekee niiden kanssa töitä ja sä arvostat niitä ja ne arvostaa sua.*

Edellinen lainaus ilmentää hyvin sitä, että parhaimmillaan kollegoiden välinen molemminpuolinen arvostus lisää halukkuutta toimia osana työyhteisöä. Haastateltavan kokemus siitä, että kollegat arvostavat häntä ja hänen tekemäänsä työtä vaikutti siihen, millaisella asenteella työyhteisöön suhtauduttiin. Arvostetuksi tulemisen kokemus muodostuikin pitkälti työpaikalla ympäröivien ihmisten tavoista toimia ja kohdella muita ihmisiä.

Haastateltavat kokivat, että pienilläkin asioilla kuten kannustavalla puheella ja palautteella on mahdollisuutta välittää arvostusta työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan. Voisi ajatella, että tätä kannustavaa palautetta ja tunnustusta hyvästä työstä toivotaisiin joltain organisaatiota edustavalta taholta kuten esihenkilöltä tai yrityksen johdolta. Haastateltavista kuitenkin vain kaksi nosti esiin esihenkilötyöskentelyn merkityksen sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Heikon tai huonon esihenkilötyöskentelyn sekä johtamisen koettiin olevan organisaatiositoutumista heikentävä tekijä. H1 ilmentää hyvin sitä, kuinka erilaisella esihenkilötyöskentelyllä vaikutetaan työntekijän kokemaan arvostuksen ja osaamisen kokemukseen.

*H1: No ehkä päällimmäisen semmoinen niinku luottamus ja usko. Jollain tavalla aiemmassa työpaikassa tuntui, että silloinen esihenkilö ei nähnyt, että mussa on rahkeita, mutta sitten taas täällä niin mut palkattiin ja sitten mä yhtäkkiä vastaankin koko henkilöstön toiminnasta ja ja luotetaan. Ei kertaakaan ei oo tullu semmosta fiilistä, että kukaan kyseenalaistaisi mun osaamista mikä musta on tosi tosi hienoa ja ehkä just kertoo kans siitä kulttuurista. Oon kuitenkin tosi nuori ja urani alkutaipaleella mut heti ekoista viikoista alkaen niin porukka kuitenkin luotti muhun ja tuli mun juttusille ja kertaakaan kukaan ei ole kyseenalaistanut mitään mitä mä sanon vaan nyt he niinku luottaa mun ammattitaitoon ja näin.*

Yksi haastateltavista toi esiin, että ympäröivien ihmisten arvostus vaikutti myös siihen, kuinka hän näki ja koki oman osaamisensa.

*H5: Niin musta on tullut jo jollain tavalla aika ammattilainen ja myös niinku aika tunnettu henkilö näissä omilla piireissä. Tää on aika pieni piiri loppu peleissä suomessa niinku, mikä tätä hommaa tekee niin niin tota se on tuonut semmoista tietynlaista kunniakkuutta, siihen niinku omaan työhön kun tavallaan osaa hommansa oikeasti aika hyvin.*



Asiakkaiden, kollegoiden tai esihenkilöiden tuen ja kannustuksen merkitys oli kiistaton, mutta arvostuksen kokemuksia syntyi myös työtehtävien merkityksellisyyden kautta. Haastateltavista yksi koki, että hänen tekemänsä työ oli organisaatiolle merkityksellistä ja tärkeää, joka nostatti haastateltavassa arvostetuksi tulemisen tunteita.

*H1: ... koen mun oman työn tosi merkitykselliseksi tuolla organisaatiossa ja on semmoinen tärkeä olo, että se on varmasti yks.*

Tulosten perusteella voidaan todeta, että arvostuksen kokemus työyhteisössä oli organisaatiositoutumista lisäävä tekijä. Arvostuksen ja merkityksellisyyden kokemukset kuitenkin muodostuivat haastateltaville eri asioista.

#### *4.1.3 Arvopohjainen sitoutuminen*

Organisaatiositoutumiseen liittyy vahvasti yksilön arvot ja se, kuinka hyvin nämä arvot kohtaavat organisaatioiden kanssa. Tornberg (2012, 44) toteaaakin, että korkeaa organisaatiositoutumista tapahtuu silloin kun organisaation arvot ovat yhteensovitettavissa työntekijöiden omien arvojen kanssa. Työntekijöiden täytyy pystyä näkemään itsensä aktiivisena toimijana ja tärkeänä osana organisaatiota, jolloin muodostuu myös arvopohjaista sitoutumista organisaatioon. (emt.) Jokivuori (2004, 284) huomauttaa, että samaistumista arvoihin tapahtuu, kun työntekijä tuntee ylpeyttä kuuluessaan tiettyyn ryhmään kuten organisaatioon. Tulosten perusteella voidaan todeta, että arvoihin adaptoituminen ja samaistuminen koettiin tärkeäksi sitoutumisen kannalta. Haastateltava H3 ilmentää hyvin sitä, kuinka organisaation arvot vaikuttavat sitoutumisen kokemukseen.

*H3: Semmoinen tietty niin kun luotaantyöntävä arvomaailma ehkä vielä niinku ihan isomassa kuvassa, että jos jos kokee että firma toimii niin kuin esimerkiksi omia arvoja vastaan, niin se on tosi vaikee löytää se motivaatio ja sitoutuminen siinä kohtaa.*

Arvomaailmojen yhteentörmäys aiheutti tutkimushenkilöissä sitoutumattomuutta, mutta myös haluttomuutta työskennellä sellaisten projektien tai aihepiirien kanssa, jotka aiheuttivat haastateltaville arvoriistiriitaa. Arvojen kohtaamattomuus saattoi siis hankaloittaa työntekoa itsessään, mutta myös herättää vakavia pohdintoja siitä, onko organisaatioon kuuluminen arvoriistiriitojen arvoista.

*H4: ... se millasta kuvaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa halutaan antaa niin on varmasti tällainen niinku kestävä ja niinku tavallaan kestävä kehityksen projektit on niinku iso osa meidän työtä ku sit taas todellisuudessa me tehdään myös myös niinku varsin fossiili painotteisille firmoille paljon. Niin se nyt varmasti on nyt isoin semmoinen ristiriita et et siinä niinku tavallaan markkinointi ja todellisuus ei kohtaa ollenkaan ja se on varmasti isoin isoin niinku semmoinen ärsytyksen aihe ja sitten varsinkin ku niihin niihin keisseyhin sitte pyydetään niin sit se on semmoinen et ei niihin suotu menee kyl.*

Useat haastateltavat nostivat esiin sen, että he eivät kokeneet organisaatioidensa seisovan arvojensa takana tai ne olivat näennäisesti muodostettuja. Arvot koettiin pintapuoliseksi henkilöstöhallinnon Powerpointeiksi tai sosiaalisen median kampanjoiksi, jotka eivät kuitenkaan vastanneet todellisuutta tai toimeksiantoja. Tällainen aiheutti haastateltavissa vahvaa turhautumisen tunnetta.

*H5: Sitten kun meistä tuli pörssi-yhtiö kauan sitten ja ja ja sen mukana on tullut sitten tällaisia niin kun hienoja presiksiä henkilöstölle, niin meillä oli vielä pari vuotta sitten tavallaan semmoinen niin kun presis, jossa jossa meidän arvot kerrottiin niin kun yhdellä slaidilla, että nää on nää meidän arvot, ni mä sitten ehkä vähän silloin vasta-argumentoin, että meidän arvot on niinku sitä, miten me kohdellaan niinku ihmisiä ja miten me puhutaan meidän päivittäisessä työssämme ... Mut jos mieltii niinku meidän organisaation annettuja arvoja, niin nehän on jotain ympäristöystävällisyyttä ja jotain tällaista bullshittiä ... No se samaistuminen riippuu just mitä niillä arvoilla tarkoitetaan, että jos niillä arvoilla niinku meinataan, sitä mitkä*

*meille luettiin, niin totta kai siis itse voin samaistua kun oon tällöinen ympäristötietoinen ihminen, varsinkin niinku ympäristötekniikkaa luke-  
neena ja ja ja tavallaan kun on ja koen olevani niin kuin hyvin avulias ja  
ystävällinen tyyppi ja näin mutta tota mä en tiedä onko onko se niinku läsnä  
meidän koko organisaatiota tai koskeeko noi piirteet ehkä lähinnä yksittäi-  
siä ihmisiä.*

Haastateltavat kokivat voivansa samaistua humaaneihin arvoihin kuten avuliaisuuteen ja ystävällisyyteen. Haastateltavat kokivat myös olevansa ympäristötietoisia ja elävänsä näiden arvojen mukaisesti. Organisaatioiden toimet ympäristöasioihin liittyen koettiin riittämättömiksi ja pinnallisiksi. Arvoristiriitaa aiheuttikin eniten haastateltavien kokema organisaatioiden harjoittama kaksinaismoralismi.

