

Maria Pernu

HYMY HUULESSA TÖIHIN

Milleniaalien sitoutuminen suomalaisessa rakennusalan pörssiyhtiössä

HYMY HUULESSA TÖIHIN

Milleniaalien sitoutuminen suomalaisessa rakennusalan pörssiyhtiössä

Maria Pernu
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Henkilöstöosaaminen ja esimiestyö

Tekijä: Maria Pernu

Opinnäytetyön nimi:

Hymy huulessa töihin - Milleniaalien sitoutuminen suomalaisessa rakennusalan pörssiyhtiössä

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2021 Sivumäärä: 37

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää milleniaalien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä suomalaisessa rakennusalan pörssiyhtiössä. Sitoutumisella tarkoitetaan tässä työntekijän positiivista asennoitumista omaa organisaatiotansa kohtaan. Työntekijä voi sitoutua organisaation arvoihin tai toimintaan, tai johonkuhun organisaatiossa. Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation hyväksi ja sitoutuu helpommin organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Vallalla on ajatus, että milleniaalit eivät olisi kovin sitoutuneita työhönsä, vaikka tutkimukset osoittavat toista. Työn taustalla vaikuttaa kohdeyrityksen tarve tutkia nuorten työntekijöidensä sitoutumiseen vaikuttavia asioita aiempaa syvällisemmin. Työn tavoitteena on siis luoda syvempää ymmärrystä sitoutumisesta ja tätä kautta pyrkiä löytämään keinoja, joilla työntekijöitä saataisiin sitoutettua paremmin.

Työn taustalla vaikuttaa sosiaaliskonstruktiiivinen käsitys tiedosta. Se on jotain, joka muodostuu ja elää ihmisten välisessä kanssakäymisessä, eikä siten ole eksaktia tai muuttumatonta. Tämän taustaolettamuksen myötä opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui aineiston keruun osalta avoin, strukturoimaton haastattelu, joka analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineistoa varten haastateltiin kuutta kohdeyrityksen toimihenkilöä, jotka valittiin yrityksen Oulun alueen toimipisteen eri osastoilta.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että milleniaalit ovat sitoutuneita työhönsä silloin, kun he kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Työn ja vapaa-ajan tulee olla tasapainossa sekä heillä tulee olla mahdollisuus kehittää itseään. Johdolta kaivataan palautetta ja tukea sekä kokonaisvaltaista huomiointia ja aitoa kohtaamista.

Tätä opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää, kun halutaan vaikuttaa milleniaalien sitoutumiseen työpaikalla. Työ soveltuu esimiesten ja johtajien käyttöön sekä on myös muiden toimialojen hyödynnettävissä.

Asiasanat: sitoutuminen, milleniaali, y-sukupolvi, psykologinen turvallisuus, työelämä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

Author: Maria Pernu

Title of thesis: Smile on your face to work – Millennials commitment in a listed Finnish construction company

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021

Number of pages: 37

The purpose of this thesis is to find out what aspects affect millennials' organizational commitment in a listed Finnish construction company. Commitment is described as employees' positive approach and attitude towards organization. An employee can be committed to organizational values, actions or someone within the organization. It has been said, that millennials are not highly committed to their work, even though this and the previous study shows that they are, only in a different way.

The theory of this thesis is based on social constructive theory of knowledge which is formed in social interaction and therefore is not exact or static. For this reason, the research method of this thesis is an unstructured interview which was analyzed with a data-driven approach. Six employees were interviewed, and they were all chosen from the company's different departments located in the Oulu region.

The main finding was that millennials are committed to their work when they perceive it to be meaningful. Work and leisure should be well balanced, and the employees should have opportunities to develop and improve themselves. In order to keep millennials committed, managers need to give them overall support and attention and also genuine connection.

This thesis can be used when wanting to affect millennials' organizational commitment at the workplace. Managers and executives, including in other industries, can utilize and benefit from this study.

Keywords: commitment, organizational commitment, millennials, psychological safety, HR

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ	9
2.1	Sitoutuminen	9
2.2	Milleniaalit.....	10
2.3	Organisaatiositoutuminen.....	10
2.4	Sisäinen motivaatio.....	11
2.5	Ulkoinen motivaatio	11
2.6	Työn imu.....	12
2.7	Merkityksellisyys	13
3	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	14
3.1	Tutkimusongelma	14
3.2	Tutkimusprosessi.....	14
3.2.1	Sosiaaliskonstruktivinen todellisuuskäsitys ja laadullinen tutkimus.....	14
3.2.2	Miten tutkimusmenetelmään päädyttiin	15
3.2.3	Haastateltavien valinta	16
3.2.4	Haastattelurungon rakentaminen ja haastattelut.....	16
3.2.5	Analyysitapa ja aineiston purku.....	17
3.3	Tutkimusmenetelmä	18
3.3.1	Avoin haastattelu	19
3.3.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	20
4	HAASTATELTAVIEN ÄÄNI KUULUVIIN	21
4.1	Sosiaalinen tuki.....	21
4.2	Oman työn merkitys.....	22
4.3	Tunnustus onnistumisesta.....	23
4.4	Luottamus johtoon	24
4.5	Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	24
5	TULOKSET	26
5.1	Johtaminen.....	27
5.2	Merkityksellisyys	29
5.3	Yhteisö	30
5.4	Tasapaino.....	31

6	PÄÄTELMÄT.....	33
7	POHDINTA.....	35
8	LÄHTEET.....	38

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee milleniaalien sitoutumista työelämään. Milleniaaleilla tarkoitetaan noin vuosien 1980-1997 välillä syntyneitä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä syväällisemmin selvittämään niitä tekijöitä, jotka sitouttavat milleniaaleja työhönsä. Asiaa tutkitaan toimeksiantajayrityksessä, joka on suomalainen, valtakunnallisesti toimiva, rakennusalan pörssiyritys.

Seuraavan vuosikymmenen aikana, kun suuret ikäluokat jatkavat eläköitymistään, tulevat milleniaalit edustamaan 75 % maailman työikäisestä väestöstä. Milleniaalit viettävät saman työnantajan palveluksessa keskimäärin 3,2 vuotta, joka on 1,4 vuotta vähemmän kuin kaikilla työikäisillä keskimäärin (Hoffman 2014). Hyvistä osajista on pulaa ja heitä on haastava saada rekrytoitua ja sitoutettua pidemmäksi aikaa. Milleniaalit odottavat työnsä olevan itsenäistä ja joustavaa, työtä jossa on mahdollisuus kehittää itseään. He haluavat työnsä olevan merkityksellistä ja näkevät työn arvokkaana osana elämää.

Jotta ihmiset saadaan sitoutumaan, tulisi johdon kyetä nostamaan ihminen aidosti johtamisen kohteeksi. Johtajilta vaaditaan työntekijöiden huomioimista yksilötasolla, jotta jokaisen potentiaali olisi mahdollisuus valjastaa yrityksen käyttöön yhteisen edun tavoittelemiseksi. Johtajilla on tärkeä rooli positiivisen organisaatiokulttuurin ja innostuksen luomisessa. Hyvä johtaminen vaikuttaa ratkaisevasti motivaatioon sekä hyvään työilmapiiriin ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumisen kokemusta. (Leiviskä 2011, 132–133.)

Toimeksiantajayrityksen haasteena on saada asiantuntijatehtävissä työskentelevät milleniaalit sitoutumaan. Alalla on pulaa osajista, ja kun kokenut työntekijä lähtee, ei uuden työntekijän löytäminen ole itsestäänselvyys. Siitä aiheutuu yritykselle tulonmenetyksiä, kun uuden työntekijän rekrytointi on kallista ja perehdyttäminen vie aikaa. Lisäksi lähtevät työntekijät vievät mukanaan paljon hiljaista tietoa ja kokemusta, jota ei pysty hetkessä korvaamaan.

Tästä muodostui tutkimusongelma – yrityksen tahtotila selvittää ja oma kiinnostukseni aiheesta, *mitkä tekijät sitouttavat milleniaaleja tämän päivän työelämässä*. Paras keino lähteä selvittämään vastausta kysymykseen, oli kysyä sitä työntekijöiltä itseltään. Tätä varten haastattelin kuutta yrityksen toimihenkilöä yrityksen eri osastoilta, saadakseni mahdollisimman kattavan aineiston sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena oli luoda haastattelutilanteisiin mahdollisimman

luottamuksellinen ilmapiiri, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa kokemuksia sitoutumisestaan pintaa syvemmältä. Tätä kautta pyrittiin mahdollistamaan toimeksiantajayritykselle laadukkaita tuloksia sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön henkilökohtaisena tavoitteena oli kartuttaa omaa ymmärrystäni sitoutumisesta ilmiönä ja muista siihen laajasti vaikuttavista asioista.

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa sosiaaliskonstruktiiivinen todellisuuskäsitys, jossa tiedon oletetaan muodostuvan ihmisten välisessä kanssakäymisessä, jolloin tieto ei ole jotain eksaktia tai aukotonta, vaan muuttuvaa ja kokemuksellista. Tämä tieteellinen näkökulma toimii myös valittujen tutkimusmenetelmien tukena. Aineisto kerättiin avoimella, strukturoimattomalla haastattelulla ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti.

2 KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

2.1 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennoitumista omaa organisaatiotansa kohtaan. Työntekijä voi sitoutua organisaation arvoihin, toimintaan tai johonkukun organisaatiossa. Usein sitoutuminen liitetään myös johonkin prosessiin, kuten osaamisen kehittämiseen tai tietyn päämäärän saavuttamiseen. Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation hyväksi ja sitoutuu helpommin organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Leiviskä 2011, 120.)

Sitoutuneisuus vaikuttaa moniin organisaation kannalta merkityksellisiin asioihin, kuten henkilöstön vaihtuvuuteen, asenteisiin muutoksia kohtaan, työsuorituksiin ja irtisanoutumisaikaisiin. Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä enemmän hän panostaa työhönsä ja tätä kautta vaikuttaa myös organisaation tulokseen. (Leiviskä 2011, 120–121.)

