

Nuorten työntekijöiden sitoutuminen suunnit- telu- ja konsulttialan yrityksessä

LAB-ammattikorkeakoulu
Insinööri (YAMK), Uudistava johtaminen
2023
Toni Hämäläinen

Tiivistelmä

Tekijä Hämäläinen, Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 55	
Työn nimi Nuorten työntekijöiden sitoutuminen suunnittelu- ja konsulttialan yrityksessä		
Tutkinto Uudistava johtaminen, Insinööri (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Suunnittelu- ja konsulttialan yritys		
Tiivistelmä <p>Työelämässä on menossa sukupolvenvaihdos, joka kiihtyy koko ajan. Parhaista osajista on syntynyt kilpailu, johon työnantajien on kyettävä vastaamaan. Suuret ikäluokat ovat siirtyneet eläkkeelle ja milleniaalit, eli vuosina 1980–1997 syntyneet, muodostavat suurimman ikäryhmän työntekijöistä Suomessa.</p> <p>Työssä tutkittiin suunnittelu- ja konsulttialan yrityksen nuorten alle 30-vuotiaiden työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Samalla selvitettiin, minkälaisena nämä nuoret työntekijät näkevät yrityksen työnantajakuvan.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koottiin sitoutumisen sekä työnantajakuvan muodostumisen teorioista, pohjautuen aihepiireistä kirjoitettuihin tutkimuksiin, artikkeleihin ja kirjoihin. Teoriaosassa käsiteltiin myös milleniaaleja työelämässä ja heidän erityispiirteitään aihepiirin kirjallisuuden kautta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen lomakekyselyä sekä teemahaastatteluita, jotka toteutettiin opinnäytetyön tilanteen yrityksen alle 30-vuotiaille työntekijöille.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella nuorten sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä työyhteisö ja -ilmapiiri yhteisön sisällä, koulutusmahdollisuudet ja niiden mahdollistaminen yrityksen puolelta, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön sekä onnistunut esihenkilötyö. Panostamalla näihin sitoutumistekijöihin, yrityksellä on hyvät mahdollisuudet pärjätä entistä kovemmassa kilpailussa osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä.</p>		
Asiasanat sitoutuminen, työnantajakuva, milleniaalit		

Abstract

Author Hämäläinen, Toni	Type of Publication Master Thesis	Published 2023
	Number of Pages 55	
Title of Publication Young employee`s commitment in Design and Consulting Company		
Name of Degree Regenerative Leadership, Master of Engineering		
Name, title and organization of the client A Design and Consultant Company		
Abstract <p>Working life is undergoing a generational change, which is accelerating all the time. A competition for the best talent has emerged, which employers must be able to respond to. Baby boomers have retired, and millennials, i.e., those born between 1980 and 1997, form the largest age group of employees in Finland.</p> <p>The study examined the factors influencing the commitment of young employees under the age of 30 in a design and consulting company. At the same time, it was researched how these young employees perceive the company's employer image.</p> <p>The theoretical framework of the work was compiled from theories of commitment and employer image formation, based on studies, articles and books written on the topics. The theoretical part also dealt with millennials in working life and their special characteristics through literature on the subject.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative study using a questionnaire and thematic interviews conducted with employees under the age of 30 of the company commissioning the study.</p> <p>According to the research results, factors influencing young people's commitment include a good work community and atmosphere within the community, training opportunities and enabling them on the part of the company, the opportunity to influence one's own work and its content, and successful supervisor work. By investing in these commitment factors, the company has a good chance of succeeding in the tougher competition for skilled and motivated personnel.</p>		
Keywords commitment, employer brand, millennial		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimusasetelma.....	4
2.1	Tutkimusongelma	4
2.2	Tutkimuskysymykset.....	4
2.3	Tutkimusote	5
2.4	Aineistonkeruumenetelmät	6
2.5	Aineiston analysointi	7
2.6	Tutkimuksen perusjoukko	8
2.7	Tutkimusyksiköt	9
2.8	Otantamenetelmä ja otoksen suuruus.....	9
2.9	Luotettavuusvarauma	10
2.10	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	11
2.11	Tutkimusetiikka	13
2.12	Tutkimuskohde	13
3	Sitoutuminen.....	14
3.1	Sitoutumisen eri muodot	14
3.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	16
3.3	Sitoutumisen hyödyt organisaatiolle.....	18
4	Työnantajakuva	20
4.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva	20
4.2	Työnantajakuvan muodostuminen	21
4.3	Työnantajakuva ja sitoutuminen.....	22
4.4	Nuoret työntekijät työelämässä.....	22
5	Tutkimustulokset ja johtopäätökset	25
5.1	Tutkimuksen taustatiedot	25
5.2	Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen.....	27
5.3	Yrityksen työnantajakuva ja sen toteutuminen	41
5.4	Yrityksen onnistuminen työnantajana ja työntekijöiden arvostamat asiat	43
5.5	Johtopäätökset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja toiveet työnantajalle.....	46
6	Yhteenveto ja pohdinta	51
	Lähteet	54

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedote suomeksi ja englanniksi

Liite 2. Kyselylomake suomeksi ja englanniksi

Liite 3. Teemahaastattelurunko suomeksi ja englanniksi

1 Johdanto

Työelämä on ollut Suomessa pidemmän aikaa murroksessa suurten ikäluokkien jäätyä pääosin pois työelämästä ja uusien sukupolvien tultua mukaan työelämään. Sotien päättymisen jälkeen vuosina 1946–1950 syntyi Suomessa ennätyksellisen suuria ikäluokkia. Suurten ikäluokkien määritelmä Suomessa kattaa edellä mainitut ikäluokat. Suuria ikäluokkia syntyy aina kun kokonaishedelmällisyys on yli uusiutumistason. (Nieminen, 2004.)

Y-sukupolvi, josta käytetään myös nimitystä milleniaalit, ovat syntyneet pääosin 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välisenä aikana (Kaartinen, 2021). Työntekijäryhmänä milleniaalit ovat olleet työelämässä mukana 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Tämä ryhmä muodostaa tänä päivänä työelämän rungon suurimpana sukupolvena.

Uusimpana ryhmänä on työelämän tulossa sekä osittain siellä jo oleva, niin kutsuttu Z-sukupolvi, joka määritellään vuosien 1997 ja 2012 välillä syntyneiksi henkilöiksi (Zurich Magazine, 2023). Perinteiset syyt sitoutua työhön ja työpaikkaan ovat muuttuneet uusien sukupolvien myötä. Enää ei riitä pelkästään säännöllinen palkka, jolla maksaa laskut ja muu eläminen. Työelämässä uudet sukupolvet panostavat eri asioihin kuin aiemmat sukupolvet. Työn sisältö ja sen merkityksellisyys ajaa uudemmilla sukupolvilla ohi aiempien sukupolvien arvostaman työn vakauden ja säännöllisen ansion.

Työnantajilla on viimeistään 2000-luvulla ollut esillä tilanne, jossa parhaista ja motivoituneimmista, ja sitä kautta sitoutuneimmista työntekijöistä pitää kilpailla. Sitoutuneista hyvistä työntekijöistä pitää pystyä pitämään kiinni, jotta yritysten kilpailukyky työmarkkinoilla säilyy. Tämän päivän työmarkkinoilla olevat työntekijät kaipaavat työtä, joka on motivoivaa sekä sisällöltään sellaista, jossa itse pystyy vaikuttamaan työn sisältöön sekä suorittamistapaan. Kilpailu työntekijöistä on korostunut entisestään mitä pidemmälle 2000-lukua on edetty. Tämän päivän työelämä ei ole enää samanlaista mitä se vielä viime vuosikymmenellä oli. Nuoremmat työntekijät vaihtavat mielellään helposti työpaikkaa, jos työnantajakuva ja työnantajan tarjoamat sitouttamistekijät eivät kohtaa työntekijän arvomaailman kanssa. Organisaatiolle on tärkeää saada pidettyä osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö palveluksessaan, koska on selvää, että motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstön sitoutumisen merkitys korostuu erityisesti tietotyössä, jossa yrityksen tärkein pääoma on osaava henkilöstö.

Yrityksissä on herätty siihen, että nuorten työntekijöiden sitouttamisen keinot ovat muuttuneet ja on tärkeää saada tietoa, mitkä ovat tämän päivän nuorten (alle 30-vuotiaiden) sitouttamistekijät. Nuoret työntekijät tämän opinnäytetyön kohderyhmänä jakautuvat myöhäisiin milleniaaleihin (vuosina 1994–1997 syntyneet) sekä Z-sukupolveen (vuoden 1997 ja sen

jälkeen syntyneet). Tällä hetkellä opinnäytetyön tilannut yritys saa tietoa työntekijöiden irtisanoutumisen syistä teettämällä kaikille lähteneille työntekijöille lähtökyselyn. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta moni kuitenkin vastaa kyselyyn. Nuorten alle 30-vuotiaiden kohdalla on havaittavissa, että moni lähtee yrityksestä työskenneltyään vain alle kaksi vuotta. Opinnäytetyön tilanteen yrityksen asiakasprojektien tilauskanta on hyvä ja osaavalle henkilöstölle on suuri tarve. Hyvien osaajien lähtiessä yrityksestä pois, karkaa yrityksen ulkopuolelle valtava määrä tietotaitoa ja monesti tietotaito siirtyy pahimmassa tapauksessa samoilla markkinoilla kilpailevan yrityksen käyttöön. Jäljelle jäävien työntekijöiden tulee ainakin hetken aikaa pystyä paikkaamaan lähteneiden työntekijöiden jättämää aukkoa. Tämä kuormittaa yrityksen jäljelle jäänyttä työvoimaa ja voi osaltaan aiheuttaa työntekijöille painetta miettiä omaa rooliaan organisaatiossa. Yrityksessä jatkavien työntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta työntekijän lähteminen ei vaikuta positiivisesti työkuorman kasvaessa. Uusien työntekijöiden rekrytointi, valinta ja perehdyttäminen on haastavaa ja kallista. Monen ihmisen työaika kuluu paljon, jotta uusi työntekijä saadaan ajettua organisaatioon sisään ja oppimaan työpaikan tavat ja käytännöt.

Opinnäytetyön tilanteen yrityksen teettämä lähtökysely antaa tietoa irtisanoutumisen syistä, mutta se ei vielä kerro työnantajaan sitoutumisesta varsinaisesti mitään. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada selville, mitkä tekijät saavat nuoren työntekijän sitoutumaan työnantajaan jo ennen työntekijän työpaikan vaihtoa. Samalla kysytään yrityksessä työskenteleviltä nuorilta työntekijöiltä, millaisena he näkevät yrityksen työnantajakuvan ja vastaako tämä mielikuva todellisuutta. Opinnäytetyön kautta hankittu tieto auttaa työnantajaa kehittämään omia toimintojaan oikeaan suuntaan, jotta osaava henkilöstö saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa.

Opinnäytetyön konkreettista hyötyä esimerkiksi säästettyjen eurojen muodossa on vaikea esittää. Jos opinnäytetyön tuloksina saatuihin, sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin kohdenetulla panostuksella saadaan pidettyä yksikin irtisanoutumista harkitseva työntekijä organisaatiossa, työ on kannattanut. Opinnäytetyön tilaajan organisaatiossa on viime vuosina panostettu vahvasti esihenkilötyöhön ja esihenkilöiden kouluttamiseen vastatakseen tämän päivän johtamisen tarpeisiin ja haasteisiin. Opinnäytetyön myötä on mahdollista muokata esihenkilökoulutuksen painopisteitä vahvistamaan nuorten työntekijöiden sitoutumistekijöitä ja kehittämään esihenkilöitä valmentavan johtamisen taitajiksi.

Aiheesta löytyy paljon tutkimuksia ja opinnäytetöitä, mutta tämän työn tilaajan edustaman toimialan tutkimuksia ei käytettävissä olevista tietokannoista tai Internetistä löytynyt. Nuorten työntekijöiden sitoutumisen tekijöitä tutkineet henkilöt ovat tutkimuksissaan tai opinnäytetöissään havainneet, ettei palkka yksistään ole merkittävin tekijä sitoutumisessa

työnantajaan. Työn mielekkyys, sisältö, johtaminen sekä kehittymismahdollisuudet työssä työntekijän näkökulmasta nousevat jopa palkan ohi sitoutumistekijöissä. Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset perustuvat Allen & Meyerin (1990, 1) kolmijakoiseen sitoutumisteoriaan täydennettynä aikaisempien tutkimusten perusteella laadittuihin sitoutumistekijöiden kysymyksiin. Teemahaastattelun rungon muodostavat samat teemat, jotka ovat nousseet esiin vahvoina sitoutumistekijöinä aiemmissa vastaavissa opinnäytetöissä ja tutkimuksissa, joita on toteutettu eri alojen yrityksille.

Opinnäytetyö toteutettiin tilaajalle, jonka toivomuksesta yrityksen nimeä ei julkaista. Yritys on suunnittelu- ja konsulttialalla toimiva yritys, joka haluaa panostaa esihenkilötyöhön. Esihenkilötyöhön tehtyjen panostusten kautta on tarkoitus parantaa esihenkilöiden johtamistaitoja koko ajan muuttuvassa työelämässä vastaamaan parhaiten yrityksen strategian ja arvojen mukaisia toimia. Aiheen valinta vastaa hyvin opinnäytetyöntekijän suorittamaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa uudistavan johtamisen koulutusohjelmassa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma

Erilaisista tutkimusaiheista nuorten työntekijöiden sitoutumiseen liittyvä aihe koettiin mieleisimmäksi ja hyödyllisimmäksi sekä yrityksen että opinnäytetyöntekijän näkökulmasta. Sitoutumista ja sen tekijöitä pelkästään nuorten työntekijöiden näkökulmasta ei ole tutkittu yrityksessä, joten opinnäytetyön kautta tuloksista ja niistä muodostetuista johtopäätöksistä saataisiin ajantasaista tietoa yrityksen henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen tueksi.

Tutkimusongelma muodostui siitä, ettei yrityksellä ole tutkittua tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat nuorten alle 30-vuotiaiden sitoutumiseen työnantajaan. Yritys teettää poislähteville työntekijöille lähtökyselyn, jossa kysytään työntekijän poislähdön syitä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta moni vastaa kyselyyn ja tämän kyselyn perusteella saadaan irtisanoutumisen syistä tietoa, mutta sitoutumistekijöiden selvittämiseen lähtökysely ei anna vastausta.

Lähtökyselyiden mukaan iso osa alle 30-vuotiaista työntekijöistä lähtee pois yrityksestä työskenneltyään vain alle kaksi vuotta. Tämä on nähty ongelmana yrityksessä. Opinnäytetyössä oli mahdollisuus selvittää asiaa ja haastatella vielä työsuhteessa olevia yrityksen työntekijöitä, ja tätä kautta saada tietoa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Uuden tiedon ollessa tarjolla heti, mahdollista muutosta vaativiin asioihin pystytään reagoimaan ja saada nuoret, motivoituneet työntekijät sitoutettua yritykseen ja tätä kautta pidettyä heidät yrityksen osaavana työvoimana.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmasta johdettuna pääkysymyksenä oli selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka saavat nuoret alle 30-vuotiaat työntekijät sitoutumaan suunnittelu- ja konsulttialan yritykseen. Lisäkysymyksenä ongelmaan oli lisäksi se, millaisena nuoret työntekijät näkevät yrityksen työnantajakuvan. Vastaako ennakolta saatu kuva työnantajasta todellisuutta, joka tulee esiin, kun on työskennelty yrityksessä esimerkiksi työsuhteen koeajan verran.

Tutkimuskysymyksiä olisi voinut asetella mielenkiintoisen aiheen ympärille useita, mutta työn rajausta tehtäessä oli paras pitäytyä yksinkertaisissa kysymyksissä. Sitoutumistekijöiden selvittäminen sekä saatujen tulosten analyysien perusteella tehdyt johtopäätökset ja johtopäätöksistä suunnitellut mahdolliset tavoitteet työnantajan toiminnan kehittämiseksi tulevat olemaan työn tärkein anti. Työnantajayritys voi tehdä opinnäytetyön päätösten perusteella oman analyysin mahdollisista jatkotoimenpiteistä kehittäessään omaa toimintaansa sitoutumistekijöiden osalta.

2.3 Tutkimusote

Tämä opinnäytetyö tutki tiettyä merkityksellistä ja ihmisen omakohtaisesti kokemaa asiaa, jolloin tutkimusotteeksi oli perusteltua valita laadullinen tutkimus. Kuten Vilkka (2021, 118) kuvaa, laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa ihmisten välinen vuorovaikutus, jolloin merkityskokonaisuus rakentuu ihmisen kokemuksista ja ajatuksista tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Laadullisen menetelmän tutkimuksessa keskiössä ovat ihmisten omat kokemukset asiasta. Hirsjärvi ym. (1997, 161) mainitsevat, että laadullisen tutkimuksen on tarkoitus kuvata ja käsitellä todellista elämää. Kokemusten tulkitseminen ja täydellinen ymmärtäminen voi olla haastavaa laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen kysymysten asettamisessa on tärkeää huomioida se, että pelkästään ”mitä”-kysymyksiä ei ole hyvä käyttää, vaan on perusteltua ja sopivaa pyrkiä hakemaan vastauksia erityisesti ”miksi”-kysymyksiin. ”Miksi”-kysymykset pakottavat hakemaan vastauksia useamman kuin kahden vaihtoehdon väliltä. (Vilkka 2021, 119.) Varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei ollut asetettu ”miksi”-muotoon, mutta teemahaastatteluiden kysymykset oli muodostettu ”miksi”-periaatteella, jotta haasteltavien vastaukset olivat perusteltuja pelkkien irrallisten kommenttien sijaan.

Laadullisen menetelmän valintaa tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi puolsi se, että tarkoituksena ei ollut löytää yhtä ainoaa oikeaa vastausta tutkimuskysymykseen, vaan useampia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat nuorten työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että tarkoitus ei ole löytää yhtä totuutta. Tutkimuksen vastausten tulkintojen avulla rakennetaan näkemys tutkittavasta asiasta, ja näin luodaan mahdollisia uusia toimintamalleja tai ratkaisuehdotuksia, kuinka tutkittavan asian tai ilmiön kanssa tulee jatkossa toimia. (Vilkka 2021, 120.)

Laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet täytyivät tämän opinnäytetyön suorittamisessa. Hirsjärvi ym. (1997, 164) kuvaavat tyypillisiä laadullisen tutkimuksen piirteitä, joiden mukaan tutkimuksen tekeminen on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Aineiston hankintaan käytetään ihmisiä ja heidän kokemuksiaan. Tämän kaltaisessa aineiston hankinnassa ihmisen ”ääni” pääsee kuuluviin ja tutkittava pääsee kertomaan todellisia, omakohtaisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Aiherajauksen mukaisesti tutkimuksen kohdejoukko oli valittu tarkasti rajaten eikä sattumanvaraisesti. Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muuttui työn edetessä, ja suunnitelmaa piti tarkentaa työn edetessä.

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittuna opinnäytetyön tutkimusotteeksi edellyttää kolmen eri näkökulman huomioimista tutkimuskohteen kanssa. Ensimmäisenä tulee huomioida konteksti, jolla tarkoitetaan, että tutkimuksen suorittaja ottaa selvää ja kuvaa saman asian tekstissään, millaisiin yleisiin yhteyksiin tutkittava asia liittyy. Kuvaus edellyttää yleisten

yhteyksien kuvaamista sekä lisäksi tutkimustilanteen kuvausta, jossa aineistoa on kerätty. (Vilkkä 2021, 120.)

Toisena huomioitavana asiana tulee intentio. Intention huomioiminen tarkoittaa, että tutkimuksen tekijä tarkkailee tutkimustilanteessa tutkittavien ilmaisuja tai tekemistä. Joskus tutkimustilanteessa voi olla, että tutkittava voi peitellä omia motiivejaan esimerkiksi vääristelemällä, peittelemällä tai muistamalla asioita väärin. Toisin sanoen tutkimuksen tekijän on oltava tutkimustilanteessa tarkkana ja havainnoitava tutkittavan käytöstä ja sanomisia, jotta tutkittavan omat ajatukset varmasti tulevat esiin. (Vilkkä 2021, 121.)