Nyky päivänä sosiaalisen median rooli on korostunut ja monet yritykset haluavat ylläpitää ja korostaa tietynlaista työnantajamielikuvaa. Näin ollen organisaatioista on voinut muodostua virheellinen kuva ennen työsuhteen alkua. Vähitellen työsuhteen edetessä on ilmennyt ristiriitoja aiheuttavia tilanteita, joiden seurauksena on ollut pettymys organisaation toimintaan, mutta myös pohdintaa omasta arvomaailmasta ja siitä kuinka paljon on valmis taipumaan oman uransa tai säännöllisten tulojen takia. Haastateltavien kokemusten perustella voidaan ajatella, että arvomaailmojen yhteentörmäys ei välttämättä toiminnut esteenä organisaation palveluksessa toimimiselle, mutta se vähensi sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan. Mikäli arvoristiriitoja esiintyi, saattoi se vauhdittaa uuden työpaikan hakemista ja herättää pohdintoja omasta sitoutumisen tasosta.

#### *4.1.4 Organisaation rakenteelliset tekijät osana organisaatiositoutumista*

Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat myös organisaatorakenteet. Onnistuneella roolituksella, selkeillä tavoitteilla ja tasa-arvoisella kohtelulla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Onnistuneella roolituksella ja selkeällä organisaatorakenteella voidaan vaikuttaa työntekijän turvallisuuden tunteeseen. Selkeys rakenteissa sekä tehtävissä sujuvoittaa organisaation arkea ja vähentää työntekijöiden

kuormitusta. (Lehtoranta-Nyberg 2022, 24.) Haastateltavista kuitenkin vain yksi tunnisti organisaation rakenteelliset tekijät omaan sitoutumiseen vaikuttavana osa-alueena.

*H2: No ehdottomasti huono perehdytys, jos on huono työyhteisö tai epätasainen tehtävien jakautuminen ja huono johtaminen.*

Kyseisessä lainauksessa haastateltava luettelee tekijöitä, jotka heikentävät hänen kokeemaansa sitoutumista organisaatioon. Organisaatio, jossa työskentely on huonosti organisoitu tai toteutettu vaikuttaa kielteisesti sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Tämä tulos on linjassa aikaisempiin tutkimustuloksiin, kuten Herzbergin (1966) tutkimukseen, jossa huomattiin, että hallinnolliset asiat korreloivat työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude 2017, 14). Tuloksien perusteella voidaan todeta, että organisaation kyky järjestellä ja toteuttaa työtä on yksi sitoutumiseen vaikuttava tekijä, mutta nuoret korkeakoulutetut aikuiset tunnistivat sitä tämän tutkimuksen kontekstissa varsin vähäisissä määrin.

## **4.2 Jatkuva sitoutuminen**

Jatkuvassa organisaatiositoutumisessa korostuvat organisaatiosta eroamisen kustannukset. Jatkuvassa sitoutumisessa annetaan arvoa esimerkiksi vakituiselle työpaikalle, säännöllisille tuloille ja työpaikan tarjoamille eduille. Tornberg (2012, 45) huomauttaa, että palkitsemisjärjestelmät ovat luonnollinen tapa antaa tunnustusta työntekijöille. Palkitsemalla ja tarjoamalla kunnollista kompensatiota pystytään vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista. Palkka ja edut ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä, mutta niillä voidaan aikaan saada parempaa suorituskykyä ja korkeampaa sitoutumista. (emt.) Tämän tutkimuksen tuloksien kannalta on oleellista huomioda, että kaikki tutkimukseen osallistuneista haastateltavista työskentelivät vakituisissa työsuhteissa, joka vähentää taloudellisen pärjäämisen painetta.

#### 4.2.1 Palkka ja palkkakehitys

Säännöllinen tulonlähde oli monelle haastateltavalle suuri motivaattori. Varsinkin opintojen jälkeen haluttiin säännöllisiä tuloja, mutta myös koulutusta vastaavia tehtäviä. Useimmat haastateltavista eivät kuitenkaan olleet vielä tällä hetkellä täysin tyytyväisiä saamaansa kompensatioon vaan toiveissa oli parempi palkka tai muut saavutettavat edut. Koettua organisaatiositoutumista lisäkin toive ja mahdollisuus saada tulevaisuudessa parempia etuja tai kompensatioita.

*H5: Sillon 2018, niin mä lopettelin mun dippa työtä ja silloin ei ollut kyllä niinku mitään rahaa ja sitä oli pakko päästä niinku dipan jälkeen töihin niin hain vaan työpaikkaa ja satuin pääsemään sisään. Semmonen tylsä stoori siitä miten päädyin nykyseen organisaatioon.*

*H2: No ainakin isompi palkka ja joku parempi titteli ja heti saisin kaikki täydet lomat... mahdollisuus myös palkkakehitykseen tai nii palkkakehitys.*

Palkan lisäksi myös muut edut koettiin oleelliseksi osaksi sitoutumisen kokemusta. Epäsuorat etuudet, jotka eivät suoranaisesti näkyneet palkassa, toivat arvoa sitoutumiselle. Esimerkiksi toimiva työterveydenhuolto tai erilaiset virkistystapahtumat koettiin tärkeiksi palkan ulkopuolisiksi eduiksi, joilla sitoutumista organisaatio lähtöisesti toteutettiin.

*H4: Ne on kaikki semmoiset niinku tavallaan tämmöiset sivuedut ja muuten et täällä on tosi helppo päästä vaikka vaikka terveydenhuoltoon, jos tarvitsee jotain ... kaikki niinku tämmöset niinku tukitoiminnot toimii ihan superhyvin.*

*H3: No mä sanoisin niinku tämmöinen mä laitan sen nyt tämmöisen kategorian alle kun työntekijän arvostaminen ja tähän liittyy nyt tosi sellaisia käytännön asioita kuten esimerkiksi niinku työsuhde edut, palkitseminen, kaikki tämmöinen niin kuin oheistoiminta mitä järjestetään se, että niinku asiat toimii. Sen varjolla voi antaa anteeksi monia epäkohtia, että tietyllä tapaa, että vaikka jotkut asiat olisi vähän niinku vinksin vonksin tai pielessä tai, että sulla on vielä epäselvää, että onko tää nyt niinku hyvä paikka vai ei niin jos on silleen, että sulla on hyvät työsuhde edut, sulla on hyvä kompensatio ja sitten vielä niinku kaikkea kivaa ohjelmaa mitä sä et välttämättä ehkä oma oma rahoitteisesti lähtisi tekemään niin se painaa tosi paljon sitten siinä vaakakupissa, että että sitä voikin niinku sitoutua ja viihtyä antaa anteeksi niitä epäkohtia.*

#### *4.2.2 Urakehitys ja etenemismahdollisuudet*

Palkkaa ja muita etuja tärkeämmäksi epäsuoraksi etuudeksi haastateltavat nostivat urakehityksen. Tämä on merkittävä tutkimustulos, koska haastateltavat toivat systemaattisesti ja useamman kerran esiin, että yrityksien tarjoamat kehittymismahdollisuudet ovat organisaatiositoutumista merkittävästi lisäävä tekijä. Haastateltavat kuvailivat, että urakehitys saattoi tapahtua oman organisaation sisällä vaativammissa tehtävissä tai kokonaan uudessa organisaatiossa. Tornberg (2012, 88-89) huomauttaa, että organisaatioiden olisi tärkeää tunnistaa etenemismahdollisuudet ja urakehitys työntekijöitä sitouttavana tekijänä. Etenemismahdollisuudet eivät aina tarkoita etenemistä ylöspäin vaan myös poikittaisuuntainen eteneminen kuten tehtävien vaihtaminen voi virkistää ja motivoida työntekijää entisestään. Etenemis- ja urakehitysmahdollisuudet tutkitusti vähentävät työntekijöiden kokemaa tulevaisuuden näköalattomuutta, joka korreloi sitoutumisen kokemuksen kanssa. (emt.) Haastateltavat kokivatkin saavansa nykyisistä työpaikoistaan korvaamattomia taitoja ja aineetonta pääomaa. Tietojen ja taitojen kehittyminen sekä maineikkaissa organisaatioissa toimiminen olivat haastateltavien mielestä urakehityksen kannalta tärkeämpiä organisaatiositoutumisen kannalta, kuin nykyisessä työpaikassa saadut rahalliset korvaukset.