Henkilöstön vaihtuvuuden ja heikon sitoutumisen on katsottu heikentävän organisaatioiden kilpailukykyä, sillä poislähtevät työntekijät vievät mukanaan paljon kokemusta ja hiljaista tietoa. Lisäksi sitouttamalla henkilöstöä yritykseen, voidaan pienentää riskiä, että ryhmä työntekijöitä päättää lähteä yrityksestä siirtyäkseen kilpailevan yrityksen palvelukseen. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 68.)

Meyer ja Hersovitch ovat täsmentäneet sitoutumisen määritelmää. He puhuvat sitoutumisesta voimana, joka sitoo yksilön toimintatapaan, joka on relevantti yhden tai useamman toiminnan kohteen kannalta. Tämä voima (sitoutuminen) koetaan ajattelutapana ja mielenlaatuna, psykologisena tilana, joka ajaa yksilöä tiettyyn toimintatapaan. Sitoutuminen on siis jokaiselle yksilöllinen kokemus. (Meyer & Hersovitch 2001, 301.)

2.2 Milleniaalit

Y-sukupolvi, eli milleniaalit ovat 1980-luvun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyntä sukupolvea. Seuraavan vuosikymmenen aikana milleniaalit tulevat kattamaan 75 % maailmanlaajuisesta työvoimasta. Milleniaalit arvostavat työssään joustavuutta ja itsenäistä tekemistä. Heitä kuvaillaan myös diginatiiveiksi, sillä he ovat kasvaneet digitalisaation huiman kehityksen saattelemana. Kaikenikäiset työntekijät vaihtavat työpaikkaa keskimäärin 4,6 vuoden välein, mutta milleniaalit tekevät sen keskimäärin 3,2 vuoden välein. (Lublin & Hoffman 2014.)

NSHSS Scholar 2015 Millennial Career -tutkimuksen mukaan, johon osallistui 18 000 milleniaalia, yli puolet tutkimukseen osallistuneista oli kiinnostunut yrittäjyydestä. Aiemmillä sukupolvilla kiinnostus on ollut huomattavasti alhaisempi. Työpaikkaa valitessaan milleniaalit arvostavat eniten kehittymismahdollisuuksia (89,7 %), työntekijöiden reilua kohtelua (72,3 %), joustavuutta työn tekemisessä ja työajassa (69,6 %) sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (68,1 %). (Thurman 2015.)

2.3 Organisaatiositoutuminen

Meyer ja Allen ovat luoneet organisaatiositoutumisen kolmiosaisen mallin. Siinä sitoutuminen on jaettu kolmeen osaan; tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. He korostavat, että nämä kolme osaa ovat sitoutumisen osia pikemminkin kuin erillisiä tyyppejä. Ihminen voi kokea vaihtelevasti kaikkia kolmea sitoutumisen muotoa. (Meyer & Allen 1991, 69–72.)

Työntekijät, joilla on vahva tunneside organisaatioon, haluavat pysyä siellä omasta tahdostaan. Tunneperäinen sitoutuminen vahvistuu, kun työntekijää kunnioitetaan ja kohdellaan reilusti. Sama tapahtuu myös, kun työntekijä pääsee osallistumaan ja yrityksen arvot kohtaavat hänen omien arvojensa kanssa. Tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät ovat valmiita antamaan itsestään enemmän, kuin ne joilla tunnesitoutuminen on heikompaa. Tunneperäisen sitoutumisen on todettu vähentävän poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta sekä parantavan heidän suorituksiaan. Työntekijät, joilla jatkuvuussitoutuminen on voimakasta, pysyvät organisaatiossa, koska heidän täytyy. He tiedostavat kustannukset, joita aiheutuisi organisaatiosta lähtemisestä. He kokevat, ettei

heillä ole muuta mahdollisuutta kuin pysyä organisaation palveluksessa. Normatiivisesti sitoutuneet taas kokevat, että heillä on velvollisuus pysyä yrityksen palveluksessa. Normatiivinen sitoutuminen vahvistuu, jos työntekijä esimerkiksi kokee saamiensa etujen vuoksi tarvetta suorittaa vastapalveluksia organisaatiolle. (Leiviskä 2011, 120–122.)

2.4 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä syttyy aidosti työtehtävistään ja haluaa tehdä parhaansa niiden eteen. Työn tekeminen tuntuu niin kiinnostavalta, että ihminen palaa halusta tehdä työtä. Ihminen kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa, toteuttaa itseään ja työskennellä itselleen tärkeiden arvojen parissa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 187–188.)

Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi paremmin eikä työ kuormita liikaa. Yrityksille työntekijöiden innostus ja hyvinvointi ovat kilpailuvaltti, sillä sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat luovempia ja sitoutuneempia työhönsä. He saavat enemmän aikaan, mikä näkyy lopulta myös yrityksen tuloksessa. (Martela & Jarenko 2016, 21.)

2.5 Ulkoinen motivaatio

Sisäisen motivaation vastakohta on ulkoinen motivaatio. Tässä henkilön motivaatio työn tekemiseen syntyy ulkopuolisesta seikasta, kuten palkitsemisesta tai rangaistuksen välttämisestä. Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät usein maineeseen, ylenemismahdollisuuksiin, lisäpalkkioihin ja tunnustuksen saamiseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 188.)

Frank Martela kuvaa ulkoista motivaatiota keppi ja porkkana -kuvauksena. Siinä ihminen nähdään passiivisena olentona, jonka liikkeelle saamiseksi vaaditaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. Kielteinen keppi voi olla esimerkiksi rangaistuksella tai irtisanomisella uhkaamista ja myönteinen porkkana taas erilaisia lisäpalkkioita, kuten rahaa tai lupaus paremmasta asemasta. Ulkoisessa motivaatioissa tekeminen tuntuu pakkopullalta ja henkilö joutuu pakottamaan itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa. Tämä kuluttaa henkisiä resursseja ja pidemmän päälle vaikuttaa myös työntekijän hyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Martela & Jarenko 2016, 25–26.)

2.6 Työn imu

Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokeva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, nauttii siitä ja lähtee aamulla mielellään töihin. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on sitä, että haluaa panostaa työhönsä sekä ponnistella myös vastoinkäymisten hetkellä. Se on lisäksi kokemus energisyydestä työtä kohtaan. Omistautuminen on kokemusta innokkuudesta, inspiraatiosta, merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutuminen taas tarkoittaa sitä, että kykenee keskittymään ja paneutumaan työhön ja kokemaan siitä nautintoa. Aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua haastavalta. (Työterveyslaitos 2021.)

Kun ihminen kokee työn imua, on sillä positiivinen vaikutus työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneempia ja he kokevat työn myös parantavan elämänlaatua. Jotta ihminen kykenee tuntemaan työn imua, tulee työn olla palkitsevaa ja kehittävää. Työntekijällä on oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tavoitteiden on oltava selkeitä. Myös työaikojen joustavuus on tärkeässä roolissa. Toimiva esimiestyö ja hyvin toimiva työyhteisö edistävät myös työn imun kokemusta. Johtamisen on oltava selkeää ja oikeudenmukaista. Varmuus työn pysyvyydestä, työpaikan ilmapiiri ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt ovat niinkin tärkeitä. (Työterveyslaitos 2021.)

2.7 Merkityksellisyys

Merkityksellisyys työssä tarkoittaa sitä, että työssä on läsnä jotakin itsessään arvokasta. Työ ei ole pelkkä väline toimeentulon ansaitsemiseksi, vaan työssä on jotain sellaista, joka tekee siitä itsessään arvokasta. Jotkut saattavat tehdä työtä pelkästään rahan vuoksi, mutta työntekijän sitoutumisen kannalta on parempi, että työhön käytetty aika koettaisiin arvokkaana osana elämää. Kun ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, on työn tekeminen laadukkaampaa ja siihen paneudutaan syvämmällä. Tästä hyöttyvät niin työntekijä itse, työnantaja kuin yhteiskuntakin. Merkityksellisyyden puute työssä on yhdistetty masennukseen ja jopa itsemurhariskiin. Työ voi olla merkityksellistä sitä kautta, että sen päämääränä on tuottaa jotakin arvokasta. Lääkäri auttaa ihmisiä parantumaan sairauksista ja poliisi suojelee ihmisiä rikoksilta. Työ voidaan kokea merkitykselliseksi myös siten, että ihminen kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään sen kautta. (Martela 2018.)

3 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, *mitkä tekijät sitouttavat milleniaaleja tämän päivän työelämässä*. Milleniaalien sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta puhutaan tänä päivänä paljon, eikä se ole ihme. Seuraavan vuosikymmenen aikana milleniaalit tulevat kattamaan 75 % maailman työikäisistä, kun suuret ikäluokat eläköityvät ja nuorille vapautuu paljon vaihtoehtoja työmarkkinoilta. Milleniaalit haluavat työnsä olevan merkityksellistä, itsenäistä ja joustavaa. Kun halutaan sitouttaa milleniaalit organisaatioon, tulee työn tavoitteet ja odotukset olla selkeät ja johtajien on kyettävä ohjaamaan ja antamaan palautetta heille. Milleniaalit myös odottavat, että hyvästä suorituksesta palkitaan. (Glazer, Mahoney & Randall 2018.)

Milleniaalit vaihtavat työpaikkaa useammin kuin kaikki työikäiset keskimäärin. Eivätkö milleniaalit todella ole yhtä sitoutuneita työhönsä vai onko milleniaalien arvot ja odotukset työtä kohtaa vain erilaisia kuin aiemmilla sukupolvilla? Tutkimuksessani pääsen selvittämään tutkimusongelmaa toimeksiantajayritykseen, jossa suurin osa työntekijöistä on milleniaaleja. Yritys haluaa selvittää, mitkä tekijät sitouttavat milleniaaleja pysymään organisaatiossa, ja tähän ongelmaan tutkimukseni pyrkii vastaamaan. Tutkin sitoutumista työntekijän näkökulmasta. (Hoffman & Lublin 2014.)