Kolmantena on itse prosessin huomioiminen. Prosessin huomioiminen tässä yhteydessä tarkoittaa tutkimusaikataulun sekä tutkimusaineiston tuottamisen edellytysten suhdetta tutkimuksen tekijän ymmärrykseen aiheesta. Tutkimusaikataulu asettaa omat haasteensa siihen, miten syvälle tutkimuksessa voi mennä. Tutkimuksen tekijän ymmärrys aiheesta voi muuttua. Tämä ei lyhyissä tutkimuksissa ole ongelmana, mutta tutkimuksen kestäessä pidemmän aikaa, ymmärrys aiheesta voi muuttua niin, ettei tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus ole enää mielekäs. (Vilkkä 2021, 121–122.) Tämän opinnäytetyön aikajakso oli verrattain lyhyt, joten tutkimuksen tekijä ei nähnyt tätä asiaa ongelmana kyseisen tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä.

2.4 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat Survey-tyyppinen lomakekysely sekä teemahaastattelut. Tutkimuksen perustana oli lomakekysely, jonka kysymykset pohjautuivat Allen ja Mayerin (1990, 6–7) sitoutumismittareihin. Kysymykset jakautuivat mittaamaan affektiivista, jatkuvuuteen perustuvaa sekä normatiivista sitoutumista. Lisäksi lomakekyselyyn sisällytettiin kysymyksiä liittyen johtamiseen, vaikutusmahdollisuuksiin, työyhteisön tukeen, kehittämismahdollisuuksiin sekä palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Lomakekysely toteutettiin Webropol-ohjelman avulla, josta tulostarkastelu oli melko helppo tehdä, kyselytulosten raportointityökalu teki kuvaajat sekä vastausten ryhmittelyn automaattisesti.

Tutkimusta täydentämään oli valittu teemahaastattelut, joita tehtiin 12 kappaletta vapaaehtoisille lomakekyselyyn osallistuneille työntekijöille, jotka kuuluivat työn rajauksen mukaiseen työntekijäryhmään. Teemahaastatteluiden runko muodostui ennalta määritellyistä kysymyksistä, jotka esitettiin samanlaisina kaikille haastateltaville henkilöille. Teemahaastattelua pidetään perinteisenä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ja tämän opinnäytetyön aineistonkeruuseen haastattelut sopivat hyvin täydentämään lomakekyselyllä isommalta vastaajajoukolta saatuja vastauksia.

Lomakekysely valikoitui menetelmäksi, koska mielipiteet tutkittavaan asiaan haluttiin mahdollisimman suurelta joukolta työntekijöitä. Teemahaastattelut suurelle henkilökunnalle toteutettuna olisi ollut liian aikaa vievä ja kallis toteuttaa. Lomakekysely mielletään määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, mutta Tuomen ja Sarajärven (2018, 87) mukaan lomakekyselyä voi hyvin käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaan myös kyselyyn vastanneiden tulokset kategorisoidaan laadullisiin luokkiin määrällisten sijaan, joten lomakekyselyn käyttö tässä tutkimuksessa oli perusteltua. Lomakekyselyllä ja sen harkitulla kysymysten asettelulla saatiin yhdistettyä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja aineistonkeruu sopivaksi kokonaisuudeksi opinnäytetyön toteutuksessa.

Teemahaastatteluisa saadaan muodostettua suora kontakti ihmisten välillä ja toisaalta haastateltavilla on paras näkemys ja kokemus tutkittavasta aiheesta. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) kirjoittavat, tutkimustyössä halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteen subjektina ja antaa mahdollisuus kertoa omin sanoin kokemuksistaan tutkittavasta aiheesta. Haastattelun avulla halutaan korostaa aktiivista vuorovaikutusta ja haastateltavien henkilöiden vastaukset täydentävät lomakekyselyn kautta saatuja vastauksia. Haastatteluilla saadaan mielipiteet perusteltuina ja lisäksi haastattelutilanne mahdollistaa tarkentavat lisäkysymykset aihepiiristä. Osa haastateltavista voi kokea haastatteluilmapiirin sensitiivisenä ja tällöin on ehkä helpompi saada vastauksia kahdenkeskeisissä haastatteluissa. Tämä edellyttää vahvan luottamuksen rakentamista haastattelijan sekä haastateltavan välille. Haastatteluiden nauhoittamisesta kerrottiin haastateltaville haastattelukysymysten lähettämisen yhteydessä. Haastateltaville kerrottiin myös, että nauhoitteet tuhoetaan heti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

2.5 Aineiston analysointi

Lomakekyselyn vastausten analysoinnin helpottamiseksi kyselyssä oli monivalintakysymyksiä, jotka noudattavat pääosin Likertin 5-portaista asteikkoa (Hirsjärvi ym. 1997, 189). Kysymykset olivat tarkoituksella tehty tiettyjen aihepiirien mukaan perustuen opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen. Kyselyvastausten perusteella tehtiin analyysi tutkituista aihepiireistä. Teemahaastatteluiden kysymysrunko muodostui osittain samojen aihepiirien mukaan. Teemahaastattelussa oli mahdollisuus saada tarkempia selvityksiä sitoutumistekijöihin aihepiirien kysymyksien avulla.

Ennen varsinaista vastausten analyysia oli aineisto tarkistettava tietojen osalta, sisältyikö aineistoon virheitä tai puuttuiko jotain tietoja. Hirsjärven ym. (1997, 209–210) mukaan tarvittaessa tietoja voi joutua täydentämään ja vastaajia muistuttamaan kyselyyn vastaamisesta. Lisäksi ennakkoon tehtävänä asiana oli aineiston järjestäminen varsinaista analyysia

varten. Kyselyyn vastaamisen muistuttamista pitää tehdä tarpeellinen määrä, riippuen siitä, miten paljon vastauksia saadaan suhteessa koko joukon määrään, jolle kysely on laitettu.

Teemahaastatteluiden osalta tehtiin aineistolle litterointi, joka tarkoittaa aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Hirsjärvi ym. 1997, 210). Litteroinnin tarkkuus määräytyy haastattelukysymysten perusteella. Kysymykset oli pyritty rakentamaan tarkoin aihepiirien mukaan ja kysymykset esitettiin samanlaisina kaikille haastateltaville, jolloin työn tekijän osuus helpottui ja vastauksista muodostettava analyysi oli helpompi tehdä. Samalla työn ja sen metodologian luotettavuuden arviointi parani.

Varsinaista aineistojen analysointia tehtiin heti työn aineiston keräämisen alkaessa, ja sen edetessä. Hirsjärvi ym. (1997, 211) toteavat, että aineiston analyysi on hyvä tehdä mahdollisimman pian aineiston saamisen jälkeen, ettei työn kannalta oleelliset asiat ehdi unohtua. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään usein eri metodeilla ja samanaikaisesti, joten analyysia on järkevintä tehdä pitkin työn etenemistä.

Työn luonteesta ja aiheesta johtuen paras tapa analysoida opinnäytetyön aineistoa oli käyttää asian ymmärtämiseen perustuvaa lähestymiskulmaa (Hirsjärvi ym. 1997, 212). Työssä tutkittiin ihmisten omakohtaisia käsityksiä tutkittavasta aiheesta, joten suoraa numeerista analyysia ei pystytty muodostamaan, vaikka tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli lomakekysely. Sama analyysimenetelmä päti myös teemahaastatteluiden aineiston analyysiin. Tutkittava asia oli subjektiivinen ja tällöin asioita piti lähestyä ymmärtämisen näkökulmasta.

Tutkimusaineistojen analysoinnin jälkeen saaduista analyyseistä saatiin tutkimustulokset, joiden tarkoituksena oli antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin (Kananen 2015, 12). Analyysin seurauksena muodostuneiden tutkimustulosten jälkeen viimeisenä vaiheena oli johdopäätösten muodostaminen, joiden myötä lopulliset vastaukset tutkimuskysymyksiin löydettiin. Kananen (2015, 13) toteaa, että tutkimustulosten tulee olla riittävän luotettavia, uskottavia ja oikeita, jotta tutkimuksesta saadaan siitä haettua hyötyä. Tämä kaikki on jo rakentunut siinä vaiheessa, kun on valittu aihe, jota lähdetään tutkimaan. Tutkimusasetelman ja -menetelmien valintavaiheessa on otettu huomioon ja tarkempaan tarkasteluun keinot, joiden myötä tutkimustuloksista saatiin mahdollisimman luotettavat ja paikkansapitävät.

2.6 Tutkimuksen perusjoukko

Tutkimuksen suunnittelussa opinnäytetyön tilaajan kanssa lähdettiin liikkeelle siitä, mikä on varsinainen tutkimuksen kohderyhmä, josta tietoa halutaan. Nopeasti tehtiin päätös nuorten työntekijöiden rajaamisesta alle 30-vuotiaisiin. Ensimmäinen ajatuksena, että riittävä otos olisivat nuoret, jotka osallistuvat yrityksen omaan Trainee-ohjelmaan. Myöhemmin opinnäytetyön

suunnitellussa päädyttiin siihen, että kyselyiden kohdistamista oli syytä laajentaa kaikkiin yrityksessä työskenteleviin alle 30-vuotiaisiin työntekijöihin. Tällä perusjoukon valinnalla oli tarkoitus varmistaa riittävä määrä vastauksia ja saada tutkimuksesta luotettavampi kasvatamalla vastaajajoukkoa. Perusjoukon koko tässä tutkimuksessa oli 416 työntekijää. Tämä perusjoukko vastasi noin 20 % koko yrityksen Suomessa työskentelevästä työntekijämäärästä.

2.7 Tutkimusyksiköt

Teemahaastatteluihin valittiin työntekijät heidän vapaaehtoisuuteensa perustuen. Teemahaastatteluista laitettiin perusjoukolle sähköpostia, jossa kerrottiin aiheesta ja miksi tätä opinnäytetyötä tehdään. Opinnäytetyöntekijä pyysi ilmoittautumiset haastatteluihin mahdollisimman nopeasti aikataulujen sopimista varten.

Ensimmäisessä vaiheessa valittiin haastateltaviksi 12 henkilöä tutkimusryhmästä. Haastatteluryhmän koko suhteutettiin työhön käytettävän ajan mukaan. Tärkeimpänä kriteerinä opinnäytetyön teemahaastateltavien määrässä oli se, milloin saavutettiin niin sanottu saturaatiopiste, eli haastateltavien näkemykset eivät enää tuoneet uusia näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–100). Toista vaihetta teemahaastatteluissa ei tarvinnut suorittaa, koska saturaatiopiste saavutettiin 12 teemahaastattelun jälkeen. Vastaukset 12 teemahaastattelun perusteella olivat melko samankaltaisia, ja tällä perusteella haastateltavien määrä päätettiin opinnäytetyön tekijän toimesta jättää ensimmäisen vaiheen määrään.

2.8 Otantamenetelmä ja otoksen suuruus

Otantamenetelmänä oli työssä käytetty sovellettuna yksinkertaista satunnaisotantaa. Arvonta havaintoyksiköiden välillä oli jätetty pois ja havaintoyksiköt valittiin ilmoittautumisjärjestyksessä. Kutsu haastatteluun laitettiin koko opinnäytetyön perusjoukolle, ja tästä joukosta ensin mukaan ilmoittautuneet valittiin haastatteluun. Otantamenettelyssä toteutui yksinkertaisen satunnaisotannan perusperiaate, jossa kaikilla perusjoukon yksilöillä oli mahdollisuus tulla valituiksi haastatteluun (Vilka 2021, 99).

Tähän otantamenetelmään päädyttiin, koska perusjoukko tutkimuksessa on suuri, ja henkilöiden työtilanteen mukaan on parempi kysyä vapaaehtoisia haastateltavia. Ajankäytölliset tekijät opinnäytetyöntekijän puolelta vaikuttivat otantamenetelmään. Laadullisen menetelmän kohdalla on vaikea etukäteen määrittää tarkkaa haastateltavien määrää ja tämä saattaa muuttua työn edetessä. Jos haastateltavien vastaukset eivät saturoidu, eli uutta tietoa tutkimuksen kannalta tulee, haastateltavien määrää pitää kasvattaa.

Tämän opinnäytetyön haastateltavien henkilöiden määrä rajautui 12 henkilöön. Ajankäyttö asetti omat rajoitteensa haastateltavien määrään, koska opinnäytetyötä tehtiin oman työn ohessa. Suurin osa haastateltavista henkilöistä työskentelee suurissa kasvukeskuksissa ja näin haastattelupäivien määrä pyrittiin pitämään pienenä kustannussyistä. Työtilanne tutkijalla oli haasteellinen, jonka vuoksi henkilökohtaiset haastattelut kasvokkain päätettiin muuttaa Teamsin välityksellä tehtäviksi. Tämä järjestely sopi kaikille haastateltaville henkilöille. Kuten Vilkka (2021, 101) toteaa, kysymys on pitkälti kompromissista ajan käytön, resurssien, tulosten tarkkuuden ja kustannusten välillä. Sama yleistys oli pätevä tässä opinnäytetyössä.

2.9 Luotettavuusvarauma

Luotettavuuden arvioinnin perustana on riittävä dokumentaatio kaikissa opinnäytetyön vaiheissa. Luotettavuutta tulee arvioida valitun tutkimusmetodin mukaan. Perustellut valinnat antavat työlle sen vaatiman uskottavuuden. (Kananen 2015, 112–113.)

Tässä opinnäytetyössä sovellettiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereitä. Tehdyt valinnat jo tutkimusmenetelmästä lähtien perustelivat, miksi näin kannatti aiheita lähestyä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereinä opinnäytetyössä käytettiin vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkintojen ristiriidattomuutta, työn luotettavuutta tutkitun kannalta sekä saturaatiota. Nämä kriteerit pätevät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

Vahvistettavuus ja työn luotettavuus tutkitun aiheen kannalta tarkoittaa, että joku tarkistaa ja vahvistaa aineiston, sekä varmistaa tulosten paikkansapitävyyden, eli ettei tutkimuksen tekijä ole itse keksinyt aineistoa. (Kananen 2015, 113.) Todentamistapana käytettiin aineiston luetuttamista henkilöillä, jotka ovat osallistuneet haastatteluun tietolähteinä. Tällä menettelyllä varmistettiin, että luettuaan tutkijan tekemät tulkinnat ja tutkimustulokset, kaikki vastasivat sitä, mitä oli puhuttu. Näin voitiin todeta tutkimuksen olevan tutkittavien henkilöiden kannalta luotettava.

Arvioitavuus tarkoittaa riittävää aineistojen ja tulkintojen dokumentointia. Työn suorittamisessa pitää olla tarkka kaikissa sen vaiheissa. Aineistojen tuottamisen olosuhteet tulee kuvata tarkasti ja totuudenmukaisesti. Haastattelupaikkojen kuvaus, olosuhteet, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat sekä haastatteluihin käytetty aika on tärkeä kuvata tarkasti. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.)

Tulkinnan ristiriidattomuus voidaan varmistaa myös sillä, että vaihdetaan hieman tarkastelukulmaa ja toinen henkilö tekee tulkinnan samasta aineistosta. Aineistossa voi olla tulkinnanvaraa, mutta toisen henkilön päästessä samaan johtopäätökseen tutkijan kanssa, voidaan samoja johtopäätöksiä pitää tutkimuksen kannalta ristiriidattomina. Tämä menettely antaa tutkimukselle lisää luotettavuutta. (Kananen 2015, 114.) Opinnäytetyö luetutettiin opinnäytetyön tilaajan edustajalla, jolloin työn tilaajan puolelta oli mahdollisuus tarkastaa työn tulkinnat ja niiden oikeellisuus.

Saturaatio eli tutkimusaineiston kylläntyminen oli yksi luotettavuuden kriteeri tässä tutkimuksessa. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä pistettä, jolloin tutkittavien haastatteluilla ei saada enää uutta tietoa tutkimuskysymykseen, vaan vastaukset kysymyksiin alkavat toistaa itseään. Saturaatiota ei voi käyttää luotettavuuden arvioinnissa, jos haastateltavia on vain yksi. Saturaation todentaminen edellyttää, että aineistoa analysoidaan sitä mukaa, kun aineistoa syntyy. (Kananen 2015, 115.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa saturaatio oli hyvä tapa mitata luotettavuutta haastateltavien määrän ollessa enemmän kuin yksi henkilö.

2.10 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä ja tekemään mahdollisimman oikeat tulostarkastelut sekä johtopäätökset saatujen tulosten perusteella. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta, jos tutkimus uusittaisiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.) Tutkimuksen reliabeliutta voidaan myös Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 186) mukaan määritellä siten, että kaksi arvioijaa päätyy päätelmissään samaan lopputulemaan tutkimuksessa. Täydellisyyttä tässä kahden eri arvioijan näkemysten kohtaamisessa harvoin saavutetaan. Asiat voidaan nähdä moni-ilmeisinä eri arvioitsijoiden toimesta, mutta reliabiliteetin toteutuminen voidaan katsoa tapahtuneen, jos näkemykset kohtaavat toisensa keskustelemalla luokituksista. Tällöin on saavutettu konsensus asioista ja reliabiliteettiedellytysten katsotaan täyttyneen.

Tämän työn reliabiliteettia tarkasteltiin ja ymmärrettiin kahden eri tutkimusmenetelmän, lomakekyselyn ja teemahaastatteluiden, tuloksia keskenään vertaillaessa. On epätodennäköistä, että kahden eri menetelmän välillä saadaan täysin samoja tuloksia. Ihmisen käyttäytyminen vastaustilanteissa voi vaihdella, mutta erot tuloksissa eivät välttämättä kerro menetelmien heikkoudesta, vaan erot selittyvät enemmän vastaustilanteiden vaihteluilla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.)

Reliabiliteettia laadullisessa opinnäytetyössä tarkasteltaessa, työn tekijän toiminnalla oli suuri merkitys. Reliabiliteetin kannalta oli tärkeää, että työn tekijä oli ottanut kaiken

materiaalin huomioon tulostarkastelussa, haastatteluaineiston litterointi oli suoritettu huolellisesti ja haastatteluiden tulokset ja vastaukset peilasivat haastateltavien ajatusmaailmaa tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Ensiarvoisen tärkeäksi nousi myös työn tekijän tuloksista tekemien analyysien oikeellisuus ja luotettavuus. Haastattelutilanteet olivat tärkeä vuorovaikutustilanne haastattelijan ja haastateltavien välillä ja perustui kahden väliseen luottamukseen ja yhteistyöhön.

Validiteetti tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2015, 112). Kuten Vilka (2021, 193–194) kirjoittaa, validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella on ollut tarkoitus mitata.

Tutkimuksen validius oli tullut opinnäytetyön edetessä tarkasteluun jo siinä vaiheessa, kun suunniteltiin lomakekyselyn sekä teemahaastattelun kysymyksiä. Kysymyksiä mietittäessä oli huomioitu tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset, ja molempien tiedonkeruumenetelmien kysymykset pyrittiin asettamaan niin, että kysymyksiin vastaamalla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Samoin jo työn rajausvaiheessa oli otettu huomioon validiteetin kannalta oleellisia asioita, kuten lomakekyselyn perusjoukon määrittely sekä se, että työn teoreettinen viitekehys sopi yhteen tutkimusmenetelmien kysymysten kanssa.

Validoinnilla pyritään laadullisessa tutkimuksessa myös tarkastamiseen. Tarkastamisella tarkoitettiin tässä tapauksessa sitä, että opinnäytetyön tekijä ilmaisi avoimesti kantansa perustellusti ja kertoi myös, miten vaihtoehtoiset tulkinnat oli jätetty pois. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Tätä tarkastustyötä validoinnin eteen tehtiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Sopiva kriittisyys tutkittavia asioita kohtaan auttoi opinnäytetyön validointiprosessissa.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 217) toteavat, että laadullisen tutkimuksen validiuden arviointia on pidetty käsitteenä epäselvänä. Tutkimusprosessissa on kuitenkin syytä tehdä validoinnin määrittelyä ja arviointia, vaikkei itse validointi-sanaa haluttaisikaan käyttää. Avainasioita laadullisen tutkimuksen validiutta tarkasteltaessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee näiden tapahtumien kuvausten ja niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta.