*H2: ... sitten yhtenä suurimpana kanssa just on se että, tavallaan nyt on sillai kaista auki vähän niinku mihin vaan ja ja kehittymismahdollisuudet on tosi tosi hyvät tuolla.*

*H3: ... on ollut sillä lailla haastavampaa ja koen, että nyt ollaan niinku oikeiden asioiden ääressä siltä osin, että ulkopuolella mukavuusalueelta ja tässä on mahdollisuuksia niinku oman uran kannalta kehittyä joka päivä ... se on itse asiassa aika iso vaikutus siihen miksi mä vaihdoin tälle nykyiselle organisaatiolle myöskin ku mä koin, että se on sellainen tietynlainen pomppu uralla...*

*H4: ... työ on aika kuluttavaa ja mä en tiedä, että onko se niinku jatkuvasti kovin inspiroivaakaan et se idea minkä takia siellä ollaan on voimakas oppimiskäyrä ja ja tavallaan pystyy tai saa haltuun businesselämässä vaadittavia taitoja...*

*H1: ... kuten tuolla aiemminkin sanoin, niin yksi mistä tässä nykyisessäkin työssä tykkään tosi paljon niin on se, että että niinku mahdollisuudet on edetä ja ja kyllä se mulle tällä hetkellä just on on semmoinen tärkeä juttu ja siinä on semmoinen just palo ja tulee semmoinen hyvä fiilis kun mä pääsen menemään eteenpäin, mutta öö en sitten tiedä tuleeko se aina olemaan, mutta ainakin nyt kun on vielä tällee näin nuori ja alkuvaiheessa niin sitten haluaa päästä semmoiseen tiettyyn pisteeseen. Tai ainakin tällä hetkellä tuntuu siltä.*

H1:n lainaus nostaa pohdintaan myös iän vaikutuksen jatkuvaan sitoutumiseen. H1 toteaa, ettei hän välttämättä aina halua jahdata urallaan uusia haasteita, mutta nuorella iällä eteneminen ja kehittyminen on tärkeää. Haastateltava myös kuvaa, että on saavutettava

tietty piste ennen kuin voi asettua johonkin organisaatioon pitemmäksi aikaa. Paine kehittyä ja edistyä uralla nuorella iällä on varmasti yhdistelmä sisäistä kunnianhimoa, yhteiskunnan asettamia paineita ja varautumista tulevaisuuden muutoksiin kuten perheen perustamiseen tai asunnon ostoon. Varautuminen tulevaisuudessa koittaviin muutoksiin on luonnollista ja varmasti hyvin tyypillistä haastateltavien ikäryhmälle, jotka ovat pian 30 ikävuoden kynnyksellä. Suurin osa haastateltavista on kuitenkin valmistuneet myös erittäin epävakaaseen työllisyystilanteeseen ja sen vaikutukset ovat nähtävissä myös heidän tuottamissaan vastauksissa. Työsuhteen jatkuminen ja organisaation saavuttama vakaa asema markkinoilla koettiin houkuttelevuustekijänä töitä haettaessa sekä sitoutumista edistävänä tekijänä työsuhteessa ollessa.

*H2: Tietysti katsoin ennen hakemista, että se on tämmöinen vakaa työpaikka ja sitten tota koin, että olin sopiva siihen haettavaan rooliin ja lisäksi se et he tarjos hyviä etenemismahdollisuuksia.*

*H5: ... alkuperäinen tarkoitus ei ollut mitenkään niin kun olla niinku tosi pitkään yhes duunissa ja tarkoitus oli vaan oikeastaan kerätä käsirahaa asuntoa varten ja sitten sen jälkeen vaihtaa duunia, mutta sitten sen jälkeen oikeastaan just siinä 2 vuoden jälkeen iskikin maailmanlaajuinen pandemia ja sitten sen jälkeen sotaa ja inflaatio ja näin että tota tämmöinen niinku tietynlainen turvallisuus aspekti tässä omassa työpaikassa on ehkä ehkä niinku osaltaan vaikuttanut siihen sitoutumiseen, mutta sitten taas myös rahalliset kysymykset, että palkka on kanssa noussut samassa suhteessa kun on ollut töissä.*

Tämä tutkimustulos on kiinnostava havainto, mutta se tulee suhteuttaa siihen, miten haasteelliseen työllisyystilanteeseen haastateltavat ovat valmistuneet. Yrityksen taloudellinen vakaus ei välttämättä olisi näin korostunut, mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen muutama vuoden kuluttua. Tuloksien perustella voidaan väittää, että maailmanlaajuisten



kriisien keskellä niin oma kuin yrityksen taloudellinen vakaus korostui, vaikka se ei muuten olisi ollut välttämättömyys.

### 4.3 Normatiivinen sitoutuminen

H3 oli haastateltavista ainoa, joka oli saanut suosituksia haettavaan positioon. Hän tunnisti normatiivisen sitoutumisen osaksi omaa organisaatiositoutumistaan. Haastateltava kertoi hakeneensa töitä myös muista yrityksistä, mutta ei saanut hakemiaan paikkoja. Työnhaku kuormitti haastateltavaa, joten hän päätyi hyödyntämään aiemmin muodostamiaan kontakteja. Kyseinen tutkimushenkilö päätyi lopulta nykyiseen työpaikkaansa headhunterin ja saamiensa suositusten kautta.

*H3: Vähän monimutkaisten mutkien kautta. Eli mua on lähestynyt headhunter tuosta kyseisestä yrityksestä aikanaan, mutta silloin ajoitus ei ollut ihan sopiva, mistä syystä sitten sitten myöhemmin tota kun lopulta sinne päädyin, niin se oli niin kun suositusten kautta käytännössä että että en lähettänyt hakemusta, mutta oli kuitenkin niinku hakuprosessi sitten niinku näiden suositusten jälkeen.*

Haastateltava tunnisti suositusten asettavan hänelle tietynlaista painetta pysyä organisaatiossa varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa. Haastateltava oli ollut uudessa työpaikassaan vasta muutaman kuukauden, joten hän koki, että vahvaa organisaatiositoutumista ei ollut ehtinyt tapahtua muiden kuin näiden suosittelijoiden kautta.

*H3: Tällä hetkellä mua varmaan sitoo muutamat avainhenkilöt, joiden kaa tekee töitä ja tota just näitä ihmisiä, joiden kautta sinne päätyi ja muutenkin niinku tavallaan mahdollisuudet tutustua uusiin kollegoihin paremmin.*

Muut haastateltavat eivät nostaneet itse esiin normatiiviseen sitoutumiseen viittaavia tekijöitä. Näin ollen voidaan todeta, etteivät tutkimushenkilöt yleisesti ottaen kokeneet normatiivista sitoutumista tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi aspektiksi. H5:n kommentit kuitenkin ilmentävät normatiivista sitoutumista, vaikka hän ei sitä itse tunnistanutkaan.

*H5: Ehkä olisi vaikeeta sanoa niinku kollegoille, että mä oon lähdössä, et heti ku mä löydän uuden työpaikan, niin tota soronoo. En tiedä voisiko voisiko noin edes tehdä?*

Kyseinen lainaus ilmentää hyvin organisaatiosta irrottautumisen vaikeutta ja lojaalisuutta kollegoita kohtaan. Haastateltava tuo esiin huolen siitä, millaista olisi kertoa kollegoille olevansa lähdössä. Vaikka työpaikan vaihtaminen oli haastateltavalle ajankohtainen ajatus, työkavereita ja työyhteisöä haluttiin suojella viimeiseen asti. Pelko tai harmitus kollegoille tuotetusta pettymyksestä saattoi sitoa haastateltavaa organisaatioon pidemmäksi aikaa kuin hän olisi halunnut. Voidaan siis ajatella, että kyseinen haastateltava oli mahdollisesti enemmän sitoutunut kollegoihinsa, kuin organisaatioonsa. H5 ilmentää vahvoja velvollisuudentunteita ja lojaalisuutta hänen kanssaan toimivia kollegoita kohtaan.