3.2 Tutkimusprosessi

3.2.1 Sosiaaliskonstruktiiivinen todellisuuskäsitys ja laadullinen tutkimus

Tutkimuksellisenä viitekehyksenä tässä tutkimuksessa vaikuttaa sosiaaliskonstruktiiivinen todellisuuskäsitys, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaaliskonstruktiiivisen todellisuuskäsityksen mukaan tietoa, todellisuutta ja sen rakenteita ja ilmiöitä pidetään helposti itsestäänselvyksinä ja luonnollisina, vaikka ne ovat tietyn kulttuurin tai yhteisön tietoisesti tai tiedostamatta kehittämiä ja keksimiä. Suuntauksessa kyseenalaistetaan valmiina olemassa olevat tiedon ja totuuden rakenteet. (Berger & Luckman 1994, 25.)

Tutkimukset voidaan pääsääntöisesti jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin. Tutkimuksen kohde ja tutkimusongelma määrittää sen, mitä menetelmää käytetään. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena saada syvällisempää ymmärrystä milleniaalien sitoutumisesta työhönsä, minkä vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, jolla tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista siitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavien henkilöiden omille näkökulmille ja ajatuksille annetaan tilaa, jolloin tutkijan tehtävänä on perehtyä tutkittavaan ilmiöön ja siihen liittyviin ajatuksiin ja vaikuttimiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25–26.)

3.2.2 Miten tutkimusmenetelmään päädyttiin

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusmetodia valitessa tulee ottaa huomioon menetelmän tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Vapaamuotoisten ja vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on myös lisääntynyt viime aikoina. Haastattelun kautta tutkittavat itse pääsevät ääneen ja kertomaan itseään koskevia asioita. Haastattelun kautta tutkijalla on mahdollisuus saada tutkittavasta aiheesta syvempää ymmärrystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Sitoutumisen kokemus on jokaisen ihmisen henkilökohtainen, minkä vuoksi luotettavin tieto sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä saadaan kysymällä sitä ihmiseltä itseltään. Toimeksiantajayrityksessä on aiemmin toteutettu työtyytyväisyystutkimuksia sekä poislähteville työntekijöille lähtökyselyjä, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä keräämään syvällisempää tietoa henkilöstön sitoutumisesta. Tästä syystä aineisto oli luonnollista kerätä haastattelemalla työntekijöitä ja saattamalla heidän äänensä sitä kautta kuuluviin.

3.2.3 Haastateltavien valinta

Aluksi tarkoitukseni oli valita haastateltavaksi neljä, vuosien 1980–1997 välillä syntynyttä kohdeyrityksen toimihenkilöä. Aloitettuani haastattelut heidän kanssaan, totesin, että aineistoa olisi hyvä olla enemmän. Sen myötä haastateltavaksi valikoitui vielä kaksi toimihenkilöä lisää, eli haastateltavia oli yhteensä kuusi. Kaikki haastateltavat olivat olleet vakituksessa työsuhteessa yritykseen 2–5 vuoden ajan. Koska avoin haastattelu menetelmänä on aikaa vievä ja työläs, toi aikataulu myös omat rajauksensa otantaan. Yhdessä toimeksiantajan kanssa rajasimme, että haastateltavat valittaisiin yrityksen Oulun alueella sijaitsevasta yksiköstä. Näin toimimalla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa tietyn toimipisteen työntekijöiden sitoutumisesta. Avoimen haastattelun luonteen vuoksi halusin suorittaa haastattelut kasvotusten, joka myös onnistui näin tehokkaammin. Mahdollisimman kattavan aineiston saamiseksi jokainen haastateltava valittiin yrityksen eri osastoilta. Haastateltavista kolme oli miehiä ja kolme naisia. Minulla oli aiempaa tietämystä yrityksen toiminnasta, jonka vuoksi kykenin valitsemaan haastateltavat itsenäisesti ilman yrityksen edustajan apua.

Lähetin haastateltaville sähköpostilla tiedustelun, haluaisivatko he osallistua tutkimukseeni. Osa heistä ei vastannut viestiini heti, joten olin heihin erikseen yhteydessä puhelimitse. Jokainen haastateltava suostui haastateltavaksi. Kerroin heille, että tutkin milleniaalien sitoutumista toimeksiantajayrityksessä ja kerroin käyttäväni menetelmänä keskustelunomaista avointa haastattelua. Kerroin, että minulla ei tule olemaan valmiita haastattelukysymyksiä tai haastattelulomakkeita, vaan haastattelun olisi tarkoitus olla rento ja luottamuksellinen. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin haastattelu-aika yrityksen toimipisteeseen, ja haastattelut ajoittuivat syyskuulle 2021.

3.2.4 Haastattelurungon rakentaminen ja haastattelut

Koska tarkoitus oli saada tietoa työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä pintaa syvemältä, avoin haastattelu tuntui luontevalta valinnalta. Lisäksi siitä syystä, että minulla oli aiempaa kokemusta yrityksen kanssa toimimisesta, tiesin, että minulla voisi olla mahdollisuus saada haastateltavat rentoutumaan ja avautumaan haastattelutilanteessa.

Ensimmäinen haastattelu toimi ikään kuin koehaastatteluna, ja siitä nousi esille 17 erilaista sitoutumisen teemaa. Näiden teemojen pohjalta rakensin seuraavia haastatteluja varten haastattelurungon, jonka avulla kykenin ohjaamaan keskustelua. Haastattelun alussa kysyin jokaiselta luvan haastattelun nauhoittamiseen. Lisäksi kerroin, että haastateltavien anonymiteetti säilyisi tutkimuksessa. Haastattelun alkuun juttelimme haastateltavan työsuhteen kestosta, siitä miten hän oli yritykseen päätenyt ja missä tehtävässä hän työskentelee. Tästä siirryimme sulavasti keskustelemaan tutkimuksen aiheesta, eli sitoutumisesta. Kerroin haastateltaville, että minulla ei ole valmiita kysymyksiä, ja he saavat vapaasti kertoa omista ajatuksistaan ja tuntemuksistaan sitoutumiseen liittyen.

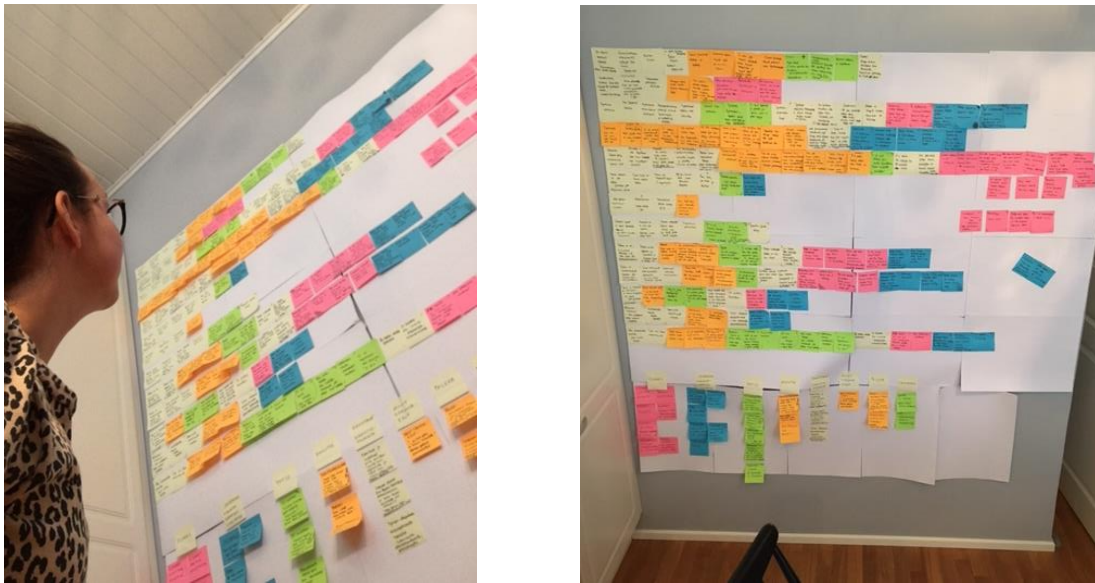
Vaikka haastattelut olivat jokaisen haastateltavan kanssa menetelmävalintani mukaisesti hyvin keskustelunomaisia, toistui kaikilla kertomassaan monia samoja teemoja. Kykenin ensimmäisen haastattelun perusteella rakentamani rungon pohjalta ohjaamaan haastattelua tiettyihin teemoihin, ja lisäkysymysten avulla syventämään tietoa kustakin teemasta.

Koen onnistuneeni luomaan haastattelutilanteisiin luottamuksellisen ilmapiirin, sillä useampi haastateltava kiitti minua haastattelusta. Haastattelun kautta he kokivat tulleen kuulluiksi ja saaneensa pohtia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä laajemmin myös itseään varten, mitä monikaan heistä ei ollut tehnyt aiemmin.

3.2.5 Analyysitapa ja aineiston purku

Analyysimuotona olen tutkimuksessani käyttänyt aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Siinä aineisto ohjaa analyysin tekoa ja aineistosta nostetaan esiin sen keskeisimmät asiat riippumatta siitä, miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Tutkijan haasteena on olla aineistolle avoin, ja analysoida sitä ilman, että aiempi teoria vaikuttaa tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

Aineistoa kertyi yhteensä 3 tuntia, eli jokainen haastattelu oli keskimäärin 30 minuuttia. Haastattelujen purku tapahtui heti jokaisen haastattelun jälkeen samana päivänä. Kuuntelin haastattelut kahteen kertaan läpi, ja kirjasin post-it lapuille kaikki haastatteluista esille nousseet havainnot. Eri väriset laput kuvasivat eri haastateltavia, ja lisäksi merkitsin laput haastateltavien etunimen ensimmäisellä kirjaimella tunnistuksen helpottamiseksi.



Kuva 1 ja 2: Haastatteluaineiston purkoa ja luokittelua.