Tämän opinnäytetyön validiuden kannalta merkittävä tekijä oli yhdistää lomakekysely ja teemahaastattelut saman tutkimusaiheen ympärille. Näiden kahden eri tutkimusmetodin antamat tulokset ja niistä tehdyt analyysit kertoivat paljon siitä, saatiinko kahdella eri menetelmällä suoritettussa tutkimuksessa samansuuntaisia tuloksia. Kysymysten aihepiirin samankaltaisuus oli edellytys sille, että oli mahdollista saada samansuuntaisia tuloksia, analyysieja ja johtopäätöksiä.

2.11 Tutkimusetiikka

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi opinnäytetyön tekemisessä pitää noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää opinnäytetyöntekijältä rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta työn tekemisessä ja sen tulosten ja johtopäätösten esittämisessä. Tiedonhankintamenetelmien pitää olla eettisesti kestäviä ja tutkimuskriteereiden mukaisia. Toisten tekemiä aiempia tutkimuksia tulee kunnioittaa ja antaa niille kuuluva arvo omassa työssään esimerkiksi lähdeviittausten osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.)

Tutkimusetiikan varmistamiseksi kaikille kyselyyn vastaaville selvitettiin, miksi tutkimusta tehtiin ja mitä hyötyjä sillä haettiin. Samalla painotettiin, että kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista, ja vastaustietojen perusteella ei pystytä yksittäistä vastaajaa tunnistamaan. Sama periaate tutkimusetiikan suhteen oli myös teemahaastatteluiden kohdalla, eli vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen ja vastausten perusteella ei yksittäistä vastaajaa pystytty tunnistamaan. Opinnäytetyöstä tehty tutkimustiedote on opinnäytetyön liitteessä 1.

2.12 Tutkimuskohde

Tämän opinnäytetyön tilaajana on globaaleilla markkinoilla toimiva suunnittelu- ja konsulttialan yritys. Tilaajan pyynnöstä sen nimeä eikä tarkempia tietoja yrityksestä esitetty työssä, vaan työssä puhuttiin yleisesti yrityksestä.

Suunnittelu- ja konsulttiala tarjoaa työmahdollisuuksia monen eri alan osaajille. Opinnäytetyön tilaama yritys jakautuu useampaan eri divisioonaan tarjoten hyvät työllistymismahdollisuudet eri alojen koulutuksen hankkineille painottuen kuitenkin teknisten alojen osaajiin.

3 Sitoutuminen

3.1 Sitoutumisen eri muodot

Työntekijöiden vaihtuvuus tulkitaan usein sitoutumattomuudeksi. Sitoutuminen on vuosikymmenten saatossa muuttanut muotoaan. Sitoutuminen tämän päivän työelämässä on kompleksisempi käsite kuin arvataankaan. Kuten Ahlroth (2017, 124) kuvaa, sitoutuminen ei ole pelkkä fyysistä paikallaoloa, vaan myös henkistä läsnäoloa. Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän ja työnantajan välistä molemminpuolista kumppanuutta ja tukemista tehtävissä.

Sitoutumisen käsitettä Viitala (2021, 45) kuvaa henkilön tai työntekijän psykologisena suhteena organisaatioon, jossa henkilö työskentelee. Joskus ilmiöstä käytetään myös nimitystä psykologinen sopimus. Tämä kuvastaa edellä mainittua työntekijän ja työnantajan välistä kumppanuutta työyhteisössä. Psykologisen suhteen ollessa huono tai vajavainen, kynnys lähteä vaihtamaan työpaikkaa madaltuu. Kuten Viitala (2021, 45) mainitsee, psykologisen suhteen laatu korreloi suoraan työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa sekä arvostukseen organisaatiota kohtaan.

Viime vuosituhanen sitouttamisen keinot eivät enää toimi 2020-luvun työelämässä. Ennen työntekijän sitoutuminen saattoi kestää niin pitkään, kunnes toinen työnantaja teki rahallisesti paremman tarjouksen ja työntekijä lähti uuden, parempipalkkaisen tarjouksen tehneen työnantajan palvelukseen. Irtisanoutuvan työntekijän houkutteleminen jäämään saattoi tapahtua vielä tarjoamalla palkankorotusta tai ylennystä. Edellä mainitun kaltaisilla viime hetken tarjouksella tuskin saa työntekijää sitoutumaan työhönsä pitkäksi aikaa, jos lähtöajatus on jo ollut mielessä. Kuten Heiskanen ym. (2017, 68) mainitsevat, tämän päivän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat erilaisia verrattuna vanhoihin ja perinteisiin sitouttamisen keinoihin. Perinteisesti on työnantajan puolelta tarjottu sitouttamisen keinoina vakautta ja pysyvyyttä työsuhteissa, mutta nykyaikana pelkkä työsuhteen vakaus ja pysyvyys ei enää pelkäästään saa henkilöitä sitoutumaan. Lisäksi työelämä on muutenkin muuttanut muotoaan, joten pysyvyys ja työsuhteen vakaus ei enää välttämättä työelämässä toteudukaan.

Sitoutuminen aidosti työnantajaan syntyy ilman ulkopuolisia vaikutteita. Ajatus siitä, että ihmisiä voitaisiin sitouttaa aktiivisesti, viittaa käsitykseen, jossa ihminen nähdään passiivisena ja manipuloitavissa olevana tekijänä, joka menee töihin pelkäästään rahan takia. Palkankorotukset ovat tietysti iloinen sekä toivottava asia, mutta raha itsessään ei tänä päivänä auta sitoutumisessa, jos työntekijä kokee, ettei häntä arvosteta työpaikalla myös ihmisenä. (Ahlroth 2017, 125.)

Sitoutumista työpaikkaan on käsitelty eri tutkimuksissa eri tavoin. Yleisesti käytetyssä Allenin ja Meyerin (1990, 1) kehittämässä sitoutumisen mallissa voidaan erottaa kolme eri sitoutumisen muotoa. Nämä kolme eri muotoa ovat affektiivinen, jatkuvuuteen perustuva ja normatiivinen sitoutuminen. (Pyöriä 2017, 66.)

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työpaikkaan kohdistuvaa tunnesidettä ja innostumista omasta työstä. Tätä sitoutumisen muotoa pidetään vakaana ja niin kutsutusti ”oikeana” muotona. Tämän kaltainen sitoutuminen perustuu työn sisällön mielekkyyteen sekä työntekijän myönteiseen suhtautumiseen työnantajaan. Työntekijä kokee, että työ, jota hän tekee, on merkityksellistä ja tuote tai palvelu tuottaa lisäarvoa, josta voi olla ylpeä. Ylpeyden tunteen kautta työstä tulee merkityksellistä ja samalla työntekijä kokee voivansa auttaa työnantajaa menestymään. (Pyöriä 2017, 66–67.)

Toisena sitoutumisen muotona on jatkuvuuden arvostaminen, jossa työntekijä puntaroi työpaikan vaihtamisen etuja ja haittoja. Arvioinnissa korostuvat seuraukset, joita työpaikan vaihtaminen aiheuttaa työntekijälle. Työpaikkaa vaihdettaessa voi joutua luopumaan jo saaduista eduista, esimerkiksi pitkistä lomista. Moni työntekijä kokee tässä tapauksessa työpaikan vaihtamisen liian vaivalloiseksi ja päätyy jatkamaan entisessä työssään punnittuaan työpaikan vaihtamisen edut ja haitat. Vaikuttavana tekijänä jatkuvuuden arvostamisessa on tyytyväisyys nykyisen arjen sujuvuuteen, tuttu työ ja nykyinen omaksuttu elämäntapa. (Pyöriä 2017, 67–68.)

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen voi johtua siitäkin, ettei henkilö itse usko omiin työllistymismahdollisuuksiin (Pyöriä 2017, 68). Suomessa on paljon alueellisia eroja, miten töitä on tarjolla. Pääkaupunkiseudun ja esimerkiksi opinnäytetyön tekijän kotiseudun, Etelä-Karjalan alueen, työllistymismahdollisuudet eroavat melkoisesti toisistaan. Harvaan asutuilla alueilla ei yksinkertaisesti ole niin paljon työllistymismahdollisuuksia. Samassa yhteydessä myös poistuminen omalta mukavuusalueelta ja tutuista työympyröistä voi arveluttaa. Monesti töiden loputtua on edessä kouluttautuminen kokonaan toiseen ammattiin. Tässä yhteydessä joutuu väkisinkin opettelemaan uutta, ja uusien asioiden ja taitojen opettelu voi olla monille liikaa.

Kuten Pyöriä (2017, 68–69) kuvaa, jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen poikkeaa affektiivisesta sitoutumisesta siinä, että kyse on enemmän työntekijän omista intresseistä eikä työnantajaa ja työnantajan tarpeita huomioida yhteistyössä. Tässä tapauksessa työntekijä voi kuitenkin vaihtaa paikkaa sopivan tilaisuuden tultua. Jatkuvuuteen sitoutunut työntekijä voi toisaalta kuitenkin olla aivan yhtä motivoitunut, tehokas ja tuottava työntekijä yritykselle kuin joku toinen eri perustein sitoutunut työntekijä. Oma työorganisaatio voi olla työntekijälle vain välietappi johonkin mielestään parempaan työpaikkaan tai pelkkä palkan lähde.

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen on kompleksisempi käsite ja antaa hieman ristiriitaisia käsityksiä työsuhteen laadusta. Tässä sitoutumismuodossa työntekijä on enemmän sitoutunut omaan työuraansa ja sen edistämiseen kuin yhteiseen hyvään työnantajan kanssa pidemmällä tähtäimellä.

Kolmantena sitoutumisen muotona on normatiivinen sitoutuminen. Tämä sitoutumismuoto, nimensä mukaisesti pohjautuu haluun noudattaa normeja ja tapoja. Normatiivinen sitoutuminen on ollut aiemmin vallalla, kun ajatus työuran alussa on ollut pysyä saman organisaation palveluksessa eläkeikään asti. (Pyöriä 2017, 69.) Monesti kyseinen sitoutumismuoto liittyy niin sanottuihin kutsumusammatteihin, joita voivat olla esimerkiksi pelastus- ja hoitoalan henkilöstö tai opettajat. Esimerkkien ammattiryhmissä työpaikan vaihto on mahdollista, mutta suoranainen alan vaihto johonkin muuhun työhön vaatii usein uudelleen koulutautumisen. Uudelleen kouluttautuminen voi olla monelle kynnyksikysymys lähteä edes miettimään työpaikan vaihtoa.

3.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelussa ensimmäisenä nousee esiin esihenkilö ja hänen roolinsa työyhteisön hengenluojana ja yhdistävänä tekijänä. Ahlroth (2017, 125–126) kuvaa esihenkilön roolia työyhteisössä asioiden mahdollistajana, reiluna toimijana kaikkia työntekijöitä kohtaan sekä tyyppinä, joka osoittaa luottamuksensa työntekijöitä kohtaan päivästä yksi alkaen. Asioiden mahdollistamiseen esihenkilötyössä kuuluu monia asioita, muun muassa se, näkeekö esihenkilö työntekijän potentiaalin, ja onko hän valmis kavaamaan piilevän potentiaalin esiin vai pysyykö se piilossa vääränlaisella johtamisella. Reiluus ja tasapuolisuus esihenkilön roolissa on merkittävä tekijä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Työntekijöihin luottaminen ja luottamuksen osoittaminen merkitsee myös paljon. Työntekijän on helpompi toimia luottamuksen ilmapiirissä, jolloin luottamusta ei tarvitse joka hetki osoittaa ja ansaita kerta kerralta uudelleen. Esihenkilö on monesti avainasemassa, kun mietitään sitoutumista tai sitoutumattomuutta. Hyvän esihenkilön alaisuudessa työyhteisö saa aikaan hyviä tuloksia, ja huonon esihenkilön kanssa homma ei taas toimi ja tulokset jäävät heikoiksi.

Toisena vahvana vaikuttavana tekijänä työntekijöiden sitoutumisessa ovat työntekijöiden omat mahdollisuudet vaikuttaa työtehtäviinsä (Puttonen ym. 2016, 15). Samoin kuin johtamisessa korostuu tänä päivänä kustomoitu ote jokaisen työntekijän kanssa, myös työntekijän työtehtävien räätälöinti jokaisen osaamiseen nähden nousee tärkeäksi sitoutumisen tekijäksi. Näinä aikoina rekrytoinnit tapahtuvat enemmän yritykseen kuin johonkin tiettyyn

tehtävään. Tehtäväkuva näissä rekrytoinneissa pystytään mukauttamaan tekijän oman osaamisen perusteella. Tämän tyyppinen tehtävien räätälöinti saa työntekijässä aikaan tunteen, että häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan ja näin työnantaja osoittaa vahvoja sitouttamisen merkkejä omalta puoleltaan.

Työntekijä pystyy parhaimmillaan vaikuttamaan moniin omia työtehtäviään koskeviin asioihin. Työjärjestys, jossa töitä tehdään, on merkittävä tekijä sitouttamisen kannalta. Monessa työpaikassa ei tällaista mahdollisuutta läheskään aina ole. Asiakasprojekteissa, joita suunnittelu- ja konsulttialalla pääsääntöisesti tehdään, aikataulut päätetään työntekijöiden puolesta, projektipäälliköiden ollessa vastuussa projektin kokonaisuuden hallinnasta. Työjärjestyksen sijaan työajat sekä työtahti voivat paremmin olla yksittäisen työntekijän päätettävissä. Perinteisenä nähty toimistotyöaika on muuttamassa muotoaan enemmän pätkittäiseen suuntaan. Projektityöskentely ei välttämättä enää edellytä perinteiseksi muodostunutta toimistotyöaikaa, vaan projektit pystytään hoitamaan niin sanotun toimistotyöajan ulkopuolella. Työaikojen sovittelu mahdollistaa jouston yksityis- ja työelämän välillä. Kansainvälisissä projekteissa työskentely saattaa muuttaa yksittäisten työntekijöiden työaikoja, riippuen siitä, missä päin maapalloa projektissa työskennellään. Työtahdin määräävät erityisesti projektityössä muodostuvat deadline't, jotka sanelevat sen, milloin mikäkin vaihe työstä tulee olla valmis. Itsenäinen, vapaa työskentely merkitsee monelle työntekijälle paljon tänä päivänä. Vanhan ajan perinteinen esihenkilön niskaan huohottaminen ei saa tämän päivän työntekijöiltä varauksetonta kannatusta.

Kolmantena merkittävänä sitoutumistekijänä on työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen. Työssä viihtyminen ja hyvinvointi vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen ja motivaatioon tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvointi sitoutumistekijänä pitää sisällään laajemman kokonaisuuden (Kuvio 1). Työhyvinvoinnin huomioimisessa nousee avainasemaan työntekijän työ- ja kotiolojen yhteensovittaminen. Työntekijöillä voi jokaisella olla erilaiset tilanteet siviilielämän puolella, ja jos työnantaja pystyy nämä asiat sovittamaan järkevästi keskenään yhteen, työntekijän sitoutuminen on taas astetta vahvemmallalla tasolla. Edellä mainitut omiin työtehtäviin vaikuttamiseen liittyvät asiat ovat myös osa työhyvinvointia. Työjärjestelyihin, työaikoihin ja työtahtiin vaikuttaminen edesauttavat työhyvinvointia ja työssä viihtymistä (Puttonen ym. 2016, 25).

Työmarkkinat ja niiden tila yleisesti vaikuttavat sitoutumiseen. Huonosti vetävät työmarkkinat saattavat saada aikaan ilmiön, jossa ihmiset roikkuvat työpaikoissaan sitoutumattomina ja hoitavat pakolliset hommansa ilman suurempaa mielenkiintoa työtään kohtaan, mutta työmarkkinoiden elpyessä alkavat katsella toisen työnantajan suuntaan. Tällaisia syklejä on

aika ajoin havaittavissa, riippuen siitä, mihin suuntaan maailman talous aina kulloinkin on menossa.



Kuvio 1. Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (mukailtu Michelsson 2017)

3.3 Sitoutumisen hyödyt organisaatiolle

Tuottavuus korreloi monesti suoraan työntekijöiden sitoutumista yritykseen tai organisaatioon. Sitoutuneiden työntekijöiden tuottavuus tekee heistä avainpelaajia riippumatta siitä,

missä positiossa he työskentelevät. Sisäinen palo ja halu tehdä töitä koko tiimin tai työyhteisön eteen painavat vaakakupissa enemmän kuin parempi palkka. (Ahlroth 2017, 126.)

Kuten Pyöriä (2017, 66) kuvaa, tietotyön yleistyminen on tuonut mukanaan sen, että sitoutuminen on tullut tärkeäksi kilpailutekijäksi työnantajille. Tietotyöllä tarkoitetaan sellaisia työtehtäviä, joissa luodaan jotain uutta, kehitetään, suunnitellaan ja ideoidaan. Tietotyön osalta on usein vaatimus korkeasta koulutuksesta ja hyvistä tietoteknisistä taidoista. Tietotyöntekijät ovat osaamisensa vuoksi yritysten tärkeintä pääomaa, josta on syytä pitää kiinni ja heidän sitoutumisensa on tärkeä asia myös organisaatioille. Lähtiessään työntekijä voi viedä paljon arvokasta osaamista ja tietoa mukanaan, joskus myös asiakkaat seuraavat saman osaajan perässä uuteen paikkaan.

Heiskanen ym. (2017, 68) pitää tietotyöläisten sitoutumisen tutkimista erityisen mielenkiintoisena, koska tietotyössä monesti juuri henkilöstö on yrityksen suurin voimavara ja resurssi. Yrityksessä, joka on onnistunut sitouttamaan henkilöstönsä hyvin, riski tietovuodolle on pienempi. Tietovuodolla tässä yhteydessä tarkoitetaan henkilöstön siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen tai pienemmän ryhmän perustamaa kilpailevaa yritystä.

4 Työnantajakuva

4.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

Työnantajakuva on ratkaisevassa asemassa, kun taistellaan parhaista osaajista työelämässä. Työnantajakuva ei vielä itsessään kerro sitä, onko yritys loppujen lopuksi hyvä paikka tehdä työtä. Se, miten työnantajakuvan mukaiset lupaukset lunastetaan käytännössä, ratkaisee paljon työntekijän sitoutumisessa yritykseen. (Kaijala 2016, 88.)

Todellisten, autenttisten työntekijöiden kokemusten perusteella rakennetut työnantajakuvat ovat työnhakijoiden keskuudessa äärimmäisen tärkeitä. Yritykset, jotka rakentavat tietoisesti työnantajakuvansa hyödyntäen saamaansa kokemustietoa, houkuttelevat ihmisiä paremmin, ja saavat potentiaaliset työntekijät samaistumaan paremmin yritykseen. Mielikuva vaikuttaa myös rekrytointien onnistumiseen positiivisesti. Työnhakijat pystyvät jo hakuprosessin vaiheessa itse suorittamaan päätelmiä, tai saattavat jättää hakuprosessin kesken, jos mielikuva yrityksestä ei kohtaa omien arvojen kanssa. (Kaijala 2016, 88–89.) Barrow ja Mosley (2005, 69) toteavat myös, että kolmen suuren tutkimuksen tuloksena on saatu tietoa, että positiivisen työnantajakuvan myötä työntekijöiden rekrytointi helpottuu, työntekijöiden sitoutumisen aste paranee ja lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä pienenee.