Huomionarvoista on se, että vaikka haastateltavat tunnistivat normatiiviseen sitoutumiseen liittyviä tekijöitä heikosti, yhteyksiä oli havaittavissa. Tutkimushenkilöllä, jolla oli työpaikan saamiseen vaikuttaneita suosittelijoita ja aiemmin solmittuja kontakteja, koki hän niiden olevan sitoutumiseen vaikuttava tekijä. On siis mahdollista, että normatiivisen sitoutumisen aspektit tunnistetaan paremmin silloin kuin työpaikkaan on muodostettu kontakteja jo ennen työsuhteen alkamista tai pitkään kestäneen työuran aikana on kehittynyt velvollisuuden tai lojaalisuuden tunteita organisaatiota kohtaan.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, ettei nuorten korkeakoulutettujen aikuisten organisaatiositoutuminen ole yksiselitteinen ilmiö. Meyer ja Allen (1991) korostavat TCM -teoriassaan, ettei työntekijä sitoudu organisaatioon yhden ainoan komponentin kautta, vaan useimmiten sitoutumiseen vaikuttavat eri osa-alueet. Tämä oli nähtävillä myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Nuoret korkeakoulutetut aikuiset toivat esiin useita

organisaatiositoutumiseensa vaikuttavia tekijöitä, mutta niistä korostuneimmat olivat työpaikalla vallitseva yhteishenki, riittävä kompensaatio sekä urakehitysmahdollisuudet.

#### 4.4 Haastateltavien näkemyksiä omasta organisaatiositoutumisestaan

Tässä tulosluvussa esittelen haastateltavien kokemuksia liittyen heidän omaan organisaatiositoutumiseensa. Luvussa vastataan tutkimuskysymykseen 3. Kuinka nuoret korkeakoulutetut aikuiset kokevat oman organisaatiositoutumisensa?

Haastateltavien kokemukset jakautuivat hyvin vahvasti puhuttaessa heidän kokemastaan organisaatiositoutumisesta. Haastateltavista kaksi kokivat olevansa sitoutuneita organisaatioonsa ja viihtyvänsä siellä hyvin. Puolestaan kolme haastateltavaa ilmaisi, ettei nykyinen organisaatio ollut heille oikea työnantaja tai ettei organisaatiositoutumista ollut syystä tai toisesta tapahtunut.

*H5: Eka mä olin vaan silleen, että no, en mä kyllä oo yhtään sitoutunut, mutta sitten taas toisaalta mä oon niinku melkein 5 vuotta ollut tässä, että voiko noin oikeastaan sanoa? Että että henkisellä tasolla en ole, mutta jostain syystä olen kyllä pysynyt.*

H5:n pohdinta haastattelun aikana tuotti tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia havainnoja. Haastateltava tuo esiin, ettei henkisellä tasolla ole sitoutunut organisaatioonsa, mutta on siitä huolimatta pysynyt organisaatiossa useamman vuoden ajan. Heikosta organisaatiositoutumisestaan huolimatta hän halusi suoriutua tehtävistään hyvin ja koki olevansa tärkeä osa tiimiänsä. Ikä voi osittain selittää korkeaa työmotivaatiota. Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat hyvin kehitysorientoituneita ja toivoivat saavuttavansa uralleen asettamia tavoitteita. Nuorilla korkeakoulutetuilla oli siis havaittavissa korkeaa sisäistä motivaatiota ja halukkuutta osoittaa olevansa kykeneviä ja osaavia ammattilaisia. Toisaalta nuoret saattavat joutua todistelemaan osaamistaan uusissa työyhteisöissä, joka voi puolestaan ruokkia motivaatiota ja näyttämisenhalua. Viljanen (2006, 61)

toteaakin, että korkea sisäinen motivaatio ja sen kautta saavutettu asema ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen ja organisaatiositoutumiseen. Pitkän työsuhteen taustalla ei siis välttämättä ollut vankkumaton organisaatiositoutuminen vaan työntekijän sisäinen halu pärjätä työssään hyvin. Samansuuntaisia kokemuksia ilmensi H3.

*H3: Tai siis olen totta kai silleen työsuhteen näkökulmasta sitoutunut niinku että että että joka päivä sinne töihin meen ja haluan työni tehdä hyvin ja haluan siellä menestyä. Toivon parhaani mukaan, että tulen pian olemaan sitoutunut. Nyt on niin lyhyen aikaa siellä ollut, niinku ei voi vielä sanoa, että olisi semmoista henkilökohtaista sidettä työ yritykseen.*

Kuten edellinen lainaus ilmentää työsuhteen pituus vaikutti sitoutumisen kokemukseen. Samanlaisia kokemuksia oli myös muilla haastateltavilla. Työsuhteen pituus vaikutti organisaatiositoutumisen kokemuksen lisäksi siihen, miten organisaatio nähtiin. Mikäli työntekijä oli ollut organisaatiossa vasta lyhyemmän ajanjakson kuten 1-2 vuotta koettiin, että organisaatiolla oli vielä annettavaa. Haastateltavat puhuivat oppimiskäyrästä ja siitä, että uudessa organisaatiossa kaikki työtehtävät olivat uusia ja siksi pääosin mielekkäitä. Tämä selittyy osittain uuteen organisaatioon liittyvällä alkuinnostuksella. Alkuinnostuksen lisäksi taustalla voi olla kiitollisuutta siitä, että on saanut mahdollisuuden työskennellä uudessa organisaatiossa ja näyttää kykynsä uudentlaisissa työtehtävissä. Uuteen työpaikkaan valituksi tuleminen yleensä aiheuttaa työntekijässä myös vahvoja onnistumisen kokemuksia. Nämä uuden työsuhteen alkuun liittyvät positiiviset tunteet useimmiten ylläpitävät kiinnostusta organisaatiota ja työtehtäviä kohtaan ja lisäsi koettua organisaatiositoutumista. Tornberg (2012, 86) vahvistaa, että pidempien työsuhteiden aikana työtehtävien mielenkiintoisuus menettää vähitellen vaikutustaan organisaatiositoutumiseen liittyvänä tekijänä.

*H2: No ainaki se ensimmäinen vuosi menee kokonaan perehtyessä ja toisena vuonna sitten edelleen niin kun osaan ne tehtävät, mutta se sisältää*

*semmoista opettelua ja ehkä kolmantena vuonna ihmiset varmaan alkaa jo leipääntyä siihen työhön.*

Tutkimuksen kannalta oleelliset tulokset haastateltavien organisaatiositoutumiseen liittyen tulivat epäsuorien kysymyksien ja pohdintojen kautta. Esimerkiksi haastattelurungon kysymykset: ”Voisitko työskennellä nykyisessä työpaikassasi koko työurasi?” ja ”Jos joku toinen organisaatio tarjoaisi sinulle työpaikkaa, olisitko valmis vaihtamaan ja millä ehdoilla?” tuottivat eniten sitoutumiseen liittyvää tietoa.

*H1: En usko, että mä nyt koko uraani täällä työskentelisin, että vaikka mä nyt tällä hetkellä tällä tosi kovaa viihdynkin niin mä uskon, että kuitenkin jossain kohtaa se on hyvä aina vaihtaa, että että vähän tuntuu siltä, että ihmiset jotka juurtuu jonnekin niin jossain kohti ne lakkaa näkemästä kaikesta sen hyvän ... kyllä siihen sitten niinku jossain kohti jotenkin turtuu ja sitten saattaa olla siinä tilanteessa mitä itse nyt sit ain kattelee jotain kollegoita, jotka on pidemmän uran tehnyt, että aina kun tulee muutoksia niin sitten niistä ollaan aina kauheen vastahakosia. Että mä uskon, että se kuitenkin on ihan tervettä myös vaihtaa yrityksiä tai organisaatioita.*

*H3: ... viiden vuoden välein on niinku viimeistään hyvä ainakin niinku käydä itsensä kanssa se pohdinta, että voisiko joku muu palvella paremmin. Että että musta on hyvä uran alkuvaiheessa nähdä vähän erilaista.*

*H5: No se olisi ehkä surullinen loppu, jos mä olisin vielä kuusikymppisenä samassa duuni paikassa. Toki se olisi hienoa, jos firma olisi pysynyt niinku niin kauan pystyssä ja ja tota olisin varmasti tehnyt hienoja juttuja siellä, mut mut kyllä mä ehkä sen verran kunnianhimoisempi kaveri kuitenkin olen, että ei ehkä ihan koko työuraa samassa pystyis olee.*

Haastatteluissa nousi poikkeuksetta esiin viiden vuoden vaihteluväli, jonka haastateltavat kokivat sopivaksi ajaksi kerryttää omaa osaamistaan tietyssä organisaatiossa. Aikaisempien sukupolvien pitkiin, miltei läpi työelämän kestäneisiin työsuhteisiin verrattuna tämä on varsin lyhyt aika. Tämän tutkimuksen kontekstissa nuorten korkeakoulutettujen aikuisten vaihtohalukkuus on pitkälti selitettävissä organisaation sisältä puuttuvista kehitysmahdollisuuksista. Haastateltavat kuvaavat systemaattisesti, että nuorena työntekijänä on hyvä kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ja tutkia työelämän tarjoamia mahdollisuuksia. Haastateltavat kokivat, että pitkät työurat hidastaisivat kehitystä ja vähentäisivät motivaatiota uuden oppimiseen sekä nykyisiä työtehtäviä kohtaan.