Tämän jälkeen jaoin kaikki havainnot haastattelurungon mukaisiin alaluokkiin, joita muodostui yhteensä 17. Sen jälkeen analysoin alaluokkia käyttämällä apuna Mikael Nederströmin Psyconille kirjoittamaa blogikirjoitusta "Sitouttamisen viisi tekijää" (Nederström, 2019). Sen kautta muodostui viisi sitoutumisen kokonaisuutta, jotka ovat *sosiaalinen tuki*, *oman työn merkitys*, *tunnustus onnistumisesta*, *luottamus johtoon* ja *muut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät*. Näiden viiden kokonaisuuden kautta avaan luvussa 4 haastateltavien kokemuksia sitoutumisesta ja annan heidän äänensä tulla kuuluville.

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen aineisto hankittiin käyttämällä strukturoimatonta, avointa haastattelua ja aineiston analyysimenetelmä on aineistolähtöinen. Koska sitoutumisen voidaan nähdä olevan jokaisen ihmisen henkilökohtainen kokemus, ei asiaa ole mahdollista tutkia pelkän teorian kautta. Ihmisen oma ääni on saatava kuuluville, kun halutaan pyrkiä syvällisempään ymmärrykseen sitoutumisen tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

3.3.1 Avoin haastattelu

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa syvempää ymmärrystä työntekijöiden sitoutumisen kokemuksesta, minkä vuoksi avoin haastattelu valikoitui sopivaksi menetelmäksi aineiston hankintaan. Tutkimuksissa, joissa etsitään merkityksiä tietyille ilmiöille, käytetään usein avoimia haastatteluja, joita analysoidaan sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä kielellisesti. Tältä osin menetelmävalinta on myös perustelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja haastattelijan pyrkimyksenä on luoda tilanteesta mahdollisimman luonteva ja avoin. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon, eikä valmiita strukturoituja kysymyksiä ole käytössä. Tarkoitus on keskustella tietyn aihepiirin sisällä vapaasti haastateltavan ehdoilla. Tutkija on kuitenkin miettinyt valmiiksi tiettyjä teemoja aihepiirin sisältä, mutta avoimessa haastattelussa edetään mahdollisimman keskustelunomaisesti ja luonnollisesti, antaen tilaa haastateltavan kokemuksille, tunteille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. Haastattelun kulkua ei ole suunniteltu etukäteen, vaan se on avoin kaikille mahdollisuuksille. Haastattelijan esittämiin kysymyksiin ei ole valmiita vastauksia, vaan haastateltavan annetaan puhua vapaasti. Tavoitteena on se, että haastateltavan edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45–46.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija on keskustelukumppani, jolta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja sekä herkkyyttä kuunnella ja osata tarttua haastateltavan sanomisiin vieden näin keskustelua eteenpäin ja saadakseen aiheeseen liittyvää kiinnostavaa aineistoa. Avoimessa haastattelussa korostuu myös haastattelijan persoonallisuus ja haastattelutaidot sekä perehtyneisyys tutkittavaan aiheeseen. Haastattelun aikana haastattelija voi myös joutua tilanteeseen, jossa haastateltava alkaa kertoa luottamuksellisia asioita tai reagoi kertomaansa voimakkailta tunteilla, jolloin etenkin edellä mainittuja taitoja tarvitaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi jaetaan karkeasti kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston redusoinnissa aineisto voi olla esimerkiksi auki kirjoitettu haastattelu, kuten tässä tutkimuksessa. Redusoinnissa alkuperäisestä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Tässä tutkimuksessa redusointi tehtiin siten, että sitoutumista kuvaavat alkuperäisilmaukset kirjoitettiin auki post-it lapuille, osittain sanatarkasti ja osittain pelkistettyjä ilmauksia käyttäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

Seuraava vaihe analyysissä oli aineiston ryhmittely, jossa alkuperäisilmaukset käytiin tarkasti läpi ja jaettiin testihaastattelun kautta ilmi tulleisiin 17 alaluokkaan. Luokittelua jatkettiin siten, että alaluokkien avulla aineistoa analysoitiin ja annettiin haastateltavien äänen tulla kuuluville. Analyysin myötä muodostettiin viisi pääluokkaa, jotka nimettiin kuvaamaan aineistosta esille nousseita ilmiöitä tiiviisti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.)

4 HAASTATELTAVIEN ÄÄNI KUULUVIIN

4.1 Sosiaalinen tuki

Kaikki kuusi haastateltavaa korostivat tärkeimpänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä työssä viihtymistä. Se, että aamulla voi lähteä hymy huulessa töihin ja myös maanantaina viikonlopun jälkeen tuntea samoin, koettiin erittäin merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana asiana.

”Töissä on mukava olla. Aamulla voin lähteä hymy huulessa töihin.”

Esimiehen rooli sitoutumiseen koettiin hyvin tärkeänä. Kaikki haastateltavat toivat esiin esimiehen vaikutuksen heidän sitoutumiseensa. Kolme kuudesta haastateltavista kertoi olevansa sitoutunut ensisijaisesti esimieheensä. Mikäli esimies jossain kohtaa vaihtuisi, harkitsisivat he myös itse työpaikan vaihtoa.

”Mulla on mieleton esimies. Jos vaihtuisi huonompaan, miettisin lähtöä.”

Aineiston mukaan hyvä esimies luottaa työntekijään, kunnioittaa häntä ja antaa vastuuta. Esimies on helposti lähestyttävä ja ymmärtäväinen, ja hänelle voi puhua myös muista kuin työasioista. Esimies on joustava, tasavertainen ja kannustava alaisiaan kohtaan. Kolmen haastateltavan esimies työskenteli eri kaupungissa kuin työntekijä itse, mutta kukaan haastateltavista ei kokenut tätä haasteena. Yksi haastateltavista kertoi olevansa nykyisen toisella paikkakunnalla työskentelevän esimiehensä kanssa läheisempi kuin aiemman esimiehen, joka työskenteli hänen kanssaan samassa toimistossa. Yhteydenpito verkon välityksellä nähtiin toimivana, ja kaikki kolme kertoivat olevansa esimiehensä kanssa sitä kautta yhteyksissä viikoittain.

Työkavereiden merkitys sitoutumiseen ei noussut aineistossani merkittävästi esille. Yksi haastateltava kertoi hyvän työporukan vaikuttavan hänen sitoutumiseensa paljon. Jos hän lähtisi vaihtamaan työpaikkaa, ei voisi koskaan tietää millaisia työkavereita siellä odottaisi. Toinen haastateltava kertoi esimerkin tiimistään, jossa yksi tiimin jäsen kykeni toiminnallaan vaikuttamaan negatiivisesti koko tiimin dynamiikkaan. Henkilön lähdettyä tiimistä, koko tiimin henki oli rentoutunut, ja työn tekeminen sujuvoitui kokonaisuudessaan.

Kolme haastateltavaa nosti esille kahvitaukojen sosiaalisen merkityksen. He kaikki kertoivat, että ennen korona-aikaa työntekijöillä oli tapana kokoontua yhtä aikaa kahvitauoille yli osastorajojen, ja

tällöin tuli juteltua tauoilla muistakin kuin työasioista. Nyt, kun ihmiset ovat alkaneet palailemaan toimistolle, ei sama taukokulttuuri ole enää jatkunut, ja tämä on harmittanut heitä. Kaikki kolme kertoivat hakevansa kahvin nyt työpisteelleen ja jatkavansa vain töitä.

4.2 Oman työn merkitys

Kaikki kuusi haastateltavaa kertoivat työnkuvansa olevan mielenkiintoinen ja pystyneensä itse vaikuttamaan sen kehittymiseen työsuhteen aikana. Kaikilla heistä työnkuva oli jollain tapaa muuttunut ja kehittynyt työsuhteen aikana. Kaksi haastateltavista korosti kehityskeskusteluiden merkitystä työnkuvan kehittämisessä, kun niissä oli päässyt kertomaan tarkemmin omista toiveista ja kiinnostuksen kohteista. Kolme kuudesta kertoi, että töihin on joka aamu mukava lähteä, ja niin kauan, kun asia pysyy samana, ei heillä ole tarvetta miettiä työpaikan vaihtoa.

*”Työnkuva on tosi mieluisia ja se on työsuhteen aikana sorvautunut
omannäköiseksi ja omanlaiseksi.”*

Kaikki kuusi haastateltavaa korostivat työn joustavuutta sitoutumiseen merkittävästi vaikuttavana tekijänä. Kaikki kokivat, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu hyvin. Yrityksessä on korona-aikana ollut käytössä hybridimalli, jossa työntekijä työskentelee osan viikosta etänä ja osan paikan päällä toimistolla. Neljä kuudesta haastateltavasta kertoi etätöiden mahdollisuudella olevan positiivinen vaikutus heidän sitoutumiseensa. Jokainen heistä koki hyvänä asiana sen, että halutessaan työtä oli mahdollista jäädä tekemään myös kotiin ainakin osaksi viikkoa. He kokivat, että näin vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittaminen työelämän kanssa onnistuu joustavammin, kuin silloin jos he työskentelisivät koko viikon toimistolla.

Kolme haastateltavaa kertoivat myös työpaikan sijainnilla olevan merkitystä. He kaikki kertoivat, että mikäli nykyinen työntekemispaikka jostain syystä siirrettäisiin toiselle puolelle Suomea, joutuisivat he pelkästään siitä syystä miettimään työpaikan vaihtoa, ellei täysi etätö olisi tällöin mahdollista.

Yrityksessä on käytössä joustava työaika, jota kaikki ovat pystyneet hyödyntämään. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi, että hänelle on jo pitkään kertynyt ylityötunteja liian suuren työkuorman vuoksi. Hän ei ollut pystynyt pitämään kertyneitä tunteja vapaina, vaikka tämä oli yrityksen käy-

täntö. Hän kertoi, että heidän tiimensä oli jo pidempään toiminut alimiehityksellä. Hän kertoi keskustelleensa asiasta useamman kerran esimiehensä kanssa, mutta koki, ettei esimiehen valtuudet riittäneet lisätyövoiman hankkimiseen. Hän koki, että yrityksen aiemmillä yt-neuvotteluilla, joissa useampia ihmisiä jouduttiin irtisanomaan, olisi ollut vaikutusta asiaan. Yksi haastateltavista myös kertoi kokevansa, että yt-neuvotteluiden jälkeen työkuorman noustessa liian korkeaksi, kynnys pyytää apua itselle on noussut. Hän koki, että saatuaan itse säilyttää työpaikkansa, on hänen nyt tehtävä entistäkin ahkerammin töitä. Samaan aikaan hän kertoi työskentelevänsä jaksamisensa rajoilla ja miettivänsä kuinka kauan jaksaa samaa työtahtia. Hän oli myös ainoana haastateltavana miettinyt työpaikan vaihtamista viime aikoina.