Työnantajakuvan luomisessa nykyiset työntekijät toimivat hyvänä apuna, ja heitä kannattaa käyttää työnantajakuvan rakentamisessa. Kahdella kysymyksellä saa selville jo suuren määrän tietoa työnantajakuvan rakentumisesta. Kysymykset siitä, mitkä asiat tuottavat nykyisessä työssä eniten iloa ja motivoivat eteenpäin, sekä mitä asioita he kehittäisivät ja mihin suuntaan, jotta he voisivat kaikille ylpeydellä kertoa olevansa juuri tässä yrityksessä töissä. (Kaijala 2016, 94.)

Viestinnän merkitys työnantajakuvan luomisessa on merkittävä. Viestinnän merkityksestä on tehty gradututkimuksia. Kohderyhmän tunteminen ja viestinnän personointi valitun ryhmän mukaan on tärkeää työnantajakuvan luomisessa. Yhtä tärkeää on se, millä alustoilla viestintä tapahtuu. Tänä päivänä sosiaalisen median alustat ovat nousseet kaikkein tärkeimmiksi viestintäkanaviksi. Työnantajakuvan rakentaminen on, tai ainakin tulisi olla, tärkeä osa yritysten HR-strategiaa. (Kaijala 2016, 98.)

Rekrytoinneilla ja niiden hoitamisella on oma vaikutuksensa työnantajakuvaan. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti yrityksen houkuttelevuuteen. Kun hakijoita kohdellaan samoin, kun parhaita asiakkaita kohdeltaisiin, yritys on jo pitkällä houkuttelevan työnantajakuvan luomisessa. Usein rekrytointiprosessiin ja hakijakokemukseen herätään valitettavasti liian myöhään siinä vaiheessa, kun potentiaalisten työntekijöiden saaminen avoimiin paikkoihin on jo liian hankalaa. Nuorten työntekijöiden kohdalla tietoisuus siitä,

mikä on hyvää ja huonoa rekrytointia, on hyvällä tasolla. Huonon rekrytointiprosessin kohdalla työntekijän kuva yrityksestä on negatiivisesti sävyttynyt ja työsuhteen kesto voi jäädä tällöin lyhyeksi. (Kaijala 2016, 156.)

Ulkoisen työnantajakuva on usein ensimmäinen tekijä, joka herättää potentiaalisen uuden työntekijän mielenkiinnon yritystä kohtaan. Ulkoista työnantajakuvaa luodaan tänä päivänä pitkälti sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Facebookin, Instagramin ja LinkedIn yhteisöpalveluiden kautta. Hienosti rakennetut Instagram-tarinat toimivat tämän päivän nuorille työntekijöille hyvänä houkuttimena kiinnostua yrityksestä ja sen tarjoamista työmahdollisuuksista. Tämä saa nuoret mahdollisesti pohtimaan omaa tulevaisuuttaan ja työuraansa yrityksessä. Kuten Ahlroth (2017, 158) mainitsee, aktiivinen työnantajakuvan rakentaminen on syytä tehdä todellisen työntekijäkokemuksen perusteella. Tähän sosiaalisen median kanavat tarjoavat hyvän mahdollisuuden kertoa tarinaa työntekijän näkökulmasta. Moni yritys hyödyntää näitä kanavia hakiessaan näkyvyyttä ja mielenkiintoa rekrytoidessaan uusia, potentiaalisia työntekijöitä. Työnantajan markkinoidessaan itseään sosiaalisessa mediassa, kannattaa muistaa olla itselleen ja yleisölleen rehellinen. Keskeisintä sosiaalisen median hyödyntämisessä on positiivisuus ja proaktiivisuus sekä kilpailuvaltin löytäminen ollakseen parempi ja erottuvampi kuin kilpailijansa. (Kaijala 2016, 187.)

Sisäisen työnantajakuvan muodostavat pitkälti yrityksessä työskentelevät työntekijät. Se, miten edustamastasi yrityksestä puhut ja kuinka sitä markkinoit esimerkiksi omissa sosiaalisen median palveluissasi, vaikuttaa vahvasti työnantajamielikuvaan. Positiivinen viesti ja viestit työnantajasta toimivat vahvana rakennuselementtinä työnantajakuvan rakentamisessa. Sama toimii myös päinvastoin. Jos puhut arvostelevaan sävyyn tai muuten viestität työnantajastasi negatiiviseen sävyyn, vaikutus työnantajakuvaan saattaa olla vielä suurempi. (Kaijala 2016, 97.)

4.2 Työnantajakuvan muodostuminen

Chambers ym. (1998, 50–51) ovat tutkimuksensa perusteella todenneet, että työnantajakuva on yrityksen kasvot ulospäin maailmaan. Työnantajakuvasta on syytä rakentaa ja räätälöidä sellainen, jolla halutaan houkutella parhaat osaajat yritykseen. Työnantajakuvan muodostumisen ytimeen nousevat houkutteleva työkuulttuuri ja työntekijöitä inspiroivat arvot.

Kokonaisuudessaan työnantajakuva muodostuu sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan perusteella. Tänä päivänä sosiaalinen media on vahvasti mukana työnantajakuvan muodostumisessa. Suunnittelu- ja konsulttialan yritykset Suomessa ovat ottaneet tämän vaikutuskanavan huomioon ja voisi todeta, että kaikki alan yritykset ovat rakentaneet omanlaistansa sisältöä sosiaaliseen mediaan. Yhtäläisyyksiä löytyy yritysten välillä, mutta

jokaisen yrityksen tuottama sisältö on omannäköistä, jolla kiinnitetään seuraajien huomio juuri omaan yritykseen. Erityisesti nuorten keskuudessa sosiaalinen media on merkittävässä roolissa, kun tutkitaan yritystä potentiaalisena uutena työnantajana.

Mielenkiintoisella sisällöllä ja korostamalla kaikkia positiivisia mahdollisuuksia yrityksestä, rakennetaan positiivista työnantajakuva ja saadaan uudet, potentiaaliset työntekijät kiinnostumaan yrityksestä. Moni yritys pitää esimerkiksi Instagramin puolella mielenkiintoa seuraajien keskuudessa yllä antamalla työntekijöiden tehdä päivityksiä yrityksen tilille vaikkapa työntekijän omasta työviikosta ja mitä kaikkea työviikko pitää sisällään. Kriittisyys pitää olla mukana päivitysten lukijalla, kaikkea viikon aikana tapahtunutta ei päivitetä tilille, päivitykset kertovat pääasiassa viikon huippuhetkistä tai siitä tavallisesta arjesta. Viikon varrella tapahtuneita haastavampia asioita ei päivitetä tileille, koska tarkoitus on luoda positiivista kuvaa työnantajasta. Haastavimmat hetket, joita väistämättä jokaisessa työtehtävässä tulee, eivät kaipaa erillistä mainostamista.

4.3 Työnantajakuva ja sitoutuminen

Työnantajakuva ja sitoutuminen kulkevat vahvasti yhdessä, ja näitä kahta toisiinsa liittyvää asiaa on luonnollista tarkastella samassa yhteydessä. Positiivisen työnantajakuvan antavan yrityksen on helpompi pärjätä kilpailussa parhaista tekijöistä. Lunastaessaan työnantajakuvan mukaisia lupauksia työntekijöitä kohtaan, työnantajaan on vastavuoroisesti helpompi sitoutua. Sitoutuminen on aina kahden kauppa ja ennen kaikkea kyse on luottamuksesta, joka ansaitaan teoilla puolin ja toisin.

Työnantajakuva mitataan säännöllisesti eri oppilaitosten opiskelijoiden keskuudessa. Nämä mittaukset antavat suuntaa yrityksille, kuinka hyvin yritykset ovat onnistuneet työnantajakuvan rakentamisessa nuorten mielestä. Mittauksissa kysytään opiskelijoiden mielikuvia teknologiaopetukseen painottuvissa oppilaitoksissa, jolloin arvostellut yritykset ovat myös pääasiassa teknisten alojen yrityksiä. (Universum Talent Research, 2023.)

4.4 Nuoret työntekijät työelämässä

Suuret ikäluokat eli sotien jälkeen syntyneet ovat jo suurimmaksi osaksi väistyneet työelämästä ja heidän tilalleen on tullut nuoria työntekijöitä. Kuten Mellanen & Mellanen (2020, 11–12) kuvaavat, tämän hetken työelämässä jo puolet työvoimasta on niin kutsuttuja milleniaaleja, eli vuosina 1980–1997 syntyneitä henkilöitä, ja määrä tulee kasvamaan. Tämän sukupolven arvot, uskomukset ja asenteet työelämää, ja muutakin elämää kohtaan, ovat melko erilaiset verrattuna aiempiin sukupolviin työelämässä. Nämä milleniaalit ovat vanhoillisten yritysjohtajien mielestä painajaisia, koska miten heitä voi johtaa, tai saada

sitoutumaan, jos iso osa milleniaaleista suunnittelee jo siirtyvänsä pian uusiin haasteisiin työelämässä. Rekrytointi vaikeutuu ja tietovuoto yrityksistä kasvaa vaihtuvuuden lisääntyessä, perehdyttämisen haasteista puhumattakaan. Milleniaaleille ei ole mikään häpeä vaihtaa työpaikkaa, jos työpaikan arvot eivät kohtaa omien arvojen ja odotusten kanssa. Tälle sukupolvelle ominaista on, että työn tulee olla lähtökohdiltaan mielekästä, motivoivaa ja kehittävä. Työn tekemistä ei koeta velvollisuutena, vaan enemmän itsensä kehittämisen välineenä, joka ei tapahdu aikaan ja paikkaan sidottuna, vaan silloin, kuin se itselle parhaiten sopii. Aiemmille sukupolville tämä saattaa näyttäytyä laiskuutena, mutta milleniaalit kokevat, että työn arvon määrittävät enemmän työn tulokset kuin työn tekemiseen käytetty aika. (Mellanen & Mellanen 2020, 41–42.)

Toisaalta tämä kaikki edellä mainittu voidaan kääntää myös positiiviseksi ajattelemalla, että yrityksillä on käsissään työelämässä kokeilunhaluisin, itseensä uskovin ja korkeimmin koulutettu sukupolvi. Tämä lähtökohta antaa suuret mahdollisuudet hyödyntää heitä, ja saada potentiaali käyttöön panostamalla johtamiseen ja heidän sitouttamiseensa. Milleniaalit uskovat, että työelämässä organisaatiot eivät menesty loppuun palavan henkilöstön avulla, vaan hyvinvoivan ja työstään nauttivan henkilöstön myötä. (Mellanen & Mellanen 2020, 13.) Lisäksi milleniaalit ovat sukupolvi, joka on ollut kasvamassa keskellä teknologian kehitystä. Milleniaalien kohdalla voidaan puhua digisukupolvesta, jonka taidot tiedonhaussa, kommunikoinnissa ja ajattelussa teknologian kautta ovat lähtökohdiltaan paljon paremmat kuin aiemmilla sukupolvilla. Tämä teknologian hyödyntäminen on tuonut mukanaan paljon päällekkäisiä ärsykeitä, jonka seurauksena milleniaalit ovat oppineet niin sanotun multitaskauksen taidon. Monien tehtävien samanaikainen suorittaminen on toisaalta rikastuttava taito, mutta toisaalta yritys keskittyä moneen asiaan samaan aikaan saattaa vaikeuttaa keskittymiskykyä työskennellessä pitkäjänteisyyttä vaatien tehtävien kanssa. (Mellanen & Mellanen 2020, 40.)

Milleniaali käsitteenä tarkoittaa vuosina 1980–1997 syntyneitä henkilöitä, ja tässä noin kahdenkymmenen vuoden ikähaarukassa on paljon vaihtelua ihmisten elämäntilanteissa. Nuoremmat ovat mahdollisesti vielä lapsettomia, ja vanhempi osa milleniaaleista saattaa olla perheellisiä. Tarpeet ja ajatukset asioista voivat siis vaihdella paljonkin, ja tarpeetonta yleistämistä tulee välttää puhuttaessa milleniaaleista. Tässä opinnäytetyössä käsitellään myöhempiä milleniaaleja ja osittain myös Z-sukupolvea, jotka ovat vuoden 1997 jälkeen syntyneitä. Z-sukupolvikin on jo pääsemässä työelämäänsä, ja heillä on taas uudet ajatukset ja arvot sekä odotukset työelämältä.

Tämän päivän työnantajien ja yritysten tulee ymmärtää maailmaa, jossa milleniaalit ovat kasvaneet. Milleniaalit näkevät rajoitteet työkuultuurissa täysin eri tavoin kuin edeltäneet

sukupolvet. Asioiden kyseenalaistaminen on paljon enemmän esillä milleniaaleilla kuin aiemmillä sukupolvilla. Tämän milleniaalien ajattelutavan ymmärrettyään työnantajilla on käsissään sitoutuneet uuden ajan ammattilaiset. Työntekijärakenteen muuttuessa voidaan yhdessä työpaikoilla alkaa rakentamaan työkuulttuuria, joka rikkoo vanhoja totuttuja kaavoja. (Mellanen & Mellanen 2020, 83.)

Milleniaalit ovat sukupolvi, joka kärsii työelämän hektisyydestä ja tavastaan suorittaa työtehtäviään tehokkaasti. Aiemmin mainittu multitaskaaminen aiheuttaa monelle stressioireita ja pahimmassa tapauksessa työuupumuksen ja loppuun palamisen. Suorituskeskeisyys tämän päivän työelämässä ajaa monet tunnolliset työntekijät uupumukseen ja tästä vakavasta tilasta toipumiseen menee usein pitkä aika. Työuupumuksen taustalla on monesti työn määrään ja ominaispiirteisiin sekä sisältöön liittyviä syitä, kuten esimerkiksi töiden suuri määrä, epäselvät odotukset työn suhteen, aikataulupaineet, rajoitettu vapaus töiden suorittamisen suhteen tai huonot työvälineet. Lisäksi työyhteisö itsessään tai työntekijän omat piirteet voivat altistaa uupumukselle. Työyhteisön tuen, arvostuksen ja sosiaalisuuden puuttuminen voi aiheuttaa uupumusta. Yksilön omat korkeat vaatimukset itselleen ja omalle tekemisen tasolle tai tunnollisuus tehtäviään kohtaan voi aiheuttaa uupumusta. (Mellanen & Mellanen 2020, 99–100.) Näitä edellä mainittuja uupumusta aiheuttavia tekijöitä saadaan ainakin osittain poistettua kiinnittämällä huomiota johtamiseen. Työhyvinvointiakin on johdettava ja muutamalla yksinkertaisella asialla lähiesihenkilökin voi saada paljon hyvää aikaan. Milleniaaleilta on kysytty, millä keinoin työhyvinvointia voidaan edistää, niin yksinkertaisimmillaan esihenkilö voi jo kuulumisten kyselyllä ja osoittamalla mielenkiintoa työntekijöitään kohtaan saada työhyvinvointia parannettua. Seuraamalla alaistensa työkuormaa ja reagoimalla tarvittavin keinoin epätasaisiin työkuormiin, on myös suuri vaikutus työhyvinvoinnin kannalta. Yksinkertaisimmillaan olemalla läsnä alaistensa arjessa työn keskellä on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Yksittäisen esihenkilön toimista ei suuren kokonaisuuden hallinta ja muuttaminen lähde liikkeelle, vaan yrityksen työhyvinvoinnin johtaminen tulisi linkittyä vahvasti yrityksen visioon, strategiaan ja arvoihin. (Mellanen & Mellanen 2020, 225–226, 229.)

5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli saada selville ne tekijät, joiden vuoksi nuoret työntekijät sitoutuvat yritykseen. Toisena kysymyksenä oli se, minkälainen on nuorten näkökulmasta katsottuna yrityksen työnantajakuva, ja muuttuuko tämä ennakkoon saatu kuva työsuhteen keston myötä.

Tutkimusongelmaan tämä tutkimus tarjosi vastauksia sekä lomakekyselyn että teemahaastatteluiden puolesta. Molempien tiedonkeruumenetelmien avulla saatiin hyvin tietoa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Erityisesti lomakekyselyn avoimen palautekentän vastausten perusteella tuli suuri määrä arvokasta tietoa sitoutumistekijöistä ja mahdollisista parannuksista vaativista asioista.

Nuorten ajatukset sitoutumistekijöistä olivat opinnäytetyön tekijän mielestä hyvin pohdittuja ja jäsenneltäviä sekä erityisen hyvin perusteltuja. Kukaan vastaajista ei kertonut näkemyksiään pelkinä irrallisina ajatuksina, vaan jokainen vastaaja perusteli selkeästi oman vastauksensa sekä lomakekyselyssä että teemahaastatteluissa kysytyihin kysymyksiin.

Lomakekysely lähetettiin yhteensä 416 yrityksessä työskentelevälle alle 30-vuotiaalle työntekijälle. Vastauksia saatiin kaikkiaan 124 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 29,8 %. Lomakekysely toteutettiin Webropol-ohjelman avulla, josta tulostarkastelu oli melko yksinkertainen tehdä, kyselytulosten raportointityökalu teki kuvaajat sekä vastausten ryhmitelyn automaattisesti. Lomakekyselyn rinnalle tutkimuksen luotettavuuden tukemiseksi suoritettiin teemahaastattelut 12 henkilön kanssa. Opinnäytetyössä toteutetun lomakekyselyn kysymykset ovat esitettyinä liitteessä 2 sekä teemahaastatteluiden haastattelurunko liitteessä 3.

Taulukoissa 1–3 näkyvät lomakekyselyn vastaajien maantieteellinen jakauma (Taulukko 1), ikäjakauma (Taulukko 2) sekä työkokemus yrityksessä vuosina (Taulukko 3). Suurimman toimipisteen sijaitessa pääkaupunkiseudulla, vastaajamäärä oli luonnollisesti suurin tältä alueelta, yli 40 % kaikista kyselyyn vastanneista työntekijöistä. Tulosten luotettavuuden kannalta oli hyvä, että vastaajia löytyi myös muualta päin Suomea, ettei koko kyselyn tulokset edusta pelkästään suurimman yksikön tilannetta. Kaikkialla Suomessa ei ajatella asioista samalla tavalla, ja myös maakuntien toimipisteiden ääni saatiin kyselyssä esiin.

Ikäjakauma edusti melko odotettua tulosta. Nuorinta ikäluokkaa edusti vain alle yksi (1) prosentti kaikista vastaajista. Suurimman ryhmän ikäluokista muodostivat yli 25-vuotiaat vastaajat, noin kaksi kolmasosaa (2/3) kaikista kyselyyn vastanneista. Ikäjakaumaryhmiä oli

toisaalta vaikea määrittää, jako olisi voinut olla karkeampi jakautuen vain kahteen eri ryhmään, yli ja alle 25-vuotiaat. Toisaalta asiaa pohdittiin opinnäytetyön tilaajan kanssa ja ikäryhmäjako päätettiin toteuttaa kolmiportaisena, koska tiedettiin, että nuoria työllistyy yritykseen jo opiskeluiden varhaisessa vaiheessa.