*H5: ... jos sä oot lääkärin niin ethän sä ihan niinku tosta noin vaan vaihda alaa vaan se luo sitä arvostusta mutta tämmöisessä niinku teknologia alalla Ihmiset menee eteenpäin ja käytännöt muuttuu ja teknologia muuttuu niin ei saisi niinku käytännössä jämähtää, että se on hyvin ala riippuvaista...*

Kuten H5:n havainnoi, on tärkeää huomioida myös eri alojen keskinäiset eroavaisuudet. Tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä oli pääosin kaupallisen alan koulutus, jossa työntantajat ovat suurimmaksi osin yksityisiä yrityksiä. Yrityksien tuloshakuisuus ja nopea-tempoisuus vaati haastateltavien mukaan veronsa, jonka takia organisaatioon ei sitouduttu tai sen oli huomattu vähentävän omaa koettua sitoutumista.

*H4: Työ on liian kestänytöntä. Ei sitä pysty kovin pitkään tekee.*

Haastateltavista useampi huomautti, etteivät he välttämättä nähneet itseään nykyisissä työtehtävissä tai edes samalla alalla vuosien päästä. Muutama haastateltava totesi pystyvänsä sitoutumaan nykyiseen organisaatioonsa juuri sen takia, että he näkivät sen tietynlaisena välivaiheena. Heillä ei siis ollut aikomustakaan työskennellä kyseisen organisaation palveluksessa vuosia. Haastateltavat toivat esiin, että toimialoilla, joissa he työskentelivät, suuri vaihtuvuus oli normaalia. Sen seurauksena haastateltavat pitivät mahdollista

työpaikan vaihtoa myös omalla kohdallaan normaalina ja jopa toivottavana tapahtumana. Aikaisemmissa tutkimuksissa on huomattu, että nuoret työntekijät suhtautuvat työpaikan vaihtamiseen myönteisesti ja kokevat työpaikan vaihtamisen luonnolliseksi osaksi kasvua ja työntekijän kehityskaarta. (Lehtoranta-Nyberg 2020, 56.) Tämä oli nähtävillä myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Haastateltavista kukaan ei hakenut aktiivisesti töitä, mutta vaihtoaikkeitä oli muutamalla. Kuitenkin kysyttäessä työpaikan vaihtohalukkuutta, mikäli joku toinen organisaatio sitä tarjoaisi, kaikki haastateltavista olisivat olleet valmiita vaihtamaan. Haastateltavat asettivat työpaikan vaihtamiselle tiettyjä ehtoja kuten sama tai suurempi palkka, mielekkäämmät työtehtävät sekä paremmat urakehitysmahdollisuudet. Organisaatiositoutumisessa on tapahtunut muutos ja se on nähtävissä näiden nuorten korkeakoulutettujen aikuisten tavassa ajatella ja suhtautua omaan organisaatiositoutumiseensa. Haastateltavista moni koki olevansa sitoutunut, mutta siitä huolimatta he olivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli mahdollisuus siihen tarjoutuisi. Tulokset osoittavat, että nuoret korkeakoulutetut olivat motivoituneita työntekijöitä, mutta heidän organisaatiositoutumisensa ei välttämättä ollut kovin vahvaa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Tuloksien mukaan haastateltavien organisaatiositoutuminen oli moniulotteinen ilmiö ja siihen vaikuttivat lukuisat eri tekijät. Tutkimuksessa nousi esiin kaikkia TCM -teorian osa-alueita, joka osoittaa, että nuoret korkeakoulutetut aikuiset sitoutuvat organisaatioonsa niin affektiivisesti, jatkuvasti kuin normatiivisesti. Osa komponenteista oli kuitenkin korostuneempia kuin toiset. Tuloksien perusteella nuoret korkeakoulutetut työntekijät kokivat organisaatiositoutumiseensa eniten vaikuttavan affektiivisen sitoutumisen osa-alueet. Organisaatiossa vallitseva ilmapiiri korostui haastateltavien vastauksista. Ilmapiirin luomiseen vaikutti niin organisaation toimet kuten vapaamuotoiset tapahtumat sekä ympäröivien kollegoiden kanssa muodostuneet vastavuoroiset sosiaaliset suhteet. Tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että nuoret korkeakoulutetut aikuiset sitoutuivat uransa alkuvaiheessa ennemminkin kollegoihin kuin itse organisaatioon. Tornberg (2012, 86) huomauttaa, että aiemmissä tutkimuksissa työpaikan ilmapiirin vaikutus viihtyvyyteen ja organisaatiositoutumiseen on korostuneempaa nuorilla työntekijöillä. Tässä tutkimuksessa osa haastateltavista nosti esiin, että he viettivät kollegoidensa kanssa paljon aikaa myös vapaa-ajalla ja kokivat kollegoiden tuen olevan tärkeä tukipilari työssä jaksamiselle. Voi siis olla, että nuoret työntekijät näkevät kollegoissaan mahdollisuuden rikastuttaa omaa ystäväpiiriä. Vanhemmilla työntekijöillä sosiaaliset suhteet saattavat olla vakiintuneempia, eikä uusien ystävyssuhteiden luominen ole töissä käydessä prioriteetti, toisin kuin nuoremmilla. Haastateltavat myös pitivät organisaation järjestämiä tapahtumia suuressa arvossa, joka tukisi väitettä, että nuoret työntekijät ovat innokkaampia osallistumaan työpaikan järjestämiin verkostoitumistapahtumiin, koska ne kerryttävät sosiaalista pääomaa.

Arvostetuksi tulemisen tunne ja arvomaailmojen kohtaaminen organisaation kanssa nousivat esiin organisaatiositoutumista lisäävinä tekijöinä. Arvostetuksi tulemisen kokemus oli sidoksissa ympärillä toimiviin tahoihin kuten esihenkilöihin, kollegoihin ja asiakkaisiin. Tämä on luonnollinen jatkumo affektiivista sitoutumista kuvaaville tuloksille, jotka



osoittavat, että nuorten korkeakoulutettujen aikuisten organisaatiositoutumiseen vaikutti eniten työpaikalla luodut sosiaaliset suhteet. Koska kollegoiden merkitys organisaatiositoutumiseen oli korostunutta, on luontevaa, että haastateltavat toivoivat saavansa niin organisaatiolta kuin kollegoilta kiitosta tekemästään työstä.

Arvostetuksi tulemisen kokemus on yhteydessä yksilön arvoihin. Aiempien tutkimuksien valossa on yleisesti tiedossa, että arvot liittyvät organisaatiositoutumiseen (Kanter 1968; Buchanan 1974; Meyer & Allen 1991, 64). Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että haastateltavat kokivat arvostiriitaa yrittäessään sovittaa henkilökohtaisia arvojaan organisaation arvoihin. Arvojen kohtaamattomuus nähtiin organisaatiositoutumista vähentävänä tekijä. On kuitenkin huomion arvoista, ettei arvojen kohtaamattomuus estänyt työskentelyä sellaisissa organisaatioissa, jotka toimivat omaa arvomaailmaa vastaan. Arvostiriidat eivät myöskään estäneet työsuhteen solmimista, koska vastaajien mukaan ristiriidat paljastuivat vasta työsuhteen edetessä. Tähän vaikutti osaltaan haastateltavien kokema innostus uudesta työpaikasta, mutta myös organisaatioiden tapa esitellä kiillotettua kuvaa itsestään työnantajana. Näin ollen haastateltaville muodostui osittain virheellinen kuva organisaatioiden toiminnasta. Arvostiriidat koettiin tietynlaiseksi henkilökohtaiseksi kamppailuksi. Haastateltavat pohtivat omaa osallisuuttaan organisaation toimintaan ja kuormittuivat yrittäessään tasapainoilla omien ja organisaatioiden arvomaailmojen välillä. Tämä on erityisesti organisaatioiden kannalta oleellinen ja mielenkiintoinen tutkimustulos, koska organisaatioiden tulisi pystyä viestimään arvoistaan todenmukaisesti. Sen lisäksi arvojen tulisi olla samaistuttavia ja sellaisia, joihin organisaatio on itse vilpittömästi sitoutunut. Tämä parantaisi työnantajamielikuvan lisäksi nuorten korkeakoulutettujen aikuisten organisaatiositoutumista.