4.3 Tunnustus onnistumisesta

Kukaan kuudesta haastateltavasta ei kokenut palkkaa merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Useampi kertoi, että jos saisi muualta 500 euroa enemmän kuukausipalkkaa, ei pelkästään sen vuoksi vaihtaisi työpaikkaa. Kaikki haastateltavat kokivat tällä hetkellä palkan olevan riittävällä tasolla. Haastateltavista kolme kertoi joutuneensa hankalaan tilanteeseen neuvotellessaan esimiehensä kanssa palkankorotuksesta. Yksi heistä oli saanut korotuksen vasta kolme vuotta työskenneltyään, kun oli itse ottanut asian esille ja kahden muun palkankorotukset olivat toteutuneet vasta sitten, kun he olivat kertoneet saaneensa työtarjouksen muualta.

Puolet haastateltavista odottivat, että palkkakeskustelut käytäisiin esimiehen aloitteesta, nime-nomaan siten, että palkankorotusta ehdottaisi esimies eikä työntekijä. He kertoivat, että tätä kautta työntekijälle tulisi tunne siitä, että häntä palkitaan hyvin tehdystä työstä, ja että hänen panos-tuksensa on huomattu myös ylemmällä tasolla. Ne haastateltavat, jotka olivat erilaisten haasteiden kautta vasta saaneet palkankorotuksen, kokivat palkkakeskusteluista jääneen huono maku pidemmäksi aikaa.

Kaikki haastateltavat kokivat yrityksessä käytössä olevien luontaisetujen, kuten lounasedun, liikun-taedun ja työterveyspalveluiden olevan itsestäänselvyyksiä, eikä kukaan heistä kokenut näitä asi-oita sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Useampi heistä kertoi aiemmissä työpaikoissaan olevan olleen paremmat edut kuin kohdeyrityksessä, mutta toisaalta he myös mainitsivat, että mikäli maini-tut edut puuttuisivat kokonaan, saattaisi sillä silloin olla vaikutusta myös sitoutumiseen.

4.4 Luottamus johtoon

Yrityksen ylimmässä johdossa oli tapahtunut lähiaikoina muutoksia ja tämän merkitys nousi esiin viidessä haastattelussa. Jokainen heistä näki muutokset positiivisina ja kaikki heistä kokivat luottavansa yrityksen tulevaisuuteen sen vuoksi vahvemmin.

”Luotan tulevaan tällä hetkellä enemmän (ylimmän johdon vaihdosten vuoksi).”

He kokivat johdon muutosten lisänneen tunnetta siitä, että työntekijöitä arvostetaan, heitä kuullaan ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan aiempaa paremmin. Kaksi haastateltavista kertoi johdon muutosten tuovan myös tiettyä epävarmuutta omaan työskentelyyn, kun vielä ei ollut selkeästi tiedossa, millaisia muutoksia olisi edessä ja miten se tulisi vaikuttamaan heidän työnkuvaansa.

Kohdeyrityksen taloudellinen tilanne oli vaihdellut haastateltavien työsuhteiden aikana paljon. Kolme haastateltavista kertoi, että kun yrityksellä oli mennyt huonommin, olivat he halunneet pysyä entistä tiukemmin mukana auttamassa yritystä uuteen nousuun. Yksi heistä kertoi, että tilanteessa oli tärkeää kokemus oman työn merkityksellisyydestä. Jokainen heistä kolmesta koki pystyvänsä omalta osaltaan vaikuttamaan yrityksen menestykseen tekemällä parhaansa omalla osa-alueellaan.

4.5 Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Kaikki haastateltavat näkivät yrityksessä olevan hyvät mahdollisuudet kehittää osaamistaan. Työntekijöillä oli mahdollisuus itse etsiä heidän työtään tukevia koulutuksia ja kursseja, joita työnantajalla on mahdollisuus tukea. He kokivat, että tämä vaatii ensisijaisesti omaa aktiivisuutta, mutta kahdelle haastattelijalle myös esimies oli ehdottanut työnkuvaan sopivia koulutuksia.

Neljä kuudesta haastateltavasta ei vielä ollut hyödyntänyt koulutusmahdollisuuksia. Heidän omasta valmistumisestaan (korkeakoulu) oli kulunut sen verran vähän aikaa, etteivät he kokeneet niille olevan vielä tarvetta. Haastateltavista kaksi kertoi päässeensä kehittämään omaa osaamistaan ja urapolkuaan yrityksen kustantamissa koulutuksissa, ja he myös kokivat koulutukset yritykseen situttavana tekijänä. Yksi haastateltava kertoi olevansa tyytyväinen nykyiseen työnkuvaansa, mutta

haluavansa kokeilla yrityksen sisällä muita tehtäviä työnkierron muodossa. Hän oli keskustellut esimiehensä kanssa, mutta asia ei vielä ollut edennyt.

5 TULOKSET

Kirjallisuuden ja aiemman sitoutumistutkimuksen valossa, sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen jaoin aineiston 17 alaluokaksi, joista muodostin neljä pääluokkaa. Pääluokat ovat *johtaminen*, *merkityksellisyys*, *yhteisö* ja *tasapaino*. Näiden kautta käsittelen aineistosta esille nousseita teemoja teoriaan peilaten. Alla olevassa taulukossa on nähtävillä nämä tutkimuksessa muodostuneet luokat.

Alaluokka	Pääluokka
Esimiehen rooli Palkka Työsuhde-edut Johdon rooli Organisaatiokulttuuri (johtajan näkökulma) Tulevaisuus yrityksessä	Johtaminen
Työnkuva Itsensä kehittäminen Mahdollisuus tulla kuulluksi ja nähdyksi	Merkityksellisyys
Tiimi ja työkaverit Yhteenkuuluvuus Organisaatiokulttuuri (työntekijän näkökulma)	Yhteisö
Työkuorma Työpaikan sijainti Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen Virkistystoiminta Omien voimavarojen tunnistaminen	Tasapaino

Taulukko 1: Haastatteluaineistosta nousseet sitoutumisen alaluokat ja pääluokat.

5.1 Johtaminen

Johtamisella on suuri rooli yhteisen tarkoituksen, positiivisen organisaatiokulttuurin, innostuksen sekä hengen luomisessa. Johtaminen vaikuttaa ratkaisevasti myös motivaatioon sekä hyvään työilmapiiriin. Monissa organisaatioissa on keskitytty ensisijaisesti johtamaan yritystä ja investoimaan teknologiaan, järjestelmiin ja laitteisiin, jolloin ihmisten johtaminen ei ole ollut keskiössä. Jotta ihmiset saadaan sitoutumaan, tulisi johdon kyetä nostamaan ihminen aidosti johtamisen kohteeksi. Johtajien tehtävänä on auttaa työntekijöitä löytämään oma potentiaalinsa ja intohimonsa, jonka he sitten voivat käyttää organisaation hyväksi. Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan entistä enemmän aitoa kiinnostusta ihmistä kohtaan ja ihmisiin liittyvän osaamisen kasvattamista. (Leiviskä 2011, 132–133.)

Kontrollointi ja käskeminen eivät ole enää hyviä tapoja johtaa, vaan ihmiset ja heidän erilaiset tarpeensa tulee huomioida kokonaisvaltaisesti. Jos johtaminen ei toimi, se vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen sekä työntekijöiden jaksamiseen ja sitä kautta myös sitoutumiseen. Sitoutumiseen negatiivisesti työyhteisössä vaikuttavia asioita ovat myös epäeettinen käyttäytyminen, epäoikeudenmukainen palkitseminen, puutteellinen kommunikaatio sekä heikko muutosten läpivienti. (Leiviskä 2011, 133). Aineistossani työntekijät kokivat yrityksessä käytyjen yt-neuvotteluiden, joissa työntekijöitä jouduttiin myös irtisanomaan, sekä niiden jälkimaininkien, vaikuttaneen heidän sitoutumisen kokemukseensa. Muutama heistä koki, että muutostilanteista tiedottaminen oli ollut epäselvää, eikä ”jäljelle jääneet” työntekijät saaneet tarpeeksi tukea oman työnsä uudelleen organisoimiseksi pitkälläkään aikavälillä. Osa työntekijöistä koki jääneensä yksin liian suuren työkuorman kanssa, eikä asiaa ollut kyetty keskusteluista huolimatta ratkaisemaan parempaan suuntaan. Eräs työntekijä koki työskennelleensä liian suuren työkuorman alla jo yli vuoden verran ja hän oli aineistossani ainoa, joka kertoi parhaillaan katselevansa töitä muualta. Hän kertoi, että haluaisi pysyä organisaatiossa, mutta työkuorman vuoksi ei jaksaisi enää pitkään. Eija Leiviskä (2011, 135) kertoo, että kun työntekijöitä kohdellaan reilusti ja kunnioittaen, he kokevat, että heitä pidetään arvokkaina, tuntevina ja älyllisinä olentoina eikä pelkkänä henkilöstövoimavarana tai koneiston osana. Saadessaan tunnustusta työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Aineistoni mukaan työntekijät odottivat johdolta reilua, kunnioittavaa ja rehellistä suhtautumista, joka suurilta osin olikin aineistossa toteutunut.

Kohdeyrityksen ylimmässä johdossa oli tapahtunut viime aikoina muutoksia. Työntekijät kertoivat luottavansa tulevaan nyt aiempaa enemmän. He kokivat, että tapahtuneiden muutosten myötä

työntekijät tulivat paremmin kuulluiksi ja työntekijöiden merkitys yritykselle arvotettiin paremmin. Organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät ja johtajat kokevat tulevansa arvostetuiksi ja ymmärretyiksi ja välittävät aidosti itsensä lisäksi myös muista, antaa tunteen sosiaalisesta yhteydestä työssä. Tämä tulisi näkyä johtajien asenteissa ja käyttäytymisessä, sillä sitä kautta ihminen saadaan ymmärtämään, että häntä arvostetaan. (Leiviskä 2011, 136.)