Työkokemusvuodet lomakekyselyn vastaajilla painoutuivat puolen (0,5) vuoden ja kahden (2) vuoden välille, noin 42 % kaikista vastaajista. Toisen merkittävän vastaajaryhmän muodostivat kahdesta (2) – viiteen (5) vuotta yrityksessä työskennelleet nuoret, noin yksi kolmasosa (1/3) kaikista vastaajista. Alle puoli (0,5) vuotta yrityksessä työskennelleet olivat myös kyselyssä suhteellisen hyvin edustettuina hieman yli 18 % osuudella. Yli viisi (5) vuotta työskennelleet olivat pienin ryhmä vajaan seitsemän (7) prosentin osuudella.

	n	Prosentti		n	Prosentti
Pääkaupunkiseutu (Helsinki, Vantaa, Espoo, Kauniainen)	53	43,8%	Capital area (Helsinki, Vantaa, Espoo, Kauniainen)	2	66,7%
Muu Etelä-Suomi	22	18,2%	Other Southern Finland	0	0,0%
Länsi-Suomi	20	16,5%	Western Finland	0	0,0%
Itä-Suomi	14	11,6%	Eastern Finland	1	33,3%
Pohjois-Pohjanmaa / Kainuu	11	9,1%	Osthro Bothnia	0	0,0%
Lappi	1	0,8%	Lapland	0	0,0%
Ahvenanmaa	0	0,0%	Aland	0	0,0%
Suomen ulkopuolinen alue	0	0,0%	Foreign country	0	0,0%

Taulukko 1. Lomakekyselyiden vastaajien maantieteellinen jakauma

	n	Prosentti		n	Prosentti
Alle 22 vuotta	1	0,8%	Under 22 years	0	0,0%
22-25 vuotta	39	32,2%	22-25 years	1	33,3%
Yli 25 vuotta	81	67,0%	Over 25 years	2	66,7%

Taulukko 2. Lomakekyselyiden vastaajien ikäjakauma

	n	Prosentti		n	Prosentti
Alle 0,5 vuotta	22	18,2%	Under 0,5 years	0	0,0%
0,5-2 vuotta	51	42,1%	0,5-2 years	1	33,3%
2-5 vuotta	40	33,1%	2-5 years	2	66,7%
Yli 5 vuotta	8	6,6%	Over 5 years	0	0,0%

Taulukko 3. Lomakekyselyiden vastaajien työkokemus yrityksessä vuosina

Lomakekyselyn vastausprosentti jää usein melko alhaiseksi, kuten se myös tässä tutkimuksessa jäi. Lomakekyselystä tehtiin sekä suomen- että englanninkieliset versiot, jotta vastaamisen kynnyksen madaltuisi. Tämä siksi, että yrityksessä työskentelee paljon henkilöitä, joiden äidinkielenä ei ole suomen kieli. Teemahaastatteluiden määrä, 12 kappaletta, osoittautui riittäväksi määräksi. Saturaatiopiste haastatteluissa tuli saavutettua, eli haastatteluvastaukset alkoivat toistaa itseään. Tutkimuksen otannan katsottiin näin olleen riittävä ja onnistunut. Tutkimuksen anonymiteetti varmistettiin lomakekyselyn, teemahaastatteluiden sekä tulostarkastelun kohdalla riittävän hyvin, jotta yksittäisiä vastaajia ei pystytä vastauksista tunnistamaan. Teemahaastatteluista poimitut vastaajien kommentit on lueteltu jokaisella vastaajalla ja kommentteihin tehtiin tarvittavat muutokset yhdessä jokaisen haastateltavan kanssa yhteisymmärryksessä. Tällä menettelyllä varmistettiin, ettei kommentteihin päädy liian arkaluonteisia kommentteja, joista vastaajan olisi voinut tunnistaa.

5.2 Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen

Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivista sitoutumista käsitelleet kysymykset olivat kyselylomakkeen kysymys numero neljä (4) sekä teemahaastattelun kysymys numero kolme (3). Lomakekyselyn affektiivista sitoutumista koskevan kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 4. Teemahaastatteluiden osallistujien vastauksista on koostettu seuraavat lainaukset liittyen työyhteisöön ja toimintaan työyhteisön sisällä.

” Tykkään ihmisistä, toimistolla on aina tosi kivaa, etänä jää useasti yksin. Toimistolla voi huikata työpisteeltä, sattuko joku tietämään, miten tää menee. Toimistolla on sosiaalista ja mukavaa. Jotkut softat toimivat paremmin toimistolla.”

” Lähitiimissä kaipaa, että ois joku, kuka tekis samoja hommia. Hyvä ilmapiiri, on päässy näkemään juttuja ja kehittämään asioita.”

” Ihmiset on hauskoja ja mukavia. Tuntuu, et on osa semmoista pientä perhettä. Ihmiset ilahtuvat aina siitä, et joku tekee töitä. Ihmiset ei kato alaspäin, vaikka onkin alemmassa asemassa.”

” Mun mielestä työyhteisö itsessään on tosi hyvä. Meidän tiimissä muiden auttaminen on hyvällä tasolla. Tiistai on viikossa lähipäivä ja osa menee samaan aikaan syömään. Kerran kuukaudessa on sellainen tiimiruokailupäivä. Sanoisin, et työyhteisö on hyvä, mut haluaisin, et ois enemmän semmoista kahvikulttuuria. Helpompi on pyytää apua ja on helpompi lähestyä, kun on jutellu ihmisten kanssa.”

” Projektiryhmä on aina sellainen et keskitytään siihen työhön. Koen myös tärkeänä sen, et on semmoiset kaverit, kenen kaa viihtyy sit tauoillakin ja halua nähdä vapaaajallakin. Se oli yks semmoinen asia, joka yllätti, et on niin kivoja kavereita ja voi olla niin hyviä tyyppejä, mut se on myös sit semmoinen asia, joka saa pysymään tässä firmassa, et vaik ois saanu tarjouksen toisesta yrityksestä, ni ei halua vaihtaa sen takia, kun on niin kivat työkaverit.”

” Mun mielestä on hyvä porukka. Aina kun juttelee ihmisten kanssa, on tunne et ne välittää musta ja mun tekemisistä.”

” Musta on ihan hyvä, työyhteisössä ei ole mitään vikaa, kaikki on mukavia ja rentoja. Työyhteisö pitää sen homman kasassa. Jos ei ois hyvä ilmapiiri ja työkaverit, ei ois mitään syytä mennä sinne.”

” Se on kiva, nuorta porukkaa. Yhteisöllinen, paljon erilaisia kesäjuhlia ja lounaan jälkeen mentiin pelaamaan pöytäfudista ja sellaista.”

” Meillä on pieni yhteisö, yhteensä 30–40 henkilöä töissä. Pieni konttori, niin jotenkin semmoinen pienen firman tuntu tulee, kotoisa fiilis konttorilla. Hyvä ja reilu paikka.”

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työskentelyllä yrityksessä on minulle suuri henkilökohtainen merkitys.	10,7%	51,2%	21,5%	8,3%	8,3%
Tunnen olevani kuin ”osa perhettä” tässä työpaikassa.	9,9%	38,9%	23,1%	18,2%	9,9%
Koen työpaikkani ongelmien olevan osa myös omia ongelmiani.	3,3%	28,9%	19,0%	26,5%	22,3%

Taulukko 4. Affektiivista sitoutumista kuvaavien lomakekyselyn kysymysten tulosityhteen-
veto

Affektiivisen sitoutumisen tasossa yritysten nuorten työntekijöiden keskuudessa voi huomata, että työskentelyllä yrityksessä on nuorille merkitystä. Vastaajista yli 60 % on vastannut olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siinä, että työskentelyllä yrityksessä on vastaajalle merkitystä. Teemahaastatteluiden perusteella tarkempi tarkastelu osoittaa, etteivät nuoret niinkään sitoudu yritykseen vaan enemmän työyhteisöön, jossa työskentelevät. Jos työyhteisö on mukava, rento ja ympärillä työskentelee samanikäistä ja – henkistä porukkaa, se merkitsee nuorille enemmän kuin se, minkä yrityksen palkkalistoilla työskentelee. Yhteenkuuluvuuden tunnetta kuvaavaan kysymykseen on vastaajista lähes 49 % vastannut olevansa asiasta samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Työpaikan ongelmia ei mielletä omiksi ongelmiksi, vastaajista melkein 49 % on asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Jatkuvuussitoutuminen

Jatkuvuussitoutumista kuvanneet kysymykset olivat kyselylomakkeen kysymys numero viisi (5) sekä teemahaastattelun kysymys numero neljä (4). Lomakekyselyn jatkuvuussitoutumista koskevan kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 5. Alla on koottu teemahaastatteluvien näkemyksiä tästä aihepiiristä.

” Sitoutunut, en. Mää en jotenkin näe ylipäättään järkeä. Siinä hidastaa palkkakehitystä ja siinä näkee pelkästään yhden firman toimintatavat. Se voi olla pitkässä juoksussa jopa haitallista. Uskoisin, että oon tässä firmassa vielä jokusen vuoden. Voi

olla, että harrastaisin sellaista paluumuuttoa. Mahdollisuuksien mukaan tulee sitten takaisin.”

” Sitoutunut, kyllä, mutta en näe et oisin mitenkään naimisissa työn kanssa. En näe syytä vaihtaa pois samanlaisiin hommiin. Kilpailijoista en näe mitään syytä miksi siirtyä sinne. Mutta ei välttämättä tämä yritys for life. Vois käyttää ison talon mahdollisuuksia hyödyksi.”

” No joo, tykkään olla täällä. En yhtäkään paikkaa oo hakenu sen jälkeen, kun täällä aloitin.”

” Kyl mä oon sitoutunu, oon viihtyny tosi hyvin ja ei oo lähtöaikeita. Oon kyl sitoutunut.”

” Joo, kyl mä mielestäni oon aika sitoutunut. Toivon, et yritys myös sitoutuis muhun.”

” No siis, en mä varmaan oo. Jos tulis täysin sama työtarjous samalla palkalla ja odotaisin, et se ois parempi paikka. Hyvä porukka ja asiakkaat pelastaa. En mä lähde hakemaan muita työpaikkoja ennen kuin oon valmistunut.”

” No siis, sitoutunut työntekijä, näkisin sen sillain, et jos tulis mielenkiintoinen työpaikka, voisin hakea. Mut en välttämättä näkis itseäni 30 vuotta samassa paikassa. En näkis itseäni eläkeikään asti siellä. En ehkä vaihtais, työyhteisö ja porukka on tärkeä. Kun ei oo vielä oman alan töissä, niin sitä vähän kiertelee ja kaartelee. Työyhteisöpainotteinen sitoutuminen enemmän kuin työpaikkapainotteinen sitoutuminen.”

” No joo, kakspiippuinen asia. Kyllä, oon sitoutunut tavallaan. Mutta ei sovi uran alkuvaiheessa luvata, et tekee mitään 20 vuoden työsopimusta. Ei voi tulevaisuudesta puhua, siihen vaikuttaa monet asiat. Tällä hetkellä ainakin se, että on työtä tarjolla, työpaikka lähellä ja elämä on täällä. Ei oo syytä vaihtaa tällä hetkellä.”

” Suoraan sanottuna en oo yritykseen sitoutunut, mutta se ei tarkoita, ettenkö olis työhöni sitoutunut. Pystyn sitoutumaan firmaan, kun oon sellaisessa paikassa, et firma on sitoutunut minuun ja mun osaamisen kehittämiseen liiketoiminnan eduks.”

” No siinä mielessä joo, tässä vaiheessa 5 vuotta on pitkä aika mun näkökulmasta. Oon enemmän sitoutunut yritykseen, kun tiimiin. Voisiko olla jotain muuta työtä? Palkkakehitys on ehkä vähentänyt sitoutumisen astetta viimeisen vuoden kahden aikana. Toisaalta firma satsaa mun oppimiseen, on saanu tehdä opintojen aikana lyhyempää työaika.”

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tästä työpaikasta lähteminen vaikuttaisi huonolla tavalla liian moneen asiaan elämässäni.	4,2%	32,2%	21,5%	32,2%	9,9%
Minulla ei ole tällä hetkellä sellaisia asioita elämässäni, jotka saisivat harkitsemaan työpaikan vaihtamista.	24,8%	25,6%	7,4%	29,8%	12,4%
Jos en olisi jo uhrannut niin paljon tälle työpaikalle, voisin harkita vaihtavani työpaikkaa.	0,0%	5,0%	17,3%	49,6%	28,1%

Taulukko 5. Jatkuvuussitoutumista kuvaavien lomakekyselyn kysymysten tulosityhteenveto

Jatkuvuussitoutumista tarkasteltaessa tulokset taas kertoivat enemmän siitä, että nuorten luotto töiden löytymiseen riippumatta omasta tilanteesta, on vahva. Kysymykseen työpaikasta lähtemisen haitallisista vaikutuksista nuorten työntekijöiden elämään, vastaajista noin 42 % oli asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä. Nuoret eivät uhraa elämäänsä yhdelle työpaikalle ja koe suurta riippuvuutta työnantajaan. Kyselyn vastaajista valtaosa, noin 78 % oli vastannut olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Toisaalta rohkaiseva tulos oli myös se, ettei työpaikan vaihtaminen henkilökohtaisesta elämäntilanteesta johtuvista syistä ole monelle ajankohtaista. Vastaajista noin 50 % prosenttia oli tyytyväisiä elämäntilanteeseensa ja oli sitä mieltä, ettei työpaikan vaihtaminen ole elämäntilanteen perusteella ajankohtaista.

Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivista sitoutumista kuvanneet kysymykset olivat kyselylomakkeen kysymys numero kuusi (6) sekä teemahaastattelun kysymys numero neljä (4). Teemahaastatteluissa

kysymys neljä (4) saattoi antaa vastauksen sekä jatkuvuussitoutumista että normatiivista sitoutumista käsitelleisiin kysymyksiin. Vastaajan kertoma näkemys asiasta määrittä sen, kumpaa sitoutumistyyppiä vastaus enemmän esitti. Lomakekyselyn normatiivista sitoutumista koskevan kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 6. Alla on koottu teemahaastattelujen näkemyksiä tästä aihepiiristä.

”Mä en oo ihan vielä varma, tykkään työyhteisöstäni. En oo varma, haluan tehdä näitä juttuja, ehkä enemmän jotain kehitysjuuttuja. Kyl mua ehkä kiinnostais, jos sais töitä joltain toiselta osastolta. Eniten vaikuttaa se määräaikaisuus. Ei mulle se sitoutuminen oo se juttu, et just tähän firmaan vaan ne ihmiset ja työkaverit, mitkä tekevät sen. Pääsee tekemään asiaan vaikuttavaa hommaa. En mä oo koskaan kokenut, et se firma ois se tekijä, vaan ne ihmiset. En mä koe, et se on just tämä yritys, mihin sitoudun. Jos ne ei pysty antamaan uutta sopimusta, ei se oo mun vika.”

” Toi on vähän kakspiippuinen juttu, must tuntuu et vuosien varrella on kehittyny semmoiseen kyynisempään suuntaan. En enää koe, et oisin mitenkään velkaa firmalle tai muuta, et tiedostan, et pitää pitää omaa puolta tosi vahvasti, et on yritykselle vaan pelkkä numero. Mut sit myös oon tykänny tosi paljon osallistua, vaikka siihen meidän tiimin ja osaston kehittämiseen. Et kyl se sitä kautta kertoo, et on sitoutunut ihminen ja halua oikeesti panostaa, vaikka työtapoihin. Palautekulttuuri on iso ongelma, et ei oo semmoista avointa ilmapiiriä, et vois antaa palautetta, ni oon jatkuvasti koittanu tuoda siihen ideoita ja keksiä uusia tapoja. Ja muutenkin haluan olla mukana niinku parantamassa osastoa ja tiimin toimintaa.”

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tunnen, että minulla on velvollisuus pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa.	1,7%	22,3%	14,0%	24,8%	37,2%
Vaikka se olisi oman etuni mukaista, tästä työpaikasta lähteminen ei tuntuisi oikealta.	1,7%	19,8%	14,0%	33,9%	30,6%
Tuntisin syyllisyyttä, jos nyt lähtisin tästä työpaikasta.	5,0%	28,9%	13,2%	28,1%	24,8%

Taulukko 6. Normatiivista sitoutumista kuvaavien lomakekyselyn kysymysten tulosityhteen-veto

Normatiivista sitoutumista kuvaavissa väittämissä on havaittavissa ilmiö, että nuoret ajattelevat työtä omasta näkökulmastaan, eikä niin suuresti työnantajan etujen kautta. Pysymistä saman työnantajan palveluksessa ei nähdä eikä koeta velvollisuutena. Syyllisyyttä poislähtemisestä ei tunneta, vaan tilaisuuden tulleen ollaan valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Kaikissa normatiivista sitoutumista käsitelleissä lomakekyselyn tuloksissa vähintään 50 % vastaajista on vastannut olevansa väittämistä jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Esihenkilötyö

Esihenkilötyötä kuvanneet kysymykset olivat kyselylomakkeen kysymys numero seitsemän (7) sekä teemahaastattelun kysymys numero kahdeksan (8). Lomakekyselyn esihenkilötyötä koskevan kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 7. Alla on koottu teemahaastatteluvien näkemyksiä omasta esihenkilöstään ja hänen työskentelystään työyhteisössä.

” Esihenkilö on tosi hyvä, sillä on liikaa töitä. Omistautunut hommiin ja vastaa aina parhaansa mukaan. Hän on myös projektipääällikkönä. Oon päässyt tutustumaan, ei tarvii pönöttää. Yhden henkilökohtaisen asian kertominen jännitti, mut turhaanpa jännitin. Mun mielestä meillä menee tosi hyvin. Jos hänen kalenterinsa ois vähän tyhjempi, ois hyvä.”

” Oikein hyvä suhde. Yks syy, miks viihdyn työssäni, on loistava esimies. Hän ei oo nipottajaluonne, selkeästi välittää ja käyttää aikaa siihen, että kuuntelee meidän murheitamme. Kerran viikossa aina käydään läpi työjutut. Pieniä asioita, jotka ei tarttis olla hänen lautasellaan, mutta auttaa niissä. Hyvällä tasolla on suhde ja kaikki ollaan ihmisiä, ja hänellä on kiire. Vastaukset on aika lyhyitä silloin, mut on saavutettavissa. En lähtis muuttamaan mitään.”

” Mulla on hyvä suhde, helppo lähestyä ja tulee kuulluksi. Jos huoneen ovi on auki, sinne voi mennä ja aikaa löytyy. Se on vasta aloittanu, ni asiat on epäselviä, mihin projektiin mut laitetaan. Se johtuu vaan tilanteesta, joka nyt on. Meillä on ollu jo yks 1:1 ja katotaan miten ne kehittyvät. Mulle on tärkeintä, et esihenkilö on helposti lähestyttävä. Et kun mä tartten apua, mä voin mennä kysymään. Oon tavannu semmoisia henkilöitä, joiden en haluais olevan mun esihenkilö.”

” Mulla on hyvät välit, pystytään avoimesti puhumaan myös, vaikka palkasta. Ei oo asiaa, josta en vois mennä puhumaan. Ei tuu mieleen mitään muutettavaa.”

” Ehti tulla sellainen kollegiaalinen suhde, niin on ollu ihan rennot välit. Hän ei ehkä ole maailman ulospäinsuuntautunein ihminen ni ei tuu sillain muuten vaan rupertua niin paljoa. Uuden esihenkilön kanssa ollaan ollu paljon tekemisissä tän yrityksen aikana. Jos vaikka haluais tehdä muita hommia, ni oon ihan varma et tää uusi esihenkilö koittaa löytää firman sisältä paikan miulle, ku sit taas jollekin toiselle esihenkilölle ei välttämättä uskaltais sanoa, et ei miuta välttämättä nää hommat enää kiinnosta. Ehkä tosiaan se, että olis sellaista vapaata keskustelua, ku et nythän se on ollu sitä 1:1 keskusteluiden myötä et kahden viikon välein jutellaan se 15–20 minuuttia ja se on niinku se, siinä käydään ne kuulumiset läpi ja sit ei niinku oo muuta. Ei myöskään oo tullut fiilis, et kysynpä häneltä neuvoa jossain projektiasianssa tai muuta. Et ei oo jotenkin tullut niin läheiseksi.”

” Hyvä suhde esihenkilöön ja tykkään hänen tavastansa johtaa tiimiä. Tuo energiaa päiviin. Välillä ärsyttää, et asenne on aina et kyl nää hommat hoituu. Mut toisaalta luo uskoa, et kyl ne hommat kans hoituu. Kesän lopussa piti rautalangasta vääntää, et en aio olla kokopäiväisesti töissä, vaan hoidan koulun. Ei sekään oo jääny kaihermaan. Ois kiva saada enemmän palautetta, rakentavaa ja positiivista. Suomalaiset ei oikein kehtaa kehua.”