Erityisen huomionarvoisen voidaan pitää tutkimustuloksia, jotka liittyvät jatkuvaan sitoutumiseen. Vaikka palkka ja palkkakehitys nousivat esiin miltei kaikkien haastatteluun osallistuneiden organisaatiositoutumista lisäävänä tekijänä, sitäkin suuremmaksi tekijäksi kohosi kehittymismahdollisuudet. Kiviranta (2012, 36-37) on tutkinut nuoria työntekijöitä, ja saanut saman- suuntaisia tuloksia. Tutkimuksessa tuli esiin, että nuoret työntekijät ovat hyvin aktiivisia ja halukkaita tarttumaan haasteisiin. Tätä voidaan pitää tutkimuksen kannalta merkittävänä oivalluksena, koska organisaatiot eivät välttämättä ole tunnistaneeet nuorten korkeakoulutettujen halua kehittyä tarpeeksi hyvin. Sitouttaakseen nuoria korkeakoulutettuja työntekijöitä organisaatioiden pitäisi aktiivisesti pyrkiä tarjoamaan

uusia työtehtäviä tai roolia organisaation sisällä. Nuorille korkeakoulutetuille oli tärkeää, että he näkivät organisaation sisällä etenemismahdollisuuksia. Tietoisuus näistä mahdollisuuksista lisäsi organisaatiositoutumiseen siitä huolimatta, etteivät ne heti ollut saavutettavissa.

Työurien alkuvaiheessa alkuinnostus on kantava tekijä ja se suojasi väsymiseltä. Väsymiseltä suojasi myös ajatus siitä, että nykyinen organisaatio oli vain väliaikainen vaihe, jonka jälkeen uudet haasteet odottivat toisessa organisaatioissa. Haastateltavat suhtautuivat todella myönteisesti työpaikan vaihtamiseen. Työpaikan vaihtamista ei koettu pelottavaksi harppaukseksi kohti tuntematonta, vaan ennemmin omaan kehityskaareen liittyvänä luonnollisena siirtymänä. Hietämäki (2012, 39) muistuttaa, että nuorista työntekijöistä suurin osa ei halua sitoutua pitkäaikaisesti yhteen organisaatioon riippumatta siitä, millaisia sitouttamistoimia organisaatio tekee. Organisaatioiden vaihtaminen nähdään loistavana mahdollisuutena luoda uraa. Organisaatioita vaihtamalla nuoret korkeakoulutetut saattavatkin tuntea olevansa itse aktiivisia toimijoita oman osaamisensa kehittäjinä, mikäli nykyinen organisaatio ei näitä kehittymismahdollisuuksia pysty tai ymmärrä tarjota.

Ruokolainen (2011, 66) toteaa, että vanhemmat työntekijät ovat yleisesti sitoutuneempia organisaatioonsa kuin nuoremmat. Haastateltavien kokemukset olivat tässä mielessä toisistaan poikkeavia. Haastatteluiden perusteella, osa vastaajista oli tyytyväisiä työhönsä ja he kokivat, että he pystyivät vielä kehittymään nykyisessä organisaatiossa. Enemmistö vastaajista kuitenkin raportoi, ettei ollut sitoutunut organisaatioonsa. Tuloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että nuoret korkeakoulutetut aikuiset ovat hyvin motivoituneita työntekijöitä. Heille kiinnittyminen tiettyyn organisaatioon ei kuitenkaan ole välttämättömyys, koska erilaisten organisaatioiden palveluksessa toimiminen nähdään urakehityksen kannalta myönteisenä tekijänä. Organisaatioista haetaan oppeja ja osaamista, joilla kerryttää omaa asiantuntijuutta. Voidaankin todeta, että alle 30-vuotiaat korkeakoulutetut ovat hyvin uraorientoituneita ja he toivovat saavuttavansa nuorella iällä ennen kaikkea erilaisia mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa ammatillisina osajina.

## 5.2 Tutkimuksen eettisyys

Tässä luvussa pohdin tutkijan positiota ja omaa asemaani tutkimukseen eettisestä näkökulmasta. Eettisyyspohdinnan lisäksi tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta kriittisesti. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa keskeisesti tutkimuksen eettisyys. Tutkimuksen ja tutkimustuloksien uskottavuus perustuu tietyille kriteereille, jotka tutkijan on otettava huomioon tutkimuksen toteutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132.) Tutkimuseettinen neuvottelukunnan (TENK) mukaan tutkimuksen toteutuksessa tulee noudattaa tieteellisiä käytäntöjä. Näitä käytäntöjä ovat muun muassa eettisesti hyväksyttävät toimintatavat sekä eettisten tutkimusmenetelmien ja tiedonhankinta tapojen käyttäminen. (TENK 2023, 11-14.) Tiedeyhteisöt eli yliopistot valvovat tieteellistä tutkimusta (Vilkkä 2021). Lapin yliopisto on sitoutunut TENK:n käytänteisiin, joten ne sitovat myös minua tutkijana.

Pyrin etenemään tutkimuksessani erityistä huolellisuutta noudattaen jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuksen kannalta oleellinen vaihe on tutkimuksen suunnittelu, tällä pyritään varmistamaan, että tutkimuksessa käytetään perusteltuja ja tarkkaan harkittuja lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä. (Juuti & Puusa 2020, 167-168.) Tutkimuksesta pitää poistaa systemaattisten virheiden mahdollisuus, jonka takia esimerkiksi käsitteiden määrittely on tärkeää teoreettista viitekehystä rakennettaessa. Käsitteiden määrittely vaikuttaa siihen, miten tutkimusongelmaa lähestytään ja kuinka esimerkiksi haastattelurunko tai kysymyspatteristo rakentuu. Käsitteet myös vaikuttavat siihen, miten haastateltavat tutkittavan aiheen ymmärtävät. (Vilkkä 2021).

Toteutin aineistonkeruuni puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastatteluita voidaan yleisesti ottaen pitää luotettavana aineistonkeruumenetelmänä, koska niiden tarkoituksena on kuunnella haastateltavia ja antaa heille tila sekä ääni kertoa kokemuksistaan. Koska puolistrukturoidussa teemahaastattelussa muodostuu usein myös vapaamuotoista keskustelua, haastattelumuoto on hyvin joustava. Se antaa sekä haastateltavalle että haastattelijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä tai palata aiemmin esiin tulleisiin aiheisiin. (Aaltonen, Ruusuvuori & Tiittula 2005.)

Nauhoitin haastattelut Microsoft Teams sovelluksella sekä varmuuden vuoksi puhelimella. Keräämääni aineistoa säilytin yksityisellä tietokoneellani ja puhelimellani, jotka on suojattu salasanoin. Laitteille ei ole ulkopuolisilla henkilöillä pääsyä. Kerroin

haastateltaville haastatteluiden aluksi, että nauhoituksia ja litterointeja säilytetään vain tutkimuksen tekoon käytetyn ajan, jonka jälkeen ne hävitettäisiin asianmukaisesti. Nauhoittamalla ja litteroimalla parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston pohjalta tehdyt havainnot eivät siis perustu haastattelutilanteessa tehtyihin huomioihin, vaan niitä muodostetaan läpikäymällä haastattelun litteroitua kirjallista muotoa. Näin ollen tutkija voi palata äänityksiin ja tarkistaa missä kontekstissa haastateltava on asian esittänyt. Tämä on tärkeää, koska tutkijan omat ajatukset ja näkemykset aiheeseen liittyen eivät saa sekoittua haastateltavien vastauksiin. (Aaltonen ym. 2005.) Tässä kohdassa pyrin olemaan erityisen tarkkana, koska edustan itsekkin tutkimukseni kohderyhmää ikäni puolesta. Vaikka en itse ole vielä valmistunut omaan tietynlaisen käsityksen ja kokemusmaailman työelämään liittyen, joten oli tärkeää, etten tehnyt tulkintoja omiin kokemuksiini pohjautuen.