”Koen, että yritys on alkanut kiinnittää nyt enemmän huomiota ihmisten jaksamiseen.”

Milleniaalien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin The National Society of High School Scholarsin tekemässä tutkimuksessa, johon osallistui 18 000 milleniaalia. Tutkimuksen mukaan milleniaalit arvostavat työssään joustavuutta, itsenäistä tekemistä, selkeitä tavoitteita ja toimivaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Lisäksi he haluavat kehittää itseään sekä tulla kohdelluiksi reilusti, tasavertaisesti ja rehellisesti (Thurman, 2015). Samat asiat nousivat vahvimmin esille myös tämän tutkimuksen aineistosta. Aineistoni mukaan tärkein sitoutumiseen vaikuttava tekijä oli onnistunut työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja joustavuus. Kaikki haastateltavat kokivat, että työn tekeminen yrityksessä on joustavaa, ja heillä on mahdollisuus itse vaikuttaa siihen. He kertoivat, että omien, työaikana hoidettavien tärkeiden menojen sovittaminen työpäivään onnistui tarvittaessa hyvin, joka helpotti arjen sujuvuutta runsaasti. Etenkin perheelliset haastateltavat kokivat joustavuuden työssä olevan heille ensiarvoisen tärkeää sitoutumista ajatellessa.

”Joustavuus on erittäin tärkeää. Etätyö on hyvä, että voi myös jäädä kotiin töihin. Ei ole ollut kytäämistä, vaan minuun luotetaan. Kunhan työt tulevat tehtyä, niin se on hyvä.”

”Arvostan joustavuutta todella paljon. Kun on joustava työaika, omien menojen järjestely onnistuu helposti. Näistä eduista en lähde helpolla luopumaan.”

Esimiestyö ja sitoutuminen ovat Stumin (1999) mukaan kytköksissä toisiinsa siten, että työntekijän sitoutumisen voidaan ajatella heijastavan organisaation esimiestyön ja johtajuuden tasoa laajemmin. Esimiehen tehtävänä on myös henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen (Järvinen 2008, 27). Tämän tutkimuksen aineistosta nousi esiin esimiesten rooli sitoutumisen kokemuksessa. Vaikuttaa siltä, että kohdeyrityksen milleniaalit ovat sitoutuneita esimiehiinsä ja esimiehet heihin. Kaikki haastateltavat kokivat esimiestensä olevan kannustavia, luotettavia ja sellaisia, joiden puoleen pystyi kääntymään myös muissa kuin työasioissa. Koettiin, että esimies toimi mahdollistajana työntekijöiden kehittymisessä, antoi tarpeeksi vastuuta ja

häneltä sai tarvittaessa tukea erilaisiin haasteisiin. Esimiehen kautta heille oli välittynyt käsitys siitä, että he ovat tärkeitä ja heitä tarvitaan. Eija Leiviskän (2011) mukaan ihminen sitoutuu paremmin, kun hän kokee tehtävänsä tärkeäksi. Tarvitaan johtamista, joka saa aikaan yhteenkuuluvuutta, intohimoa työhön, aloitteellisuutta ja yhteiseen tehtävään sitoutumista. (Leiviskä 2011, 134–135.)

”Niin kauan kuin esimies on sitä mieltä, että olen tärkeä pala tätä peliä, niin olen sitoutunut häneen. Jos esimies lähtisi, niin minäkin miettisin lähtöä.”

”Esimies on kannustava ja huomioi meitä työntekijöitä usein henkilökohtaisesti. Hän myös haluaa, että työntekijät kasvaa, hän mahdollistaa kasvua.”

Palkka ja toimeentulon turvaaminen ovat tärkeitä elämän perusasioita, mutta työstä olisi tärkeä saada myös muuta tyydytystä. Jotkut saattavat tehdä työtä vain rahan takia, mutta tällöin työ harvoin tuottaa muuta merkitystä elämälle ja pidemmän päälle kuormittaa ihmistä (Leiviskä 2011, 18). Tutkimusten mukaan milleniaalit ovat valmiita jopa 15 % palkanalennukseen saadakseen tehdä työtä, jolla on merkitystä (Lublin & Hoffman 2014). NSHSS Scholar 2015 Millennial Career -tutkimuksen mukaan milleniaalit kertoivat palkan olevan vasta yhdeksänneksi tärkein tekijä työpaikkaa valitessa. Listan kärkipäässä olivat kehittymismahdollisuudet, työntekijöiden reilu kohtelu, joustava työ ja työaika sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Tämän tutkimuksen tulokset olivat samassa linjassa. (Thurman 2015.)

5.2 Merkityksellisyys

Tulevaisuudessa kokemus työn merkityksellisyydestä tulee korostumaan entisestään. Maailman talousforumin mukaan huomisen työpaikat ovat sellaisia, jotka tarjoavat kokemuksen ihmisenä olemisen arvokkuudesta sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. (WEF 2018). Työssä tulisi olla jotain sellaista, joka tekee siitä itsessään arvokasta, eikä sen pitäisi olla pelkkä väline toimeentulon takaamiseksi. Työn kautta ihmisellä on mahdollisuus päästä toteuttamaan itseään ja sitä kautta luoda merkitystä elämälleen. Merkityksellisyyttä synnyttää myös se, kun työn kautta on mahdollisuus tehdä jotain hyvää. (Martela 2018.)

Aineistoni perusteella työntekijät olivat päässeet kehittämään työnkuvaansa omien kiinnostustensa pohjalta, yhdessä esimiehensä kanssa työsuhteensa aikana. Työntekijät kokivat, että

tämänhetkinen työnkuva vastasi heidän osaamistaan ja että heillä oli tulevaisuudessa mahdollisuus kehittää itseään yrityksessä. Työntekijöillä oli mahdollisuus etsiä omaa työnkuvaansa kehittäviä opintoja ja kursseja, mutta myös esimiehet nähtiin aktiivisina toimijoina työnkuvien suunnittelussa.

Työllä oli suuri merkitys tutkittavien elämässä. Etenkin työn sosiaalinen puoli, työkaverit ja tiimiläiset, nähtiin merkityksellisenä osana työtä ja arkielämää. Jokainen heistä myös koki kuuluvansa tiettyyn porukkaan työpaikalla. Yrityksessä oli aiemmin ollut vahva taukokulttuuri, mutta koronapandemian ja etätyön yleistymisen myötä se oli muuttunut, eikä yhteisiä taukoja enää vietetty. Tialle oli tullut etäkahvihetkiä ja satunnaisia kohtaamisia toimistolla, ja tämä muutos nähtiin negatiivisena. Työntekijöiden kanssakäymistä tulisi edistää myös etätyön yleistyttyä, koska kommunikointi ei ole sama kuin yhteenkuuluvuus. Vaikka etäyhteysvälineet toimivat hyvin, vaikuttaa siltä, että yhteenkuuluvuuden tunne vähenee. Näin koettiin käyneen ainakin kohdeyrityksessä. (Leiviskä 2011, 100.)

Tämän päivän johtajien tehtävänä on vahvistaa luottamusta, toivoa ja optimismia työpaikoilla. Tätä kautta työntekijöillä on mahdollisuus kokea arvostusta ja merkityksellisyyttä. Tämän tyyppinen johtajuus tuo myös esiin luottamuksellisten, aitojen ja läpinäkyvien suhteiden kehittämisen tärkeyttä. Johtajien ja esimiesten tulisi ymmärtää inhimillisen kohtaamisen merkitys ja tehdä merkityksen kokeminen mahdolliseksi työpaikoilla (Leiviskä 2011, 134). Johdolta kaivataan palautetta ja tukea, työntekijän kokonaisvaltaista huomioimista ja aitoa kohtaamista. (Salonen & Tapani 2020, 30.)

5.3 Yhteisö

Sosiaalisten suhteiden ja sosiaalisen osallistumisen kautta työyhteisössä voi syntyä yhteenkuuluvuutta. Tärkeää on myös se, millaisessa ilmapiirissä työtä tehdään ja millaisia suhteita työyhteisössä on mahdollisuus muodostaa. Osalle työntekijöistä työkaverit voivat olla keskeinen työn mielekkyyden lähde. Aineistoni perusteella myös kohdeyrityksen työntekijät arvostivat hyvää työporukkaa paljon. Osa heistä kertoi työpaikalla olevien sosiaalisten suhteiden olevan yksi tärkeimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Oman tiimin jäsenet koettiin tärkeänä, mutta vielä tärkeäm-

mäksi koettiin muut kollegat, joiden kanssa oli mahdollisuus vaihtaa ajatuksia ja kuulumisia työasioiden ulkopuolelta työpäivän aikana. Tämän koettiin tuovan hyvää vaihtelua työpäivään, kun sai katkaista ajatukset hetkeksi pois työnteosta ja jutella aivan muusta. (Leiviskä 2011, 90–91.)

Työelämän arvot ja työelämään tulevien nuorten arvot eivät kohtaa. Nuoret arvostavat hyvää työilmapiiriä ja joustavuutta vanhempia sukupolvia enemmän. Aiemmin arvossa oli ahkeruus, menestyminen ja pärjääminen. Nuoret haluavat yrityksen arvojen kohtaavan omien arvojensa kanssa. Heille on tärkeää, että yrityksen arvoihin kuuluu myös inhimillisiä arvoja pelkkien taloudellisten arvojen sijaan. Tämän tutkimuksen aineiston mukaan joustavuus nähtiin yhtenä eniten sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä ja työntekijät odottivat johdolta ihmisen kokonaisvaltaisempaa huomioimista. Työ ei ole milleniaaleille kaikki kaikessa, vaan se halutaan sovittaa osaksi muuta elämää. Jotta työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu paremmin, työn tekemisen halutaan olla joustavaa. (Leiviskä 2011, 92–93; Kansallinen nuorisotutkimus 2011.)