” Viime aikoina tykkäämistaso on laskenut, kun vaikka se tykkää kuunnella asioita, mutta mitään ei tapahdu tai asioita ei muuteta. En mä jaksa enää selittää, kun mikään ei muutu. En jaksa alkaa analysoida niitä järkevästi. Mitä mä nyt sitten teen täällä. Ois kiva, jos vois muuttaa asioita, ja jos on asioita, joihin ei voi vaikuttaa, niin kertoisi sen. Ei vaan niin, että taas ens viikolla kysytään samat jutut ja ei tehdä mitään. Tulee parempi fiilis, jos kerrotaan, ettei voi vaikuttaa asioihin. Tuntuu siltä, että salaillaan asioita.”

” Oikein hyvä suhde. Osittain teki etäpäiviä ja osittain paikalla, suunniteltiin vähän asioita, että ollaan ja nähdään samaan aikaan toimistolla. Ei ollu mitään, en ois voinut

parempaa esihenkilöä pyytää. Esihenkilön sukupuolellakin on väliä, on helpompi löytää yhteinen sävel ja kiinnostuksen kohteet.”

” Tosi välitön, oon avoin ja aina rehellinen hänelle. Me ollaan tosi harvoin tekemisissä. Dialogit ovat kiintopisteitä meidän välisessämme kanssakäymisessä. Ne on hankalia kahdenvälisen henkilösuhteen kehityksen kannalta, kun siellä keskitytään minuun, ne ei ole kauhean tasavertaisia. Toivoisin, että aktiivisuus myös esihenkilön osalta lisääntyisi. Mä toivoisin vastavuoroisuutta ja rehellisen palautteen antamista. Miten mä voisoin auttaa itseni pois tästä tilanteesta, ongelmatilanteissa tuki ja reagointi. En mä oo kauhean vaativa, vaan tarve esihenkilölle ilmenee pitkälti ainoastaan ongelmatilanteissa. Mä itse pyrin luomaan vuorovaikutuksen. Aktiivisuus ja vuorovaikutus, et se en ole pelkästään mä, joka tuo esiin kehitysehdotuksia ja kriittisyyttä. Toivoisin, et me toimittais yhdessä, kun mun toimet yksin eivät enää riitä.”

” Avoin keskusteluyhteys on ollut. Dialogeissa pystyi avaamaan suunsa. Loppuvaiheessa alkoi olla luottamuspula, kun sitä apua ei saanut. Moni asia tuntui unohtuvan, ei ehkä ollu ihan tehtävien tasalla. Luottamus pitää olla, ois semmoinen fiilis, et sut otetaan vakavasti. Susta pidetään huolta, mentorointityyppinen. Moderni johtajuus, tsemppaavaa ja henkeä nostattavaa. Semmoista, joka tukee ja auttaa. Voit kävellä sinne konttoriin ja kysyä, miten kannattasi tehdä. Tasa-arvoista, kaikille samat säännöt. Luottamusta molempiin suuntiin.”

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esihenkilöni tukee ja rohkaisee minua.	45,4%	36,4%	8,3%	7,4%	2,5%
Esihenkilöni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista.	43,8%	32,2%	7,5%	13,2%	3,3%
Esihenkilöni osaa antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta.	21,5%	35,5%	24,8%	13,2%	5,0%
Esihenkilöni on innostava.	28,1%	39,7%	15,7%	9,9%	6,6%
Esihenkilöni luottaa työntekijöihinsä.	65,3%	29,7%	3,3%	1,7%	0,0%
Esihenkilöni antaa sopivasti vastuuta ja valtuuksia.	43,8%	45,5%	6,6%	0,8%	3,3%

Taulukko 7. Esihenkilötyötä kuvaavien lomakekyselyn kysymysten tulosityhteenveto

Esihenkilötyön merkitystä sitoutumista tutkittaessa ei voi väheksyä, jonka tämän tutkimuksen lomakekyselyn tulokset sekä teemahaastatteluiden vastaukset vahvistavat. Esihenkilön suorittaessa omaa työtään parhaalla mahdollisella tavalla, sitoutumisen aste kasvaa ja samalla työssä viihtyminen paranee sekä kynnys vaihtaa työpaikkaa kasvaa. Esihenkilötyö sai opinnäytetyön lomakekyselyn parhaimmat arvosanat vastaajilta. Esihenkilön osoittaman tuen, luottamuksen osoittamisen ja vastuunantamisen väittämistä vastaajista yli 80 % vastasivat olevansa väittämistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kiitoksen jakaminen, palautteen antaminen sekä innostavuus jäivät tyytyväisyydessä hieman alemmalle tasolle, mutta kaikkien vastausten kohdalla noin 56–76 % vastaajista on ollut väittämistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Omat vaikutusmahdollisuudet työhön

Omia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön kuvanneet kysymykset olivat kyselylomakkeen kysymys numero kahdeksan (8) sekä teemahaastattelun kysymys numero kolme (3). Lomakekyselyn omia vaikutusmahdollisuuksia työhön koskevan kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 8. Alla olevat lainaukset on koottu teemahaastattelujen näkemyksistä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön sekä työkuormaan.

” Mun työtaakka on hyvä, työ itsessään on ok.”

” Tosi vaihtelevasti ollu työtehtäviä.”

”Kyllä tosi hyvältä tuntuu, ei oo paineita töiden suhteen, et pitäisi tulla tekemän. Tällä hetkellä tuntuu oikein mukavalta.”

”Moni on polttanut itsensä loppuun, venytään ja menee liiallisuuksiin.”

”Pikkuhiljaa työnkuva muodostui. Ekan vuoden aikana, kun oli ollu vähän aikaa ja ei ollu tekemistä, meinas turhautua. Kollega sanoi, et odota vaan. Ei oo enää sitä ongelmaa, ettei oo tekemistä.”

”Jos mä oisin odottanut, et oisin saanut tehdä etätöitä ja sit ei ois saanu tehdä, se ois voinut olla huono.”

”Mut kyl must tuntuu et on paljon vapaampaa ja rennompaa mitä etukäteen ajattelin. Et ei oo sellaista kellokorttimeininkiä, vaan et on sillai et saa itse päättää, milloin tulee töihin ja nykyään saa myös vaikuttaa et minkälaisiin projekteihin osallistuu ja tekee, ainakin jossain määrin. Pitää sitä mielekkyyttä yllä.”

”Mut yllättävää oli et ajatustyö on niin kuormittavaa. Työpäivän jälkeen ei jaksa välttämättä tehdä muuta.”

”Mä saan olla neljä päivää etänä, mulla on hyvät puitteet kotona. Etätyön mahdollistaminen on hyvä. Se vaikuttaisi negatiivisesti, jos ei ois etätyömahdollisuutta.”

”Kaikki nää toimistotyön helmet, etätyömahdollisuus ja käytännössä vapaa työaika. Voit elää missä rytmissä haluat. Työelämän rytmi on tosi vapaa, työpäivän keskellä pääsee käymään jossain, jos jotain on sovittu.”

”Jokainen on itse oman työkuormansa asiantuntija.”

	Paljon	Melko paljon	Melko vähän	En lainkaan
Työjärjestys	39,7%	44,6%	15,7%	0,0%
Työtahti	23,2%	50,4%	22,3%	4,1%
Työajat	48,8%	46,3%	4,1%	0,8%
Työkuorma	9,9%	38,8%	48,8%	2,5%

Taulukko 8. Omia vaikutusmahdollisuuksia kuvaavien lomakekyselyn kysymysten tulosityhteenveto

Omat vaikutusmahdollisuudet työhön ja sen suorittamiseen toteutuvat melko hyvin työkuorman vaikuttamista lukuun ottamatta. Työjärjestyksen, työtahtin ja työaikojen väittämiin vastaajista 73–95 % oli sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuuksia on paljon tai melko paljon. Vain työkuorman vaikuttaminen jakautui vastaajien kesken tasan. Koronapandemia toi mukanaan etätömahdollisuuden, jonka hyväksikäyttöä on jatkettu monen osalta. Suunnittelu- ja konsulttialan työt ovat sen tyyppisiä, että niitä pystyy pitkälti tekemään etänä. Erityisesti nuoret arvostavat tätä mahdollisuutta ja yrityksessä on jatkettu etä- ja toimistotyön yhdistelmää, josta puhutaan termillä hybridityömalli.

Työyhteisön ja -ilmapiirin vaikutukset

Työyhteisöä ja sen ilmapiiriä kuvannut kysymys oli kyselylomakkeen kysymys numero yhdeksän (9). Teemahaastatteluissa työyhteisöä ja -ilmapiiriä käsiteltiin monen kysymyksen kohdalla ja nämä lainaukset ovat aiemmin esitetty sitoutumistyyppien tulostarkastelun yhteydessä. Lomakekyselyn työyhteisöä ja -ilmapiiriä koskevan kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 9.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työyhteisössämme vallitsee avoin ilmapiiri.	31,4%	49,6%	9,9%	8,3%	0,8%
Työyhteisössämme vallitsee hyvä yhteishenki.	43,0%	45,4%	5,0%	5,0%	1,6%
Saan tukea ja rohkaisua työtovereilta, kun työ tuntuu hankalalta.	46,3%	34,7%	14,1%	4,1%	0,8%
Koen olevani työyhteisön arvostettu jäsen.	33,1%	44,6%	15,7%	4,1%	2,5%

Taulukko 9. Työilmapiiriä kuvaavien lomakekyselyn kysymysten tulosityhteenveto

Työilmapiiri nuorten työntekijöiden keskuudessa työyhteisöissä koetaan pääosin erittäin hyvänä. Lomakekyselyn kaikkien väittämiin vastauksissa 77–88 % vastaajista oli sitä mieltä,

että työyhteisö ja -ilmapiiri ovat kunnossa, apua työtehtävien suorittamiseen saa sekä vastaajat tuntevat olevansa työyhteisössä arvostettuja jäseniä. Opinnäytetyön tulosten perusteella nuorten sitoutuminen on enemmän sitoutumista työyhteisöön kuin yritykseen, jossa työskentelee. Jos työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja yhteisö koostuu suurin piirtein samanikäisistä ja -henkisistä työntekijöistä, viihtyvyys työssä paranee ja sitä kautta sitoutumisen astetta saadaan kasvatettua.

Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittämistä kuvannut kysymys oli kyselylomakkeen kysymys numero kymmenen (10). Teemahaastatteluissa kehittämismahdollisuuksia sivuttiin, mutta tarkoituksella kehittämismahdollisuuksien arviointia haluttiin kysyä laajemmalla joukolta lomakekyselyn avulla. Lomakekyselyn itsensä kehittämistä koskevan kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 10.

	Hyvät	Kohtalaiset	Huonot
Minkälaisiksi koet mahdollisuudet kehittää itseäsi nykyisessä työssäsi?	60,3%	33,1%	6,6%

Taulukko 10. Kehittymismahdollisuuksia kuvaavien lomakekyselyn kysymysten tulosityhteenveto

Itsensä kehittämismahdollisuudet nähdään hyvinä yrityksessä. 60 % vastaajista näki itsensä kehittämismahdollisuudet hyvinä ja kolmasosa (1/3) vähintään kohtalaisina. Yritys tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia työskentelyyn eri osastoilla kunkin työntekijän osamiseen perustuen. Nuoret myös rohkeasti käyttävät mahdollisuuksia hyödykseen olemalla itse aktiivisia ja tuomalla omia ajatuksiaan esiin esihenkilöille, mitä he työuraltaan odottavat ja kysymällä, mitä mahdollisuuksia työnantajalla on heidän toiveisiinsa tarjota.

Palkkaus

Palkkausta ja sen oikeudenmukaisuutta kuvannut kysymys oli kyselylomakkeen kysymys numero 11. Teemahaastatteluissa palkkaukselle ei ollut omaa kysymystä, mutta vastauksissa sivuttiin aihetta. Lomakekyselyn palkkausta koskevan kysymyksen tulokset on esitetty taulukossa 11. Alla on koostettuna lainauksia sekä lomakekyselyn avoimen vastausosion kohdasta että teemahaastatteluiden keskusteluissa esiin tulleista palkkaukseen liittyvistä näkemyksistä.

” Palkka maksetaan ajallaan, tunnit kirjataan.”

” Palkkakehitys ei ehkä oo samanlaista, mitä pienemmissä yrityksissä vois olla.”

” Yks isoin on palkkaus. Silloin kun aloitti, se oli ok. Nyt se on jonkin verran alakanttiin, kun vertaa niihin, ketkä tekevät samoja hommia.”

” Palkkakehitys vaikuttaa, lähtöpalkka ei oo kymmeneen vuoteen muuttunut oikeastaan mihinkään. Jos nuoria haluaa sitouttaa, se vaatii muutakin kun, että sanotaan vaan, et hienoa et oot täällä töissä.”

” Ja se palkka, et ehkä itselläkin on markkinoiden alhaisimmat palkat.”

” Hyvä palkanmaksaja verrattuna muihin, mitä oon kavereiden kanssa jutellu.”

” En tiedä, miten hyvin se firmatasolla tiedetään, mut kyllä palkoista jutellaan ja tiedetään, jos joku on saanut palkankorotuksen.”

	Selvästi korkeampi kuin pitäisi olla	Hieman korkeampi kuin pitäisi olla	Suunnilleen oikea	Hieman matalampi kuin pitäisi olla	Selvästi matalampi kuin pitäisi olla
Onko saamasi palkka mielestäsi oikeudenmukainen työn vaativuuden nähden? Palkkani on..	0,0%	3,3%	50,4%	34,7%	11,6%

Taulukko 11. Palkkauksen oikeudenmukaisuuden arvioinnin tulosten yhteenveto

Palkkaus on puhutteleva asia ja lomakekyselyn perusteella moni kokee palkkauksen olevan jonkinasteinen sitoutumisen este. Vastaajista noin 46 % koki saavansa nykyisessä työssään hieman tai selvästi matalampaa palkkaa kuin mitä sen pitäisi omaan arvioon perustuen olla. Toisaalta lomakekyselyn tuloksista käy ilmi, että noin 50 % vastanneista on suurin piirtein tyytyväinen palkkaukseensa.

Teemahaastatteluissa tuli esiin palkkauksessa nähtyjä epäkohtia. Nuorilla on vahvoja verkostoja, joissa keskustellaan avoimesti muun muassa palkoista. Moni koki, että aloituspalkka on melko matala muihin saman alan yrityksiin verrattuna.

5.3 Yrityksen työnantajakuva ja sen toteutuminen

Yrityksen työnantajakuvan selvittämiseen keskityttiin tarkemmin teemahaastatteluissa. Lomakekyselyn kysymykset eivät tarkoituksella olleet suoraan suunnattuja työnantajakuvaan ja sen selvittämiseen. Teemahaastatteluissa kysymyksessä kaksi (2) kysyttiin, millainen oli nuorten mielikuva yrityksestä ennen töiden aloittamista. Lisäksi kysyttiin, miten nuori työntekijä otettiin alussa vastaan uudessa työpaikassa sekä mitkä olivat mahdolliset odotukset uudelta työpaikalta. Teemahaastatteluissa tehtiin katsaus menneestä tähän päivään ja kysymyksessä kolme (3) kysyttiin, onko mielikuva yrityksestä muuttunut aikana, jolloin nuori työntekijä oli yrityksessä työskennellyt.

Kymmenellä vastaajalla ei välttämättä ollut mitään erityistä ennakkokuvaa yrityksestä tai mielikuva oli positiivinen. Nuoret omaavat jo opiskeluajoiltaan hyvät verkostot ja ne ovat yksi merkittävä tiedon lähde nuorille, jotka ovat hakemassa yritykseen töihin. Verkostot toimivat hyvin ja tieto liikkuu tehokkaasti niin positiivisten kuin negatiivistenkin mielipiteiden osalta. Sosiaalisen median roolia ei voi väheksyä puhuttaessa työnantajamielikuvasta. Myös opinnäytetyön tilannut yritys on vahvasti mukana luomassa työnantajamielikuvaa sosiaalisen median puolella, esimerkiksi Instagramissa. Sosiaalisen median merkitys nuorten mielipiteisiin asioista on kasvattanut merkitystään.

Nuorten aloittaessa uudessa työpaikassaan ensimmäisten hetkien merkitys on suuri. Onnistunut vastaanotto uuteen työhön, perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus ovat ratkaisevassa asemassa yritykseen sitoutumisessa. Teemahaastateltavista kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta sanoivat vastaanoton uudessa työpaikassa olleen hyvä ja onnistunut.

Mielikuva yrityksestä voi vasta muodostua tai muuttua työsuhteen edetessä. Kaikki vastaajat kahta henkilöä lukuun ottamatta olivat kokeneet, että mielikuva ja todellisuus ovat kuitenkin melko hyvin kohdanneet työsuhteen edetessä pidemmälle. Monesti ilman odotuksia työnsä aloittava nuori työntekijä oppii havainnoimaan työyhteisöään ja työsuhteen edetessä muodostamaan uuden kuvan, kun huomaa, miten yrityksen tapa toimia kaikissa asioissa kohtaa oman arvomaailman kanssa. Alla on koostettuna lainauksia teemahaastateltavien vastauksista työnantajamielikuvasta ennen töiden aloittamista, vastaanotosta uudessa työpaikassa sekä siitä, miten mielikuva yrityksestä on muodostunut tai muuttunut.

” Olin kuullut kaverilta hyvää, joka oli jo eri osastolla töissä. Ajattelin, ettei tällaisella firmalla oo oikein varaa olla mitään kauheimpia työpaikkahirviöitä.”

” Ei mulla ollu mitään suurta mielikuvaa. Tiesin yrityksen ennalta. Positiivinen mielikuva ennen kuin tulin.”

” Mulla oli ihan hyvä mielikuva, oli yks tuttu töissä. Kuitenkin iso toimisto. Kiva firma, joka tekee hyviä asioita, hyvä vaikutus maapalloon. Haastatteluista jäi fiilis, et on kiva porukka. Kiva fiilis, ois omantyyppistä porukkaa.”

” Semmoinen kuva, että kaikki on tosi hienoa ja tarkat proseduurit, miten asiat hoidetaan. Ja yrityksessä ehkä vielä korostetummin, että on semmoinen ehkä vähän vanhanaikainen ja semmoinen ”pappamainen” yritys. Toki se on vähän muuttunut se kuva tässä matkan varrella. Toki, että se semmoinen laadukas ja asiantunteva yritys. Sitä tietotaitoa on paljon taustalla. Sillein kun mietin niitä konsulttiyrityksiä, mihin haen, kyl tää yritys oli siellä semmoinen top 3 mihin haen.”

” Musta tuntuu et oon yleisesti semmoinen ihminen, ettei oo mitään ennakkokuvia. Sellainen kuva, et yritys tekee paljon erilaisia juttuja. Oletus, et on hyviä tyyppejä töissä. Avoimin mielin aloitin.”

” Mä ajattelin, et konsulttiala vois olla kiinnostava, monipuolinen ja kansainvälinen homma. Kiinnosti itseään paljon.”

” Silloinen esihenkilö otti vastaan todella lämpimästi, oli semmoinen mukava fiilis. Oon omassa mielessäni pitänyt sellaista mittaria, vituttako mennä töihin. Ei oo vituttanut kertaakaan. Mulla oli aikaisemmin sellainen työ, missä joka päivä harmitti.”

” Ekoista työpäivistä lähtien hyvä vastaanotto. Tervetullut olo ja kerrottiin mitä tehdään. Nää oikeesti haluaa mut tänne töihin.”

” Meitä aloitti 4 henkilöä samassa kuussa, esimies kutsui käymään puolikkaan päivän tutustumaan muiden kanssa samaan aikaan. Kollega kertoi, että sua on odotettu. Otti viereen istumaan ja auttoi heti alusta lähtien.”

” Tuli tosi hyvä fiilis, ennen kuin aloitin. Assistentit ovat tosi ihmisläheisiä ja niillä on rutiinia siihen. Jo pari kuukautta ennen kuin aloitin, kyseltiin minkä puhelimen haluan ja minkälaiset suojakuoret siihen haluan ja oltiin sillein, et tosi kiva, kun aloitat meillä ja tuut meille töihin. Tuli tosi lämmin olo, ennekuin aloitin. Oli tervetullut olo.”