Haastattelututkimukset perustuvat haastateltavien ja haastattelijan väliselle luottamukselle ja vuorovaikutteiselle kommunikaatiolle. Tutkimukseen osallistuneet olivat minulle kaikki entuudestaan tuttuja henkilöitä, mutta kaikkien kanssa ei ollut muodostunut läheistä suhdetta. Haastateltavien tuntemisessa voi olla sekä positiivisia, että negatiivisia puolia. Mikäli haastateltava ja haastattelija tuntevat toisensa etukäteen voi keskustelu olla luontevampaa ja avoimempaa. Toisaalta haastattelija saattaa tehdä vääränlaisia tulkintoja, mikäli hän tuntee haastateltavan entuudestaan. (Aaltonen yms. 2005.) Pyrin haastatteluiden aikana antamaan äänen haastateltaville ja uskon onnistuneeni siinä hyvin. Sen lisäksi pidin huolta, etten sisällyttänyt analyysiin tai tuloksiin sellaisia tietoja, jotka eivät selvinneet haastatteluista. Pyrin siis minimoimaan oman henkilökohtaisen suhteeni haastateltaviin antamalla heille mahdollisuuden kertoa niistä aiheista, joista he halusivat ilman johdattelua. Itselleni oli tärkeää, että jokainen haastatteluun osallistunut oli mukana vapaasta tahdostaan ja mielenkiinnostaan tutkittavaa aihetta kohtaan. Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle lähetettiin saatekirje ja haastattelun aluksi kerroin, että haastattelu oli luottamuksellinen. Korostin myös, että tutkimuksesta on mahdollisuus vetäytyä, mikäli tutkimushenkilö niin haluaa. Haastateltaville on tärkeää kertoa tutkimushenkilöiden oikeuksista, koska useimmiten haastateltavat eivät ole osallistuneet samankaltaisiin tutkimuksiin aikaisemmin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 130).

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 19) toteavat, että aineiston analyysi kannattaa aloittaa heti litteroinnin jälkeen. Litteroin jokaisen aineiston heti nauhoittamisen jälkeen.

Aineiston analyysin aloitin, kun kaikki haastattelut ja litteroinnit oli tehty. Analysoin tutkimusaineiston käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Analyysin vaiheita olen pyrkinyt avaamaan mahdollisimman tarkasti, sisällyttäen kuvailuun kaavioita sekä esimerkkejä, jotta analyysivaihe selkiytyisi. Analyysi vaiheen tarkka kuvaus vaikuttaa osaltaan tutkimuksen toistettavuuteen. On tärkeää, että analyysin vaiheet on purettu osiin ja analyysin eri vaiheet on kattavasti kuvattu. Analyysi vaikuttaa siihen, millaisia tuloksia tutkimuksesta tulee. Tuloksien tulisi olla tutkijasta riippumatta samankaltaiset, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen. Tutkijan täytyy pystyä perustelemaan käyttämänsä valinnat jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Sen lisäksi tutkijan tulee arvioida omaa toimintaansa ja tutkimuksen luotettavuutta. (Vilka 2018.)

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan jokaista alle 30-vuotiasta nuorta korkeakoulutettua aikuista. Laajojen yleistyksien tekeminen ei ole laadulliselle tutkimukselle tavoiteltavaa, jonka takia tulokset keskittyvät tutkimushenkilöiden kokemuksiin organisaatiositoutumiseen liittyen. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, miten nuoret korkeakoulutetut aikuiset suhtautuvat organisaatiositoutumiseen ja millaisista tekijöistä sitoutuminen muodostuu. Kuten aiemminkin on todettu organisaatiositoutumisen kokemukset ovat sidoksissa siihen alaan, mille korkeakoulutetut valmistuvat. Tähän tutkimukseen osallistuneet olivat pääsääntöisesti valmistuneet kaupalliselle alalle. Tutkimus on toteutettu keväällä 2023, joten haastateltavien näkemykset ja niiden perusteella muodostetut tulokset ilmentävät haastatteluhetkellä esiin tulleita kokemuksia organisaatiositoutumiseen liittyen.

### **5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheet**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä nuorten korkeakoulutettujen organisaatiositoutuminen koostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, kuinka nämä nuoret korkeakoulutetut kokivat oman organisaatiositoutumisensa. Tulokset osoittavat, että sitoutumista tapahtuu nuorilla alle 30-vuotiailla työntekijöillä erityisesti affektiivisen sitoutumisen kautta. Sen lisäksi tutkimuksessa korostui nuorten korkeakoulutettujen aikuisten halu kehittyä ja edetä urallaan. Tämä tutkimus on siis vahvasti sidoksissa kasvatustieteisiin ja elinikäiseen oppimiseen. Työpaikka

on aikuisten tärkein oppimisympäristö. Tutkimuksen tuloksien valossa erityisesti nuorilla on kova halu oppia uutta ja kokeilla erilaisia tehtäviä. Tämä on voimavara, jota organisaatiot eivät selvästi ole osanneet tunnistaa ja hyödyntää tarpeeksi. Sitouttaakseen nuoria korkeakoulutettuja työntekijöitä paremmin organisaatioiden tulisi kiinnittää erityisesti tähän huomiota ja tarjota alusta, jossa yksilöt voivat kasvaa ja kehittyä läpi työuransa.

Kallonen ym. (2012, 155) toteavat, että korkeakouluopinnoilla voi olla vaikutusta nuorten korkeakoulutettujen työntekijöiden kehityshalukkuuteen. Korkeakouluissa on tarjolla laaja valikoima erilaisia ja eri tiedekuntien tarjoamia kursseja, joita opiskelija voi valita mielenkiintonsa mukaan. Korkeakoulutetut työntekijät ovatkin tottuneet kurssitarjontaa, joilla voi jatkuvasti oppia uutta. (emt.) Tämä halukkuus oppia ja kehittyä säilyy nuorten korkeakoulutettujen siirtyessä työelämään. Organisaatiot eivät kuitenkaan ole tarpeeksi tehokkaasti ottaneet käyttöön erilaisia kursseja tai koulutuksia, joilla työntekijöiden osaamista voitaisiin kehittää ja näin ollen sitoutumista lisätä.

Oppimisen tukeminen on laajempi osa organisaatiokulttuuria, johon tarvitaan organisaatioilta kohdennettuja toimijia. Tornberg (2012, 88-89) nostaa esiin työntekijöiden kokeaman tulevaisuuden näköalattomuuden, joka vähentää organisaatiositoutumista. Tulevaisuuden näköalattomuudessa on kyse siitä, ettei työntekijä näe organisaatiossa häntä koskevia kehitysmahdollisuuksia. Siksi työnantajan on pyrittävä sanallistamaan työntekijälle, millaisia urakehitysmahdollisuuksia organisaatiolla on tarjota. Tärkeää on myös sanoittaa se, kuinka nämä mahdollisuudet ovat saavutettavissa. Oppimisen kannalta onkin välttämätöntä, että työnantaja pystyy kytkemään tehtävän työn ja uuden oppimisen toisiinsa. (Kallonen ym. (2012, 156) Näin saadaan aikaan parhaat oppimistulokset ja samalla ylläpidetään työntekijöiden motivaatiota työtehtäviä kohtaan.

Pohdinnassa on hyvä ottaa huomioon myös eri toimialojen vaikutus sitoutumisen kokemukseen. Tämä oli hyvä havainto, jonka haastateltavat toivat esiin omassa pohdinnassaan. Se ala, mille korkeakoulutetut valmistuvat saattaa vaikuttaa siihen, miten organisaatioihin suhtaudutaan ja kuinka niihin sitoudutaan. Tässä olisi loistava jatkotutkimusaihe. Olisi kiinnostavaa tutkia sellaisten korkeakoulutettujen nuorten aikuisten organisaatiositoutumista, jotka ovat valmistuneet tiettyyn ammattiin kuten opettajaksi. Olisi kiinnostavaa selvittää lisää, kuinka he kokevat oman organisaatiositoutumisensa. Näitä

tutkimustuloksia voisi keskenään ja tarkastella mahdollisia näkemyksellisiä ja kokemuksellisia eroja.

Kiinnostavaa on myös huomata, että tässä tutkimuksessa organisaatioiden sitouttamiskeinoja tunnistettiin suhteellisen vähän. Selkeän organisaatorakenteen, työtehtävien tasaisen jakautumisen ja tasa-arvoisen kohtelun heikko tunnistaminen oli yllättävää. Tämä voi osittain selittyä sillä, että kaikki haastatteluun osallistuneista toimivat asiantuntijatehtävissä ja näin ollen voi olettaa, että tietyt organisaation perusasiat toimivat oletusten mukaisesti. Organisaatorakenteelliset tekijät voidaan nähdä tuotteliaan työn perustana, jota pidetään asiantuntijaorganisaatioissa itsestäänselvyytinä. Voi siis olla, että tämän takia organisaation rakenteellisia asioita ei korostettu haastateltavien puolelta tässä tutkimuksessa.

Jatkotutkimusta ajatellen olisi myös mielenkiintoista tutkia työsuhteen keston merkitystä organisaatiositoutumiseen. Tässä tutkimuksessa ei asetettu työsuhteen kestoa rajoittavia kriteereitä, joten nykyisten työsuhteiden pituus vaihteli kuukaudesta viiteen vuoteen. Olisi mielenkiintoista tutkia, olisivatko kokemukset erilaisia, mikäli työsuhteen kestoa olisi rajattu. Tutkimukseen voisi myös ottaa mukaan eri ikäisiä työntekijöitä, jolloin heidän kokemuksiaan voisi vertailla keskenään.