5.4 Tasapaino

Tasapaino mielekkään työn, hyvän työyhteisön ja yksityiselämän välillä rakentaa perustan hyvinvoinnille. Tasapainon kerran saavutettuaan, sitä tulee rakentaa yhä uudelleen tilanteiden muuttuessa. Tasapainon aikaansaaminen elämässä vaatii fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen puolen ymmärtämistä (Leiviskä 2011, 145–146). Etenkin nuoremmat työntekijät lähestyvät elämäänsä holistisemmin; työllä on merkitystä, mutta työ ei ole koko elämä. Nuoret haluavat tehdä työtä, jolla on merkitystä muussakin kuin taloudellisessa mielessä. Yksi tärkeimmistä tavoitteista nuorilla on itsensä toteuttamisen mahdollisuus työssä.

“Nuorille sanat työ ja elämä ja niiden yhteensovittaminen on kääntynyt toisin päin, elämäksi ja työksi; elämä tulee siis ensin ja työ sovitetaan siihen.” (Eija Leiviskä 2011, 151.)

Myös tämän päivän johtajilta vaaditaan ymmärrystä ihmisestä kokonaisuutena ja yksilönä. Kuten tutkimuksen aineistostakin kävi ilmi, työntekijät arvostavat eniten sitä, että työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onnistuu joustavasti. Kunhan sovitut työt tulee tehtyä huolella, tulisi joustojen olla mahdollisia. Näin toimimalla johto välittää työntekijöille käsityksen, että he arvostavat työntekijää ja hänen vapaa-aikaansa. Johtajien olisi myös kyettävä huomioimaan ihmisten erilaisuus ja erilaiset elämäntilanteet ja pyrkiä kehittämään erilaisia joustoja niihin. (Leiviskä 2011, 149.)

Työn ja muun elämän tasapaino edellyttää taitoa pitää kiinni omista rajoistaan. Työ ei saisi viedä liikaa voimavaroja siten, että vapaa-aika tulee käytettyä vain työstä toipumiseen. Vapaa-ajan tulee täydentää elämää ja tuottaa hyvää mieltä (Leiviskä 2011, 151). Aineistostani nousi esille omien rajojen asettamisen tärkeys työssä jaksamisessa. Jos työkuorma nousee liian suureksi, oma osaaminen ei riitä tai työtä ei sen määrän vuoksi pysty tekemään enää tarpeeksi hyvin, on työntekijällä itsellään vastuu puuttua asiaan ja vaatia muutosta tilanteeseen. Liian suuret vaatimukset suhteessa ihmisen voimavaroihin, tarkoittavat työhyvinvoinnin ja työkyvyn heikkenemistä, joilla on suora yhteys työhön sitoutumiseen. Aineistoni mukaan silloin, kun työntekijän kokemaan liian suureen työkuormaan ei tapahdu muutosta pidemmällä aikavälillä, alkaa se vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen. Ihminen alkaa miettiä muita vaihtoehtoja; olisiko jossain työ, jossa samalla palkalla kuormittuisi vähemmän. Ihminen sietää suurempaa työkuormaa pitkiäkin aikoja, kunhan tietää sen helpottavan tietyssä vaiheessa. (Leiviskä 2011, 148.)

Aineistosta nousi vahvasti esiin myös työpaikan sijainnin merkitys. Kun työpaikka sijaitsee suhteellisen lähellä kotia ja kulkemiseen ei mene liikaa aikaa, pysyy työpäivän pituus kohtuullisena. Etenkin perheelliset haastateltavat kokivat tämän merkittävänä sitoutumistekijänä, sillä jos työn tekemisen paikka vaihtuisi kauemmas, joutuisivat työntekijät miettimään jatkoaan yrityksen palveluksessa. Tässä korostuu myös Eija Leiviskän teoria siitä, ettei työ saisi viedä liikaa voimavaroja. (Leiviskä 2011, 151.)

6 PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen avulla olen onnistunut vastaamaan tähän tutkimuskysymykseen. Tuloksissa esitetyt sitoutumisen viisi pääluokkaa selventävät näitä asioita. Yksi mielenkiintoisimmista päätelmistä oli se, että huolimatta yleisestä ajatuksesta, etteivät milleniaalit olisi sitoutuneita, he itseasiassa ovat hyvinkin sitoutuneita työhönsä, mutta eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Milleniaalien arvo maailma on erilainen kuin aiempien sukupolvien. He arvostavat inhimillisiä arvoja taloudellisia arvoja enemmän. Hyvä johtaminen, toimiva työyhteisö ja merkityksellisyyden kokeminen työssä ovat heille tärkeitä. Töihin halutaan lähteä hymy huulella, ja siellä halutaan tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisesti yksilönä.

Nuoret työntekijät haluavat kehittää itseään työssä, ja koska elinikäisiä työsuhteita ei tänä päivänä ole tarjolla, keskittyvät he lisäämään osaamistaan sen hetkisessä työssään. Sitoutuminen on vastavuoroista; saadakseen työntekijät sitoutumaan, on myös työnantajan sitouduttava heihin. Työnantajien tulisi pystyä tarjoamaan työntekijöille kehittymismahdollisuuksia, jotka palvelevat työntekijöitä myös tulevaisuudessa. Sitoutuminen työpaikkaan vahvistuu, kun työntekijä kokee työnantajan haluavan mahdollistaa hänen kehityksensä, jota työntekijä voi hyödyntää myös seuraavissa työpaikoissaan.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen nousi esiin tärkeimpänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Milleniaalit ajattelevat, että työ on osa elämää eikä toisin päin. Näiden välillä tulisi olla tasapaino, joka hakee kuitenkin paikkaansa jatkuvasti tilanteiden muuttuessa. Työpaikalla ihminen tulisi nähdä kokonaisuutena, ja huomioon tulisi ottaa niin henkinen, fyysinen kuin psyykinenkin puoli. Johtajien tulisi huomioida jokainen työntekijä yksilönä, jolla on omat kyvyt, elämäntilanteet ja kehityskohteet. Näiden kautta saadaan työntekijät valjastamaan koko potentiaalinsa yhteisen päämäärän tavoitteluun. Jotta ihmiset saadaan sitoutumaan, tulisi johdolla olla aito kiinnostus ihmistä kohtaan ja pyrkimys kasvattaa ihmisiin liittyvää osaamistaan. Heidän tulisi kyetä nostamaan ihminen aidosti johtamisen kohteeksi.

Milleniaalit haluavat tehdä merkityksellistä työtä. Merkityksellisyyden kokemus on mahdollisuus saavuttaa, kun työntekijä kokee olevansa osana luomassa jotain uutta tai kun hänellä on mahdollisuus kehittää itseään omien kiinnostustensa pohjalta. Johdolta kaivataan palautetta ja tukea

sekä kokonaisvaltaista huomiointia ja aitoa kohtaamista. (Salonen & Tapani 2020, 39; Thurman 2015; WEF 2018.) Sitoutumista ei voi ostaa, vaan se on jokaisen henkilökohtainen kokemus ja perustuu tunteisiin. Sitoutuminen on pysyvyyttä, jatkuvuutta ja pitkän tähtäimen suunnittelua. (Saari 2015, 147.)

Psykologinen turvallisuus on tila, jossa ihminen tuntee yhteenkuuluvuutta ja turvallisuutta osallistua ja oppia. Tässä tilassa ihmisen ei tarvitse pelätä tulevaisuutta tai rangaistuksi jollakin tavalla. Ihminen voi olla oma itsensä. Psykologisen turvallisuuden merkitys nousi esille myös tässä tutkimuksessa. Aineistoni milleniaalit arvostivat avointa ja rehellistä kanssakäymistä, niin esimiesten kuin kollegoidenkin välillä. He odottivat johdon huomioivan heidät yksilöinä, joista jokaisella on erilaiset tarpeet ja odotukset. (Duhigg, 2016.)

Ihmisellä tulee olla mahdollisuus ideoida, kysyä, kyseenalaistaa ja tehdä virheitä ilman pelkoa rangaistuksesta. Johdon tehtävänä on pyrkiä vahvistamaan ilmapiiriä, jossa tämä on kaikille mahdollista. Työn tekemisestä tulee tehokkaampaa, innovatiivisempaa ja tuottoisampaa, kun ihminen kokee psykologista turvallisuutta työssään. Yrityksen tilanteet voivat vaihdella, kuten kohdeyrityksessäkin oli tapahtunut, ja johdon tehtävänä on saada työntekijät luottamaan yhteiseen tulevaisuuteen. Heidän tulee saada ihmiset kokemaan, että he ovat tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta ja että heillä on yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseksi jokaisen panosta tarvitaan. Johtajat ja esimiehet voivat omalla esimerkillään vahvistaa psykologisen turvallisuuden kokemusta. Kun he itse pyytävät apua ja myöntävät omat virheensä, viestivät he, että myös työntekijöillä on oikeus toimia samalla tavalla ja että kaikki ovat saman arvoisia asemasta riippumatta. Lisäksi johtajien ja esimiesten tulisi kysyä paljon kysymyksiä. Näin toimimalla he vahvistavat avointa keskustelukulttuuria, joka on osaltaan vahvistamassa psykologisen turvallisuuden kokemusta. (Amy Edmondson, 2014.)