” Mun mielestä ihan positiivisesti otettiin vastaan, ei mitään ihmeellisempää. Asiakkaiden puolesta hyvin. Positiivinen tai neutraali vastaanotto. Perehdytysjuttuja tuli ja olin työskennellyt jo puoli vuotta ja sitten tulee jotain, mitä on jo tehnyt jonkin aikaa.”

” No, mut otettiin vastaan passiivisesti ja ehkä vähän välinpitämättömästi. Mä tulin vähän niin kun oikealta ohi ja tiimi mun ympärillä koostui työntekijöistä, jotka oli ollut viis vuotta talossa ja odottanut kärsivällisesti sitä.”

” Mä muistan et oli tosi hyvä tuutori, joka perehdytti. Ja eri tyypit kertoivat eri osaluista. Tervehdyskierrokset olivat tietysti ja kahvipöytäkultuurissa tutustui hyvin. Pysyy yleisasioista kärryillä. Pari tuttua oli jo töissä, jolta pystyi kysyä. Työtehtävistä sen verran, et alussa ei hirveästi ollu töitä.”

5.4 Yrityksen onnistuminen työnantajana ja työntekijöiden arvostamat asiat

Teemahaastatteluiissa kysymyksessä yhdeksän (9) kysyttiin asioita, joista työntekijänä voi olla ylpeä työskennellessään juuri tämän yrityksen palveluksessa. Kaksi vastaajaa piti sanaa ylpeä voimakkaana ilmaisuna ja haastattelukysymyksen sanamuotoa siinä

tapauksessa täsmennettiin siten, että mitä asioita voi arvostaa työskennellessään yrityksessä. Vastaajat, jotka halusivat sanamuotoa muutettavan, perustelivat asian siten, etteivät ajattele työskentelyään yrityksessä ylpeyden kautta. Vastaajat halusivat näissä tapauksissa neutraalimman muodon kuvaamaan omaa työskentelyään yrityksessä. Vastaajat, jotka halusivat käytettävän neutraalimpaa ilmaisuja, vastasivat kuitenkin samaan kysymykseen tavalla, josta opinnäytetyön tekijä sai muodostettua tulokset ja johtopäätökset.

Nuorten työntekijöiden näkemyksen mukaan yrityksellä on hyvä maine reiluna ja rehtinä työnantajana. Yritys tekee paljon kestävän kehityksen huomioivia projekteja. Osaaminen ja ammattitaito ovat asioita, joita nuoret arvostavat. Monimuotoisuus ja sen arvostaminen sekä huomioiminen päivittäisessä tekemisessä ovat nuorten mielestä arvostettavia asioita yrityksessä. Alla olevat lainaukset ovat teemahaastatteluiden vastaajien näkemyksiä ylpeyden aiheisiin tai heidän arvostamiinsa asioihin.

” Ekana tuli mieleen ison firman strategiat ja tavoitteet, mullakin on ollu projekteja, joissa maailmaa tehdään parempaan suuntaan. Must se on hienoa, et saa tehdä tärkeää juttua.”

” Täällä on ihan mielettömästi tietotaitoa, valtavasti opittavaa ja pääsee tekemään hienoja juttuja. Koen, että hyvä meininki ja yhteishenki. Kootaan projekti ja tehdään projekti ja toimii yllättävän hyvin. Et voit soittaa Teamsilla ja kysyä apua.”

” Kaikki nää sustainability jutut, on hienoa et yritys tekee kaikki hyvin. Ulkoisille ihmisille pystyy olemaan ylpeä. Ihmiset ovat kivoja, on kiva tulla toimistolle.”

” En mä ajattele mun työtä ylpeyden kautta. Tulee onnistumisen tunteita ja kehuja siitä, et on hoitanut hommansa hyvin. Mulla on enemmän se, et mä oon vaan töissä täällä. Jos pääsisi osallistumaan semmoisiin ympäristövaikutuksellisiin projekteihin.”

” Kyl mä arvostan tämmöistä, et yrityksessä keskitytään jatkuvaan suunnitteluun, huomioidaan ympäristöasiat, kauaskantoista suunnittelua. Siihen on keskitytty.”

” No kyl oon siis ylpeä et oon töissä tässä yrityksessä, mut vaikea sanoo, mistä asioista se tulee. No meillä on ainakin omasta mielestä se laadukas maine, ni se on. Yhteiskunnallisesti merkittävä ala. Kun meillä on monimuotoisuusasiat, ni oon ylpeä, et yritys on mukana siinä kehityksessä.”

” No mä arvostan et on rehellisesti semmoinen ratkaisukeskeinen firma. Arvostan insinöörien ratkaisukeskeistä ajattelua. Meidän projektimme on sellaisia, et ollaan vihreässä siirtymässä mukana.”

” Ehkä se et on iso brändi. Mun mielestä on megakorporaatioissa hauskat puolet, ja kavereita on päässyt tänne töihin.”

” Ehdottomasti arvostin sitä, et sain paljon tekemistä ja haasteita. Oli kiva päästä tekemään itse työnkuvan ulkopuolella olevia juttuja. Pääs tekemään juttuja, joissa pystyi auttamaan niitä, jotka on ollu pidempään talossa. Yritys on mahdollisimman kestävä, sustainability jutut on tärkeitä. Tässäkin saattaa olla eroja eri osastojen välillä. Yritys brändää itsensä, et on sustainability tärkeää.”

” Hyvämaineinen ja rehti firma. Ei tartte uutisista lukea, et meidän kaverit on taas jotain tehneet.”

” Mä oon hirveen ylpeä siitä osaamisesta, mikä mun ympäriltä löytyy. Saan työskennellä asiantuntijoiden kanssa. Olen ylpeä omasta osaamisesta, jonka tuon tähän pooliin.”

” Kyl mä tykkään et organisaation arvot mätsää hyvin, otetaan oikeasti maailman trendejä mukaan. Uudistetaan sitä tekemistä ja tehdään näkyvästi töitä sen eteen.”

5.5 Johtopäätökset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja toiveet työnantajalle

Työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä lomakekyselyn ja teemahaastatteluiden perusteella löytyi selkeitä asioita, ja ne noudattelivat pitkälti samoja aihealueita, joita Michelson (2017) kaaviossaan esittää. Ensimmäisenä sitoutumistekijänä nousi esiin hyvä työyhteisö ja mukavat ihmiset yhteisön sisällä. Moni koki asian niin, että hyvä työyhteisö ja sen myönteinen työilmapiiri antaa lisäenergiaa tekemiseen. Vaikka kaikki asiat eivät välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla toteutuisikaan, hyvä työyhteisö kantaa haastavissa hetkissä hyvään työsuoritukseen ja pitää töissä tarvittavaa mielenkiintoa yllä.

Toisena, jota nuoret arvostivat ja joka saa heitä sitoutumaan, oli koulutusmahdollisuuksien mahdollistaminen yrityksen puolesta. Yrityksessä kannustetaan kouluttautumaan ja kouluttautumiseen on mahdollista käyttää työaika osittain, saada kokonaan koulutusvapaata, tai voi tarvittaessa tehdä lyhennettyä työaika. Tämän päivän työelämän vaatimukset edellyttävät osaamisen kehittämistä ja kouluttautumista, ja on hienoa, että yritys on tässä asiassa kannustamassa jokaista hankkimaan lisäkoulutusta tarpeidensa mukaan.

Kolmantena sitoutumistekijänä tuli lomakekyselyn ja teemahaastatteluiden perusteella esiin esihenkilötyö. Hyvä esihenkilötyö saa nuoret tuntemaan olonsa työpaikalla turvallisiksi ja tunne siitä, että heidän osaamiseensa luotetaan, vahvistaa ja ruokkii nuorten itseluottamusta töissä. Itseluottamuksen karttuessa, rohkeus tehdä työssä tarvittavia ratkaisuja ja päätöksiä kasvaa. Esihenkilön tavoitettavuus, esihenkilön tuki työntekijöille ja tapa johtaa tiimiään rohkeasti, tasapuolisesti ja luottaen työntekijöihin on merkittävä asia nuorten työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Palautteen antaminen työsuoritteista ja työntekijöiden kannustaminen ovat esihenkilötyön onnistumisen kannalta merkittäviä tekijöitä, ja näitä tekijöitä nuoret arvostavat esihenkilöissään.

Neljäntenä sitoutumistekijänä nousi esiin vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin. Koronapandemia toi mukanaan etätöiden osaksi työpaikkojen arkea ja tätä mahdollisuutta on jatkettu monessa yrityksessä erilaisten etätö- tai hybridimallien muodossa. Nuoret arvostivat etätömahdollisuutta ja samoin sitä, että työaikoihin pystyy vaikuttamaan. Suunnittelu- ja konsulttialan työt voivat monesti olla aika- ja työntekopaikkariippumattomia, joten mahdollisuus tehdä töitä itselle sopivana ajankohtana antaa sopivaa vapautta työntekijälle. Tietysti tämä malli vaatii molemminpuolista luottamusta siihen, että kaikki työtehtävät tulevat varmasti tehdyiksi. Alla olevat lainaukset ovat haastateltavien näkemyksiä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

” Ja nyt kun saa enemmän vastuuta, kun trainee aikoina.”

" Superkivoja ihmisiä ympärillä, viihdyn työporukassa ja on tosi mielenkiintoisia työtehtäviä, mitä koulutuksella voi tehdä."

" Tosi vaihtelevasti ollu työtehtäviä."

" Perusystävällisiä ihmisiä, jos kääntää toisin päin, jos ne ei olis ollu kivoja, sitten meillä olis ikävää töissä, jolloin mä en viihtyisi viittäkään vuotta. Se, että on perusystävällisiä ihmisiä, se on semmoinen perusjuttu."

" Kun pääsee mukaan johonkin, missä näkee et on kehittymismahdollisuuksia."

" Tiimi toimii hyvin yhdessä. Apua kun menee kysymään, niin sitä saa. On tunne et kuuluu porukkaan."

" Työpaikan yhteisöllisyys on ensiarvoisen tärkeää."

" No se on varmaan se, et kun niin paljon samanhenkistä nuorta sakkia, on semmoinen hyvä yhteishenki ja se on kiva et on paljon kaikkia noita futisvuoroja ja mitä kaikkea."

" Se oon musta kiva et esihenkilö on ollu aktiivinen ja on käyty läpi juttuja ja mikä fiilis. Se on konkreettinen kiva juttu. Kivat tiimiläiset ja trainee, joka on tässä ollu."

" Täällä on hyviä kavereita ja se porukka vaikuttaa siihen, et on halunnut pysyä."

" Hyvä ilmapiiri, jos haluais vaihtaa työtehtäviä, se on mahdollista. Tehtäviä voidaan järjestää, jos kiinnostaa erilaiset hommat."

” On mahdollistettu opintovapaata, kaikki semmoinen on mahdollistettu.”

” Semmoinen yhteisöllisyys, kaikki tulee keskenään toimeen.”

Työnantajalle kohdistuvia toiveita tuli lomakekyselyn ja teemahaastatteluiden perusteella paljon, vaikka yleisesti voidaan todeta asioiden olevan hyvin. Nuoret työntekijät osasivat hyvin analyttisesti arvioida työyhteisön toimivuutta sekä parannettavia asioita. Toivotut muutokset koskivat lähinnä esihenkilötyötä sekä jokaisen työntekijän rohkeutta tuoda omaa asiantuntijuuttaan esille. Esihenkilöiden ja kollegoiden rooli ja heiltä saatava tuki nähtiin myös merkittävänä oman osaamisen esille tuonnissa. Myönteinen ja kannustava työyhteisö ja -ilmapiiri auttavat tässä asiassa. Myös kiireen mukanaan tuomat asiat vaatisivat nuorten mukaan parannuksia. Projekteja on paljon ja niitä ei aina pysty hoitamaan niin hyvin, kuin haluaisi. Monen haastateltavan vastauksissa tuli vahvana ajatus sisäisestä mentoroinnista. Nuoret kokivat, että kokeneempi kollega olisi hyvä apu opeteltaessa uusia tehtäviä ja sparraamaan nuoria tekemisessä. Työtehtävissä onnistuminen ruokkii itseluottamusta ja auttaa nuoria kehittymään oman alansa ammattilaisiksi. Alla olevat lainaukset ovat lomakekyselyn ja teemahaastatteluiden vastauksista koostettuja.

” Ei pysty keskittymään niihin projekteihin, kun niitä on paljon.”

” Muutosta, ehkä just se et ois aina pari suunnittelijaa, et ois vähän semmoinen mentori ja se kuka oppii siinä, et varattaisi aikaa siihen et, ku joku opettelee asioita ensimmäistä kertaa. Ois vähän semmoinen et ei aina tarttis kysyä projektipäälliköltä, vaan ois sit se mentori, joka on sit vähän kokeneempi, jolta vois kysyä niitä projektiasioita. Et ois semmoinen väliporras.”

” Keksitään hirveästi asioita, joita pitäisi kehittää, seurataan vähän aikaa ja sit asiat unohdetaan.”

” Voi olla tosi vaihtelevia aloituspalkat, ja sit tasaantuu tosi hitaasti.”

” Se parantamisen vara on siellä, missä henkilöt ovat jollain esihenkilötasolla.”

” Mitä toivoisin kehittyvän työyhteisössä, että jokainen uskaltais tuoda sen asiantuntijuuden pöydälle ja osallistua keskusteluun oman asiantuntijuuden pohjalta.”

” Esimiesten esimerkki siitä, miten työtä tehdään. Esimiehille mun ympärillä on yhteistä etäisyys ja passiivinen ote työhön. Se näkyy meille, esimiehet keskenäänkin ovat ilman kameraa, ei ota kantaa keskusteluihin aktiivisesti. Se lähettää signaalin, miten passiivisesti kukin itse voi työnsä tehdä. Ottaisivat meidätkin keskusteluun messiin, tällä hetkellä meidän sallitaan menevän vähän pienemmällä liekillä. Välillä, kun on itse sit itse vetovastuussa, on vaikea saada porukkaa messiin, kun yleisesti tiedetään, et vähempikin riittää. Esimerkin voima on suuri, sä näytät sitä, vaikka et kuvittelisi näyttävätkään. Sanattomat signaalit ratkaisevat, kun viestintä on heikkoa.”

” Muutos, että kyl mä haluaisin tietää, mitä mun yläpuolella olevat tekee. HR:n rooli on aika kaukainen. Heitä on niin vähän. Nykyään se menee sellaista pipelinea, että esihenkilön kautta menee asiat eteenpäin. Esihenkilön ulkopuolinen tuki voisi olla parempi.”

” Jos ongelmia tulee, ehkä sit tulee muutettavaa. Tällä hetkellä kaikki toimii.”

” Joku odotus johtamiseen ja allokoinnin laatuun, se yllätti, et se on niin surkeaa. Miten on pärjätty näin hyvin.”

” Odotin, et oisin ollu enemmän kansainvälisissä projekteissa. Vasta vähän aikaa sitten tiimiin palkattiin ensimmäinen henkilö, joka ei puhu suomea äidinkielenään.”

” Mitä mä oon ehkä kaivannut, on semmoinen mentorityyppinen hahmo, joka tietää tästä mun alasta tosi paljon. Semmoisesta olis tosi vaikea luopua.”

*” Semmoinen, jos ois toinen tekninen kokeneempi, sais apua siihen tekemiseen. Ei siitä mentoroinnista ainakaan haittaa ois. Jos haluaa jotakin, tuo sen ilmi, niin kato-
taan, mitä voi tehdä.”*

*”Kun meillä ei osastolla oo kauhean avoin ilmapiiri, ehkä enemmän sitä keskustelua. Sit ku on niitä tiimikokouksia, ni on pienempi porukka, ni sit se on jo paljon vapaam-
paa, mut se nyt ei oo vielä välittynyt sinne osastokokoukseen.”*

*” Mentorointi olis hyvä juttu, kyl tulee asioita vastaan, mitä et tiedä. Ois kiva pallotella
asioita ja ideoita ja tulis muutakin, kun et vaikuttaa hyvältä. Siinä pitää olla sit muuta-
kin, kun pelkkä kiva tyyppi.”*

*” Yhteisöllisyys on tapa syventää suhdetta työnantajaan, me luotetaan toisiimme ja
pyritään yhteiseen päämäärään.”*

*” Nuorten tarvitsee opetella asiat ja siihen menee enemmän aikaa. Välillä ollaan vain
sellaisessa selviytymismoodissa, ei ehdi sisäistää kaikkia asioita ja ei pysty tekemään
asioita niin hyvin kun haluaisi. Vahvistaa semmoista mentoriajatusta, kaipaisin suun-
nitelmallisuutta. Kaipaisi ajatusta, mitä osaamista vois kehittää.”*

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät saavat nuoren työntekijän sitoutumaan työnantajaan. Samalla kysyttiin yrityksessä työskenteleviltä nuorilta työntekijöiltä, millaisena he näkevät yrityksen työnantajakuvan ja vastaako tämä mielikuva todellisuutta ja työpaikan tarjoamia mahdollisuuksia, joissa he työtään tekevät. Opinnäytetyön tuloksista muodostetut johtopäätökset nuorten työntekijöiden sitoutumistekijöistä auttoivat työnantajaa saamaan tietoa oikeista sitoutumistekijöistä. Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten perusteella työn tilaajalle oli luotu edellytykset analysoida ja muokata omia toimiaan siihen suuntaan, jotta osaava henkilöstö saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa.

Opinnäytetyön tuloksista muodostettujen johtopäätösten perusteella seuraavat tekijät olivat merkityksellisimmät nuorten työntekijöiden sitoutumisessa:

- hyvä työyhteisö ja -ilmapiiri
- hyvä esihenkilötyö
- vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin
- koulutuksen ja kouluttautumisen mahdollistaminen yrityksen puolelta.

Tutkimus oli äärimmäisen mielenkiintoinen toteuttaa sekä lomakekyselyn että teemahaastatteluiden avulla. Lomakekyselyn kysymysten asetanta Allen & Meyerin sitoutumisteorian perusteella antoi opinnäytetyön tekijän mielestä odotetun vastauksen kysymyksiin siitä, millaisena tämän päivän nuoret alle 30-vuotiaat näkevät sitoutumistekijät työelämässä.

Teemahaastatteluissa opinnäytetyön tekijä onnistui mielestään rakentamaan kaikkien haastateltavien kanssa rennon ja luotettavan ilmapiirin haastattelutapahtumiin. Palaute haastateltavien puolelta haastattelutilanteen luontevuudesta, luotettavuudesta ja ilmapiiristä oli erittäin hyvä. Monen haastateltavan kanssa käytiin keskustelutilanteessa läpi henkilökohtaisia ja osittain arkojakin aiheita läpi, mutta tunne sekä haastateltavien että haastattelijan puolelta siitä, että luottamus säilyy haastatteluissa alusta loppuun, oli vahva. Kaikkien haastateltavien kanssa haastattelu vietiin loppuun asti, kukaan ei kokenut tilannetta vaivaannuttavana tai ahdistavana.

Tutkimuksellisen onnistumisen näkökulmasta opinnäytetyön tekijä onnistui saamaan valitsemillaan tutkimusmenetelmillä vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan. Tutkimus antoi vastauksia opinnäytetyön tilaajan haluamiin kysymyksiin nuorten työntekijöiden sitoutumistekijöistä. Työn tulosten perusteella opinnäytetyön tilaajan on hyvä lähteä miettimään, mihin asioihin kannattaa panostaa, kun ollaan työelämässä tekemisissä nuorten kanssa. Samalla saatuja sitoutumistekijöitä voi miettiä myös vanhempien työntekijöiden

näkökulmasta. Ovatko sitoutumistekijät edes osittain samoja vai poikkeavatko vanhempien työntekijöiden näkemykset merkittävästi nuorten näkemyksistä?

Tutkimuksen reliabiliteetin sekä validiteetin kannalta tutkimuksessa käytetyn lomakekyselyn kysymysten asetanta onnistui melko hyvin. Teoriapohjan antamat teemat tulivat käsitellyiksi kysymysten muodossa sekä aiempien, muiden alojen tutkimusten tuloksena saatujen sitoutumistekijöiden teemat kysymyksineen tuli käsiteltyä. Kysymysten asetannassa sekä itse kysymyksissä on aina parantamisen varaa. Lomakekyselyssä olisi voinut kysyä vielä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin esimerkiksi palkka- ja palkitsemiskäytäntöihin liittyviä kysymyksiä. Toiselta kantilta pohdittuna taas palkka ja palkitseminen eivät yleisesti nousseet merkittävään rooliin kysyttäessä nuorten sitoutumisen tekijöitä, joten opinnäytetyön tekijä ei nähnyt näistä pienistä korjattavista asioista muodostuneen ongelmaa tutkimuksen suorittamisen kannalta.

Teemahaastatteluiden osalta haastattelurunko oli tutkijan mielestä onnistunut. Haastatteluiden edetessä rungon mukaan, haastattelut tuntuivat selkeiltä tapahtumilta. Luottamuksellisessa ilmapiirissä suoritettut haastattelut välillä poikkesivat aiheesta, mutta keskusteluiden rönsyillessä, saatiin monesti samalla joku hyvä asia nostettua mielenkiintoiseen keskusteluun ja löytyi uusia asioita, joita työnantajan kannattaa huomioida nuorten työntekijöiden työskentelyssä sekä työpaikassa viihtymisessä.

Tutkimuksen reliabiliteetin sekä validiteetin varmistamiseksi kysymysten valmisteluun ja asetantaan opinnäytetyön tekijä käytti melko paljon aikaa, ja mielestään onnistui myös tätä kautta täyttämään tutkimuksen reliabiliteetille asetettuja vaatimuksia. Tutkimusaineisto tuli huomioitua tulostarkastelussa kokonaisuudessaan. Kaikki vastaukset olivat käyttökelpoisia, yhtään vastausta ei tarvinnut hylätä minkään syyn takia. Teemahaastatteluiden litterointi tuli suoritettua huolellisesti ja tarkasti. Tärkeänä tutkimuksen reliabiliteetin kannalta opinnäytetyön tekijä piti sitä, että teemahaastatteluiden perusteella työhön otettujen haastateltavien sanomat suorat lainaukset on kaikki tarkistettu haastatelluilta henkilöiltä. Tällä menettelyllä opinnäytetyön tekijä varmisti sen, että molemmat osapuolet, sekä haastateltava että haastattelija, olivat ymmärtäneet puhutut asiat samalla tavalla. Kaikki teemahaastateltavat henkilöt antoivat suostumuksensa siihen, että he tarkistavat omat sanomisensa. Menettelyllä varmistettiin myös litteroinnin laatu ja oikeellisuus.

Työn teoriapohja rakentui sitoutumisen osalta Allen & Meyerin 1990-luvulla kehittelemään sitoutumisteoriaan. Oli mielenkiintoista nähdä, miten vanha teoriapohja toimi vieläkin, vaikka maailma ja ihmiset ovat muuttuneet paljon 30 vuodessa. Tämän päivän nuoret työelämässä ovat työskentelyotteeltaan rennompia ja luottamus siihen, että elämä kantaa, on vahvempi kuin vanhemmilla työntekijöillä. Sitoutumisen laatu on todennäköisesti erilainen

kuin vanhemmilla työntekijöillä. Sitoutuminen tapahtuu enemmän työyhteisöön kuin yritykseen.

Nuoret pääsivät kertomaan näkemyksiään sitoutumistekijöistä ja niiden vaikutuksesta heidän työhönsä ja työuraansa. Opinnäytetyön tilaajan henkilöstön ikähaarukka on laaja. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tietää, mitä iältään vanhemmat työntekijät ajattelevat samoista asioista ja minkä suuntaiset tutkimustulokset tällainen vanhemmalle ikäryhmälle tehty kysely antaisi.

Opinnäytetyön pohdinnoissa tuli tutkijalle ajatus, mitä tuloksille tapahtuu, kun opinnäytetyön tilaaja mahdollisesti tekee työn perusteella muutoksia esimerkiksi esihenkilöiden kouluttamisessa tai yritys rakentaa sisäisen mentorointiohjelman. Näiden mahdollisten muutosten jälkeen tilanteen arvioinnin voisi suorittaa vastaavanlaisen kyselyn ja teemahaastatteluiden avulla uudestaan. Muuttuvatko kyselytulokset sen jälkeen, kun parannusehdotuksia on toteutettu?

Lähteet

Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent Oy.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. The British Psychological Society. 1990 (63) 1-18. Viitattu 11.8.2023. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to the People at Work*. Chichester Wiley. Viitattu 20.7.2023. Saatavissa http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20employer%20brand%20%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf

Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. 1998. The War for Talent. *Mc Kinsley Quarterly*. January 1998. (3), 44–57. Viitattu 20.7.2023 Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa maailmassa. *Työelämän tutkimus*. Vol. 15 (1). Viitattu 18.6.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Kaartinen, J. 2021. Mikä on milleniaali? *Villi*. Nro 5/2021. Viitattu 19.7.2023. Saatavissa <https://www.lastenjanuortenkeskus.fi/mika-on-milleniaali/>

Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent Oy.

Kananen, J. 2015. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Mellanen, A. & K. 2020. *Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa?* Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. *Tavoitteena työhön sitoutuminen*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.7.2023 Saatavissa: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>

Nieminen, M. 2004. Suuret ikäluokat - mitä ne ovat? Tilastokeskus. Viitattu 19.7.2023. Saatavissa https://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_03_nieminen.html

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden parantamiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Viitattu 7.7.2023. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf>

Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: Docendo.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Universum Finland. 2023. Universum Talent Research 2023. The Students Survey Finland Engineering. Viitattu 19.7.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://universumglobal.com/fi/opiskelijat-2023/>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zurich Magazine. 2023. How is Gen Z changing the workplace? Zurich Insurance Group. Artikkelit 4.4.2023. Viitattu 19.7.2023. Saatavissa <https://www.zurich.com/media/magazine/2022/how-will-gen-z-change-the-future-of-work>

Liite 1. Tutkimustiedote suomeksi ja englanniksi

Tutkimustiedote

Hei, sinä vuonna 1994 tai sen jälkeen syntynyt nuori työntekijä yrityksessä! Millaisena näet yrityksen työnantajakuvan ja mitkä asiat saavat sinut sitoutumaan yritykseen? Haluaisitko jakaa ajatuksiasi ja samalla tuottaa hyödyllistä ja arvokasta tietoa yrityksen henkilöstöjohtamisen tueksi erityisesti esihenkilöille? Sähköpostiviestin lopussa on linkki lomakekyselyyn, johon vastaaminen vie aikaasi alle viisi minuuttia, mutta tuottaa arvokasta tietoa yritykselle. Yhteystiedot kyselyn lähettämiseksi on saatu yrityksen HR-osaston kautta. Toivon vastaukset lomakekyselyyn 31.8.2023 mennessä.

Etsin samalla tutkimushaastateltavia työntekijöitä insinööri (YAMK) opintojeni opinnäytetyötäni varten, jonka aiheena on nuorten työntekijöiden sitoutuminen yritykseen. Tutkimus toteutetaan noin tunnin mittaisena keskustelutyypisenä haastatteluna.

Voit osallistua haastatteluun, jos olet syntynyt 1994 tai sen jälkeen. Olet tervetullut haastatteluun myös työtehtävistäsi tai työsuhteesi kestosta tai tyypistä (esim. kokoaikainen/osa-aikainen, määräaikainen/toistaiseksi voimassa oleva) riippumatta. Haastattelu pyritään toteuttamaan kasvokkain, mutta haastattelu voidaan halutessasi toteuttaa myös Teamsin välityksellä.

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tietojasi tai vastauksiasi ei voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista. Työssä ei mainita yrityksen nimeä, ainoastaan yrityksen edustama ala. Haastattelut tallennetaan ja tallenteet ovat vain opinnäytetyöntekijän käytettävissä henkilökohtaisessa tallennusvälineessä haastatteluiden litterointia varten. Tallenteet poistetaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Jos kiinnostuit ja haluat päästä vaikuttamaan, ilmoittaudu mukaan mahdollisimman pian. Ilmoittautumiset haastatteluun tulee olla opinnäytetyön tekijällä viimeistään 31.8.2023 mennessä. Otan vapaaehtoisiin henkilöihin yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi ja samalla laitatan haastattelurungon ennakkoon tutustuttavaksi muutama päivä ennen haastattelu-aikaa. Suuri kiitos jo etukäteen, kun annat ajastasi hetken tutkimukselleni ja autat samalla minua opintojeni loppuun saattamisessa!

Research announcement

Research release

Hello, you young employee born in 1994 or later in the company! How do you see the company's employer image and what make you commit to the company? Would you like to share your thoughts and at the same time produce useful and valuable information to support the company's HR management, especially for supervisors? At the end of the email, there is a link to a questionnaire that takes less than five minutes to complete but provides valuable information for the company. Contact information for sending the survey has been obtained through the company's HR department. I hope to receive answers to the questionnaire by 31.8.2023.

At the same time, I am looking for employees to be interviewed for my Master's Thesis in Engineering, which focuses on the commitment of young employees to the company. The survey will be conducted as a conversation-type interview lasting approximately one hour.

You can participate in the interview if you were born in 1994 or later. You are also welcome to the interview regardless of your duties or the duration or type of employment relationship (e.g., full-time/part-time, fixed term/open-ended). The aim is to conduct the interview face-to-face, but the interview can also be conducted via Teams.

The data collected in the research and the research results are treated confidentially as required by data protection legislation. Your data or answers cannot be identified from research results, reports or publications related to the research. The work does not mention the name of the company, only the sector represented by the company. The interviews are recorded, and the recordings are only available to the thesis worker in a personal recording medium for transcribing the interviews. The recordings are deleted after the thesis has been approved.

If you are interested and want to make a difference, sign up as soon as possible. Registration for the interview must be received by the thesis writer by 31.8.2023 at the latest. I will contact the volunteers to arrange an interview time and at the same time I will prepare the interview outline in advance a few days before the interview time. Thank you very much in advance for giving me a moment for my research and helping me finish my studies at the same time!



Sitoutuminen ja työnantajakuva

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. ASUINALUE *

- Pääkaupunkiseutu (Helsinki, Vantaa, Espoo, Kauniainen)
- Muu Etelä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Pohjois-Pohjanmaa / Kainuu
- Lappi
- Ahvenanmaa
- Suomen ulkopuolinen alue

2. IKÄ *

- Alle 22 vuotta
- 22-25 vuotta
- Yli 25 vuotta

3. TYÖKOKEMUS YRITYKSESSÄ

*

- Alle 0,5 vuotta
- 0,5-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

4. Valitse väittämistä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vastausvaihtoehto. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työskentelyllä yrityksessä on minulle suuri henkilökohtainen merkitys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani kuin ”osa perhettä” tässä työpaikassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työpaikkani ongelmien olevan osa myös omia ongelmiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Valitse väittämistä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vastausvaihtoehto. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tästä työpaikasta lähteminen vaikuttaisi huonolla tavalla liian moneen asiaan elämässäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla ei ole tällä hetkellä sellaisia asioita elämässäni, jotka saisivat harkitsemaan työpaikan vaihtamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos en olisi jo uhrannut niin paljon tälle työpaikalle, voisin harkita vaihtavani työpaikkaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Valitse väittämistä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vastausvaihtoehto. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
--	---------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------	-------------------

Tunnen, että minulla on velvollisuus pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikka se olisi oman etuni mukaista, tästä työpaikasta lähteminen ei tuntuisi oikealta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuntisin syyllisyyttä, jos nyt lähtisin tästä työpaikasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tyytyväisyys johtamiseen

7. Valitse väittämistä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vastausvaihtoehto. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esihenkilöni tukee ja rohkaisee minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni osaa antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on innostava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni luottaa työntekijöihinsä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni antaa sopivasti vastuuta ja valtuuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vaikutusmahdollisuudet työssä

8. Kuinka paljon voit omassa työssäsi vaikuttaa seuraaviin asioihin? *

	Paljon	Melko paljon	Melko vähän	En lainkaan
Työjärjestys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtahti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkuorma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työyhteisön tuki

9. Valitse väittämistä parhaiten omaa mielipidettäsi vastaava vastausvaihtoehto. *

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työyhteisössämme vallitsee avoin ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme vallitsee hyvä yhteishenki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea ja rohkaisua työtovereilta, kun työ tuntuu hankalalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani työyhteisön arvostettu jäsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kehittymismahdollisuudet *

	Hyvät	Kohtalaiset	Huonot
Minkälaisiksi koet mahdollisuudet kehittää itseäsi nykyisessä työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Palkkaus *

	Selvästi korkeampi kuin pitäisi olla	Hieman korkeampi kuin pitäisi olla	Suunnilleen oikea	Hieman matalampi kuin pitäisi olla	Selvästi matalampi kuin pitäisi olla
Onko saamasi palkka mielestäsi oikeudenmukainen työn vaativuuten nähden? Palkkani on..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Onko sinulla jotain aihepiiriin liittyvää, jota haluat tarkentaa tai kommentoida?



Commitment and employer brand

Mandatory questions are marked with a star (*)

1. Residential area *

- Capital area (Helsinki, Vantaa, Espoo, Kauniainen)
- Other Southern Finland
- Western Finland
- Eastern Finland
- Ostro Bothnia
- Lapland
- Åland
- Foreign country

2. Age *

- Under 22 years
- 22-25 years
- Over 25 years

3. Work experience in the company *

- Under 0,5 years
 0,5-2 years
 2-5 years
 Over 5 years

4. Please choose one option which describes best your opinion. *

	Strongly agree	Slightly agree	Neither agree nor disagree	Slightly disagree	Strongly disagree
Working for the company means a lot to me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel like "part of the family" in this workplace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that the problems at my workplace are also part of my own problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Please choose one option which describes best your opinion. *

	Strongly agree	Slightly agree	Neither agree nor disagree	Slightly disagree	Strongly disagree
Leaving this job would have a bad effect on too many things in my life.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't have any things in my life right now that would make me consider changing jobs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I hadn't already sacrificed so much for this job, I might consider changing jobs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Please choose one option which describes best your opinion. *

	Strongly agree	Slightly agree	Neither agree nor disagree	Slightly disagree	Strongly disagree
I feel obligated to remain with my current employer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Even if it were in my own interest, leaving this job would not feel right.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Strongly agree	Slightly agree	Neither agree nor disagree	Slightly disagree	Strongly disagree
I would feel guilty if I left this job now.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfaction in leadership

7. Please choose one option which describes best your opinion. *

	Strongly agree	Slightly agree	Neither agree nor disagree	Slightly disagree	Strongly disagree
My supervisor supports and encourages me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor praises good work performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor can give timely and constructive feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor is inspiring.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor trusts his/her employees.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor gives me the right amount of responsibility and authority.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chances of influence at work

8. How much influence you can have in your job related topics below? *

	A lot	Quite a lot	Quite a bit	Not at all
Work agenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rate of work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Working hours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Load of work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Support from the work community

9. Please choose one option which describes best your opinion. *

	Strongly agree	Slightly agree	Neither agree nor disagree	Slightly disagree	Strongly disagree
There is an open atmosphere in our work community.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a good team spirit in our work community.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get support and encouragement from colleagues when the work feels difficult.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I am a valued member of the work community.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chances of development and pay fairness

10. Chances of development *

	Good	Moderately	Bad
How do you see opportunities to develop yourself in your current job?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Pay fairness *

	Clearly higher than it should be	Slightly higher than it should be	Approximately correct	Slightly lower than it should be	Clearly lower than it should be
Do you think that the salary you receive is fair in relation to the demands of the job?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Do you have something related to the topic that you would like to elaborate on or comment on?

Liite 3. Teemahaastattelurunko suomeksi ja englanniksi

Haastattelurunko

1. Kauanko olet ollut yrityksessä töissä?
2. Muistele ensimmäisiä hetkiä ja työpäiviä, kun tulit yritykseen töihin.
 - Minkälainen mielikuva sinulla oli yrityksestä?
 - Miten sinut otettiin vastaan? Minkälaisia tunteita siitä tuli?
 - Mitä odotit uudelta työpaikaltasi?
3. Miettisitkö seuraavaksi nykyhetkeä.
 - Miltä sinusta tuntuu tällä hetkellä olla töissä yrityksessä?
 - Onko todellisuus vastannut odotuksia?
 - Millaisena koet työyhteisön, jossa työskentelet?
 - Onko mielikuvasi yrityksestä muuttunut aikana, jonka olet työskennellyt?
 - Miten koet alkuvaiheen sopeutumisen työyhteisösi sujuneen?
 - Tuleeko mieleesi jotain/joku asia, joka olisi nopeuttanut sopeutumistasi työyhteisöön?
4. Kuvailisitko itseäsi tähän yritykseen sitoutuneeksi työntekijäksi? Miksi/miksi et?
5. Koetko olevasi enemmän innokas työpaikan vaihtaja, haluaisitko nähdä useita työpaikkoja? Vai haluatko mieluummin pysyä pidempään yhdessä työpaikassa? Osaatko sanoa, mitkä asiat vaikuttavat valintoihisi? Miksi haluat pysyä samassa/nähdä useampia?
6. Mitä muut yrityksessä työskentelevät ovat tehneet työsuhteesi vahvistamisen eteen? Mitä muut voisivat tehdä vielä enemmän vahvistaakseen suhdettasi työnantajaasi?
7. Keneltä kysyt mieluiten apua työtehtäviisi? Miksi? Onko joku, keneltä et kysyisi? Miksi?
8. Minkälaisena kuvailisit suhdettasi esihenkilöösi? Minkälaisen suhteen haluaisit hänen kanssaan? Onko suhteessasi esihenkilöösi jotain, mitä haluaisit muuttaa?
9. Mistä asioista olet ylpeä siinä, että työskentelet yrityksessä? Mitä asioita työskentelyssäsi yrityksessä et niin kovin arvosta?
10. Voisitko suositella yritystä työnantajana? Mitä hyviä asioita kertoisit? Mistä varoittaisit?
11. Jos vertaat yritystä muihin aiempiin työnantajiisi, osaatko mainita jotakin asioita, joissa nykyinen työnantajasi on parempi suhteessa aiempiin työnantajiisi? Jos sinulla ei ole aiempia työnantajia, voit ohittaa kysymyksen.
12. Mitä hyviä puolia näet työyhteisössäsi? Millaisia muutoksia toivoisit työyhteisöösi?

Interview outline

1. How long have you been working for the company?
2. Think back to the first moments and working days when you came to work for the company.
 - What was your impression of the company?
 - How were you received? What kind of feelings did it make?
 - What did you expect from your new job?
3. Would you think about the present next?
 - How do you currently feel about working for the company?
 - Has reality lived up to expectations?
 - How do you feel about the work community you work in?
 - Has your image of the company changed during the time you have worked?
 - How do you feel the initial adaptation to your work community has gone?
 - Can you think of something/something that would have speeded up your adaptation to the work community?
4. Would you describe yourself as a committed employee of this company? Why/why not?
5. Do you feel more eager to change jobs, would you like to see multiple jobs? Or would you rather stay longer in one job? Can you say what influences your choices? Why do you want to stay the same/see more?
6. What have the others in the company done to strengthen your employment? What could others do even more to strengthen your relationship with your employer?
7. Who do you prefer to ask for help with your tasks? Why? Is there someone you wouldn't ask? Why?
8. How would you describe your relationship with your supervisor? What kind of relationship would you like with him? Is there anything in your relationship with your supervisor that you would like to change?
9. What are the things that you proud of about working for the company? What things do you not value so much about working for a company?
10. Would you recommend the company as an employer? What good things would you share? What would you warn against?
11. If you compare the company to your other previous employers, can you name any areas where your current employer is better compared to your previous employers? If you have no previous employers, you can skip the question.
12. What benefits do you see in your work community? What kind of changes would you like to see in your work community?