**Lähteet:**

- Aaltonen, T., Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. 2017. Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*; 14(5) 03 32120lsj140517 12 16.pdf (lifesciencesite.com)
- Alvesson, M. 2000. Social Identity And The Problem of Loyalty In Knowledge-Intensive Companies. *Journal of management studies*, 37(8), 1101-1124. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00218>
- Alvesson, M. 2004. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. <https://doi.org/10.1604/9780191514982>
- Ashman, I. & Winstanley, D. 2006. The ethics of organizational commitment. *Business ethics (Oxford, England)*, 15(2), 142-153. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00438.x>
- Baruch, Y. 2001. Employability: A substitute for loyalty? *Human resource development international*, 4(4), 543-566. <https://doi.org/10.1080/13678860010024518>
- Benson, J. & Brown, M. 2007. Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away. *Work, employment and society*, 21(1), 121-141. <https://doi.org/10.1177/0950017007073623>
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eslami, J. & Gharakhani, D. 2012. Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85–91.



Finegan, J. E. 2000. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 149-169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>

Grusky, O. 1966. Career mobility and organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 10(4), 488-503.

Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. 2006. "Same Same" But Different?: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European psychologist*, 11(2), 119-127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>

Hietamäki, M. 2013. *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen: Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Publications of the University of Eastern Finland.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. 13. osin uudistettu painos. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hult, C. 2004. *The way we conform to paid labour: commitment to employment and organization from a comparative perspective*. Umeå University, Umeå.

Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. *Uusi ikäsopimus*. Minerva : Jyväskylän yliopisto.

Juuti, P. 2009. Organisaatiokäyttäytyminen. *Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*, 54-62.

Jokivuori, P. 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylän yliopisto.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus 4/2004*. Artikkelit.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere University Press.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito* (1. painos.). Kauppakamari.

- Kekkonen, L. 2020. *Työntekijän sitoutuminen organisaatioon*. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Ketola, S. 2022. *Flow-tila verkko-oppimisessa*. Opinnäytetyö. Turku University of Applied Sciences.
- Kiviranta, R. 2012. *Työurat asiantuntijaorganisaatioissa: Laadullinen tutkimus työuralla vaikuttavista tekijöistä*. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lampikoski, K. 2005. *Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. *Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Tilastokeskus.
- Lehtoranta-Nyberg, S. 2020. ”Oon tosi sitoutunut, mut kyl mä samalla selaan työpaikkailmoituksia.” : Z-sukupolven näkemyksiä organisaatioon sitoutumisesta. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Lindström, S., Tilev, K., Vanhala, S., Bonsdorff, M. v., . . . Tanskanen, J. 2012. *Ristivetoa vai yhtä köyttä?: Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matikka, L. 2013. *Flow: anna mennä ja onnistu*. Jyväskylä: Docendo.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents,

Correlates, and Consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2), 224–247.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982. *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, NY: Academic Press.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2008: Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.): *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. Juva. 56-74.

Ng, T. W. & Feldman, D. C. 2014. Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 169-179.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Puhakka, V., Tuominen, J. & Rautopuro, A. 2011. *Maistereiden työllistymisvaikeudet*. Työpoliittinen aikakauskirja, 5.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Pyyny, H. 2018. *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa*. Väitöskirja. Lapin yliopisto.

Riketta, M. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 23(3), 257-266.  
<https://doi.org/10.1002/job.141>

Ruokolainen, M. 2011. *Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment?: A mixed method study of the associations*. University of Jyväskylä.

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. 2005. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino.*

Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä.* Väitöskirja. Tampere University Press.

TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023.* Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Tornberg, M. 2012. *"Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene niin hyvin": Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa.* Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos).* Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E. 2006. Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. *Työelämän tutkimus*, 4(2), 109-121.

Turunen, T. 2012. *Työorientaatiot muutoksessa?: Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa.* Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Viljanen, M. 2006: *"Täytyykö töissä niin viihtyäkään?" Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa.* Esa Print Tampere. Tampere.

Vilkka, H. 2021. *Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos).* PS.kustannus.

Vuori J. 2021. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.* <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali>

## LIITE 1 Haastattelukutsu

Hei!

Tutkin pro gradu -tutkielmassani nuorten korkeakoulutettujen aikuisten organisaatio-sitoutumista. Tutkimuksen tarkoituksen on selvittää millaiset tekijät vaikuttavat nuorten korkeakoulutettujen organisaatiositoutumiseen ja kuinka he kokevat oman organisaatio-sitoutumisensa. Toivon, että ennen tutkimukseen osallistumista olet suorittanut jonkin as-teisen korkeakoulututkinnon ja olet ollut työelämässä valmistumisesi jälkeen vähintään kaksi vuotta. Mikäli nämä kriteerit täyttyvät, haluaisin mielelläni kuulla lisää kokemuk-sistasi haastattelun merkeissä. Haastattelu on kestoaltaan noin 30 min ja se toteutetaan hyödyntäen Microsoft Teams -verkkoalustaa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaeh-toista ja voitte halutessanne vetäytyä tutkimuksesta minä tahansa ajankohtana. Nauhoitan haastattelun ja litteroin sen kirjalliseen muotoon. Tutkimusaineistoa käsitellään luotta-muksellisesti ja anonyymisti. Pro gradu -tutkielmassani hyödynnän mahdollisia suoria lainauksia, kuitenkin niin, ettei vastauksista voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Aineistoa säilytetään henkilökohtaisella tietokoneellani pro gradu -tutkielman kirjoittamisen ajan, jonka jälkeen aineisto hävitetään. Tutkielmani ohjaa Lapin yliopistosta yliopistonlehtori Hanna Vuojärvi.

Vastaan mielelläni kysymyksiinne koskien tutkielmaani sekä haastattelun toteutusta.

Ystävällisin terveisin,

Rosa Silvennoinen

sähköposti

puhelinnumero

## LIITE 2 Haastattelurunko

### Perustiedot:

- Ikä?
- Koulutus?
- Valmistumisvuosi?
- Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassasi?
- Millaisissa työtehtävissä toimit tällä hetkellä ja mikä on tittelisi?
- Onko työsuhteesi vakituinen vai määräaikainen?

### Sitoutumista kartoittavat kysymykset:

- Miten päädyit nykyiseen organisaatioosi?
- Mikä sai sinut valitsemaan nykyisen organisaatiosi?
- Koetko olevasi sitoutunut nykyiseen työpaikkaasi?
- Mitkä asiat sitovat sinua nykyiseen työpaikkaasi?
- Minkä takia et koe olevasi sitoutunut nykyiseen työpaikkaasi?
- Viihdytkö nykyisessä työpaikassasi vai harkitsetko työpaikan vaihtamista? Jos niin, miksi?
- Mitkä tekijät koet merkityksellisiksi oman sitoutumisesi kannalta?
- Mitkä tekijät vähentävät sitoutumistasi?
- Mitkä tekijät lisäävät sitoutumistasi?
- Missä tai miten sitoutumisesi näkyy?

### Organisaatioon liittyvät kysymykset:

- Millainen organisaatiokulttuuri työpaikallasi vallitsee? Onko vaihtuvuus suurta vai tekevätkö kollegasi pitkiä työuria kyseisen yrityksen palveluksessa?
- Mitä nykyinen organisaatiosi tarjosi sinulle, mitä et ole saanut aiemmassa työpaikassasi?
- Mitä nykyisen työpaikkasi tulisi tarjota sinulle, jotta sitoutuisit enemmän?
- Koetko, että voit samaistua ja sitoutua organisaatiosi arvoihin ja millaisia nämä arvot ovat?

#### Sitoutumisen hyödyt:

- Mitä hyötyjä koet organisaatiositoutumisella olevan?
- Mikä merkitys urakehitysmahdollisuuksilla on sinun organisaatiositoutumisesi kannalta?
- Miten tärkeänä pidät sitoutumista nykyiseen organisaatioosi, tulevan urakehityksesi kannalta?

#### Tulevaisuus:

- Voisitko työskennellä nykyisessä työpaikassasi koko työurasi? Miksi?
- Jos joku toinen organisaatio tarjoaisi sinulle työpaikkaa, olisitko valmis vaihtamaan ja millä ehdoilla?
- Mikä on mielestäsi sopivan pituinen aika sitoutua yhteen organisaatioon?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit kysyä tai kertoa aiheeseen liittyen?