7 POHDINTA

Tässä osioissa arvioin opinnäytetyöprosessin onnistumista, työn luotettavuutta ja sen tuloksia. Tutkimusaihe lähti toimeksiantajan tarpeesta selvittää työntekijöidensä sitoutumiseen vaikuttavia seikkoja syvällisemmin. Yrityksessä oli aiemmin toteutettu koko henkilöstölle henkilöstötutkimuksia ja poislähteneille työntekijöille lähtökyselyjä, mutta tämän tutkimuksen kautta oli pyrkimys saada niitäkin syvällisempää tietoa sitoutumisesta. Jokainen ihminen kokee sitoutumisen omalla tavallaan ja jokaisella siihen vaikuttaa eri asiat. Mitä enemmän perehdyin sitoutumisen teemaan aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden kautta, sitä enemmän innostuin ja halusin syventää osaamistani aiheesta.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan olen ollut intoa täynnä ja pyrkinyt työskentelemään tavoitteellisesti omat aikarajaukseni huomioiden. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta tutkimustyöstä, ja se asetti omat haasteensa prosessiin. Perehdyin erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja analyysitapoihin huolella pyrkimyksenäni valita haastavampia menetelmiä saadakseni prosessilta mahdollisimman paljon niin itselleni kuin toimeksiantajallekin. Avoin haastattelu ja aineistolähtöinen analyysimenetelmä valikoituivat mielestäni parhaiksi menetelmiksi tutkimukseni kannalta. Tiesin, että menetelmien käyttäminen vaatisi entistä parempaa perehtymistä niin tutkittavaan aiheeseen kuin käytettäviin menetelmiin. Koska tutkimuksen tavoitteena oli saada syvällisempää ymmärrystä milleniaalien sitoutumisesta, oli avoin haastattelu mielestäni paras menetelmä tiedon keruuseen. Lisäksi valintaa puolsi se, että minulla oli aiempaa kokemusta yrityksen kanssa toimimisesta, jonka vuoksi tiesin luottamuksellisen keskusteluyhteyden luomisen haastattelutilanteissa olevan mahdollista.

Aineistolähtöisen analyysin tekeminen on haastavaa, koska minulla ei ollut aiempaa kokemusta sen tai muidenkaan analyysimenetelmien käytöstä. Haasteena oli myös kyseiselle menetelmälle tyypilliseen tapaan pysyä avoimena aineistolle ja analysoida sitä ilman, että aiempi teoria vaikuttaa tulkintaan. Tavoitteenani oli tuoda haastateltavien ääni kuuluville, missä koen onnistuneeni. Koen, että teorian kannalta olisin voinut perehtyä ja hyödyntää olemassa olevia sitoutumisen teorioita enemmän ja syvällisemmin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi menetelmänä osoittautui työläemmäksi ja enemmän aikaa vieväksi, mitä alkuun osasin ajatella. Tämä osaltaan rajasi aineiston ja teorian vuoropuhelua suppeammaksi, mikä olisin halunnut.

Luotettavuuden näkökulmasta kiinnitin läpi prosessin huomiota siihen, etten antaisi omien ennako-oletuksieni, aiemman kokemukseni yrityksestä tai omien mielipiteideni vaikuttaa aineistosta esille nostamiini havaintoihin ja tulkintoihin. Koska tutkimukseni tulokset olivat linjassa aikaisempien sitoutumistutkimusten kanssa, käytin niitä tukena pysyäkseen ainoastaan tutkijan roolissa. Lisäksi kävin aiheesta keskustelua asiasta kiinnostuneiden ystäväni ja lähipiirini kanssa, jotka antoivat hyvää näkemystä tiettyihin asioihin. Aineistoni oli tähän tutkimukseen riittävä, joskin olisi ollut erittäin kiinnostavaa tutkia aihetta laajemmalla otannalla ja useammassa yrityksen toimipisteessä. Jotta opinnäytetyötäni varten rajattu aineisto saatiin mahdollisimman kattavaksi, päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa valita haastateltavat yrityksen Oulun alueen toimipisteestä, jokainen haastateltava sen eri osastoilta. Tämä valinta oli onnistunut, sillä nyt saatuja tuloksia pystytään jollain tasolla yleistämään vähintäänkin kyseisen toimipisteen milleniaaleihin. Koska tulokset ovat linjassa aiemman sitoutumistutkimuksen kanssa, väitän, että tulokset ovat sovellettavissa milleniaalien sitoutumiseen yleensä, niin toimeksiantajan toimialalla kuin muillakin aloilla.

Aikatauluni tutkimuksen tekemiseen oli joustava, mutta minulla oli selkeä päämäärä, jolloin työni tulisi olla valmis. Yllätyin siitä, miten aikaa vievää tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen ja yleensäkin sen löytäminen oli. Ennen kuin aloitin kirjoittamaan varsinaista raporttia, minulla oli käsissäni valtava määrä kirjallisuutta ja uskoakseni myös tunnetuimmat aiemmin tehdyt sitoutumistutkimukset. Tutkimuksessa hyödyntämäni teoriat rajautuivat vähitellen prosessin edetessä ja analyysiä tehdessä. Aineiston analyysi oli myös yllättävän työlästä, sillä sitä oli määrällisesti paljon ja menetelmävalintani oli tietoisesti haastavampi. Aineistosta tutkimukseni kannalta epäolennaisen tiedon karsiminen oli vaikeaa, sillä alkuun tuntui, että kaikki oli tärkeää ja saatava sisällytettyä raporttiin.

Prosessin loppuvaiheessa viimeiset viikot olivat todella työn täyteisiä, mutta tiesin pystyväni parhaaseen suoritukseeni hyvässä stressissä ja saavani näin prosessin maaliin. Opinnäytetyöni kautta olen päässyt syventämään omaa osaamistani sitoutumisen kentällä ja oppinut, että lähes kaikki asiat vaikuttavat siihen. Koen päässeeni vahvistamaan omaa alkavaa asiantuntijuuttani. Samalla olen päässyt lisäämään tietouttani ihmisten johtamisesta ja sen tärkeydestä yrityksessä. Olen oivaltanut, että ihminen todella on se, jonka tulisi olla keskiössä myös johtamisessa. Me ihmiset olemme ne, jotka sen työn tekevät ja myös mahdollistavat.

Työni vastaa alkuperäiseen tutkimuskysymykseen milleniaalien sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, ja nämä vastaukset ovat hyödynnettävissä kohdeyrityksen lisäksi myös muualla. Tuloksista

voivat hyötyä esimiehet ja johtajat, jotka painiskelevat työntekijöiden sitoutumiseen liittyvien haasteiden parissa. Toisaalta tulokset voivat auttaa myös työntekijöitä selkiyttämään ajatuksiaan teki-
jöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa. Erään aineistoni haastattelun jälkeen haastateltava kiitti minua, ja kertoi haastattelulla olleen merkitystä myös hänelle itselleen. Hän oli haastattelun avulla päässyt pohtimaan ja jäsentämään omia sitoutumiseen vaikuttavia seikkoja ja pystyi toteamaan olevansa hyvinkin sitotunut ja oikealla tiellä uravalintojensa suhteen. Koen haastatteluiden kautta päässeeni myös antamaan työntekijöille kokemuksen kuulluksi tulemisesta.

Kokonaisuudessaan koen tutkimukseni olevan onnistunut, ja prosessin kautta kertyneellä kokemuksella olisi kiinnostavaa lähteä tekemään uutta tutkimusta tai jatkamaan tätä. Tässä tutkimuksessa aineistona oli yrityksen toimihenkilöiden haastattelut ja työntekijän näkökulma sitoutumiseen, mutta seuraavassa tutkimuksessa voitaisiin tutkia ylempien toimihenkilöiden ja johtajien kokemuksia sitoutumisesta, joko edelleen työntekijän, tai vaihtoehtoisesti työnantajan näkökulmasta. Lisäksi olisi kiinnostavaa syventyä lisää työntekijöiden arvoihin ja siihen, miten ne vaikuttavat sitoutumiseen. Tässä olisi mahdollisuus huomioida myös sukupolvien väliset arvojen muutokset. Ennen arvossa oli ahkeruus, pitkät työpäivät ja koko elämän mittaiset työsuhteet, mutta kuten tutkimukseni-
kin osoittaa, arvot todella ovat muuttuneet. Myös työkuorman ja muutosten vaikutusta työhyvinvointiin olisi kiinnostavaa tutkia. Kohdeyrityksessä käydyt yt-neuvottelut, niihin liittyvä viestintä sekä jälkitoimenpiteet nousivat vahvasti esille aineistossani. Kun työstä tuleva kuormitus jatkuu korkeana liian pitkään tai muutosviestintä on puutteellista, on sillä pidemmällä aikavälillä vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Aihetta tutkimalla olisi mahdollista saada lisää tietoa muutosjohtamisen ja viestinnän tueksi.

8 LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Berger, Peter & Luckmann, Thomas 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus. Suom. Vesa Raiskila.

Duhigg, Charles 2016. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team. New York Times 25.2.2016.

Edmondson, Amy 2014. Building a psychologically safe workplace. TEDx Talks. 5.5.2014. Viitattu: 22.11.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>

Glazer, Sharon, Mahoney, Adam C. & Randall, Yari 2019. Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. Industrial and Commercial Training 51 (1), 1–12.

Heiskanen, Tuula, Leinonen, Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus 15 (1), 66–80.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hoffman, Reid & Lublin, Nancy 2014. A Solution To Millennials' High Turnover Rate. Viitattu: 2.11.2021. <https://www.fastcompany.com/3039130/the-case-for-encouraging-short-term-job-commitment>

Järvinen, Pekka 2008. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kansallinen nuorisotutkimus 2011. Tiivistelmä. Viitattu: 10.11.2021. <https://www.sli-deshare.net/1530research/kansallinen-nuorisotutkimus-2011-yrityksist-supersankareiksi>

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää – Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdetä. Helsinki: Tietosanoma.

Martela, Frank 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Filosofian Akatemia. Hakupäivä: 2.11.2021. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2016. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61–89.

Meyer, John P. & Hersovitch Lynne 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–326.

Nederström, Mikael 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. *Psycon*. Hakupäivä: 1.11.2021. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOT – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 31.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Saari, Tiina 2015. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutumien tietotyössä. *Työelämän tutkimus* 13 (2), 146–150.

Salonen, Arto O. & Tapani, Annukka 2020. Palkkatyön merkityksellisyys. Ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemuksia työstä. *Työelämän tutkimus* 18 (1), 30–43.

Stum, David L. 1999. Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy and Leadership* 27 (1), 4–7.

Thurman, Susan 2015. NSHSS Scholar 2015 Millennial Career Survey Results. Florida: The National Society of High School Scholars.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2021. Työn imu. Hakupäivä 13.10.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

WEF 2018. The Future of Jobs Report 2018. Insight report. Köln ja Geneve: World Economic Forum. Hakupäivä: 5.11.2021. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf