



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Arttu Hakala-Ranta

Ohjaaja:

KTM Aki Lehtivuori

15.6.2022

Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Arttu Hakala-Ranta

Otsikko: Yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle

Ohjaaja: KTM Aki Lehtivuori

Sivumäärä: 114 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 15.6.2022

Yrityksmaailmassa on nähtävillä kaksi megatrendiä. Ensinnäkin nuorten työntekijöiden sitouttaminen aiheuttaa yrityksille haasteita. Tämän sukupolven nuoret vaativat työpaikaltaan erilaisia asioita kuin edelliset sukupolvet, ja tämä näkyy muun muassa heidän lisääntyneenä vaihtuvuutena. Toisekseen yrityksiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän vastuullisuutta ympäristöä kohtaan. Ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat negatiiviset seuraukset ovat yksi suurimmista ongelmista, joihin yhteiskunnat joutuvat nyt ja tulevaisuudessa vastaamaan, ja myös yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän toimia näiden asioiden eteen. Tämän tutkielman tavoitteena on toimia näiden kahden megatrendin solmukohdassa selvittämällä yrityksen ympäristövastuun merkitystä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen.

Tutkielman päättökysymys on *millainen on yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle*. Tutkielman alatutkimuskysymyksiä ovat *mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista, miten nuoret työntekijät odottavat työnantajayrityksensä suhtautuvan ympäristövastuuseen, sekä miten kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu organisaatiositoutumisen eri muotojen taustatekijöiden ilmenemiseen*.

Tutkielman pääasiallisena teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallia, jonka mukaan organisaatiositoutuminen on moniulotteinen konsepti sisältäen niin affektiivisen, jatkuvuusperusteisen kuin normatiivisen puolen. Yrityksen ympäristövastuun osalta tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden kokemukseen heidän työnantajansa ympäristövastuullisuudesta.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruun menetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita. Empiiristä aineistoa varten haastateltiin kahdeksaa 26–30-vuotiasta asiantuntijatehtävissä työskentelevää nuorta kolmesta eri yrityksestä. Yrityksien suhteen valintakriteerinä oli, että niiden brändin täytyi korostaa ympäristövastuullisuutta.

Tutkielman tulosten mukaan nuorten organisaatiositoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät painottuvat päivittäisiin asioihin. Nuoret odottavat työnantajayritykseltään vahvempia ympäristöarvoja ja -tekoja kuin mikä on laillinen minimi. Kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu organisaatiositoutumiseen kaikkien Allenin ja Meyerin (1990) kolmen komponentin mallin sitoutumisen muotojen taustatekijöiden kautta. Ympäristövastuun merkitys organisaatiositoutumiselle näyttäisi olevan sitä keskeisempi, mitä tärkeämmäksi nuori työntekijä kokee ympäristöarvot itselleen. Negatiivisia vaikutuksia organisaatiositoutumiseen ei kokemuksella yrityksen vahvasta ympäristövastuusta tullut tutkimuksessa esille.

Keskeisenä tekijänä yrityksen ympäristövastuun sekä organisaatiositoutumisen välisessä suhteessa on tutkielman tulosten perusteella nuoren työntekijän sekä työnantajan ympäristöarvojen symbioosi. Tutkielman tulosten perusteella voidaankin sanoa, että yrityksen ympäristövastuulla voi olla erittäin keskeinen merkitys nuoren työntekijän organisaatiositoutumisessa, jos hän kokee ympäristöarvot itselleen tärkeiksi ja kokee työnantajansa edustavan näitä samoja arvoja. Merkitys voi olla myös hyvin pieni tai mitätön, jos nuori ei koe ympäristöarvoja itselleen tärkeiksi.

Avainsanat: organisaatiositoutuminen, ympäristövastuu, vastuullisuus, nuoret työntekijät

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	9
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Organisaatiositoutuminen	12
2.1	Organisaatiositoutumisen määritelmä	12
2.1.1	Organisaatiositoutumisen moniulotteisuus	14
2.1.2	Suhde lähikäsitteisiin	15
2.2	Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli	18
2.2.1	Affektiivinen sitoutuminen	20
2.2.2	Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen	21
2.2.3	Normatiivinen sitoutuminen	22
2.3	Organisaatiositoutumisen taustatekijät	23
2.4	Organisaatiositoutumisen seuraukset	26
2.5	Nuorten työntekijöiden sitoutuminen	29
3	Yrityksen ympäristövastuu	33
3.1	Yrityksen sosiaalinen vastuu	33
3.1.1	Yritysten motivaatio sosiaaliseen vastuuseen ja sen seuraukset	36
3.1.2	Työntekijöiden kokemus sosiaalisesta vastuusta	38
3.2	Ympäristövastuu nykyään	40
3.2.1	Ympäristövastuun toimet	41
3.2.2	Nuoret ja ympäristöarvot	43
3.3	Sosiaalisen vastuun vaikutus organisaatiositoutumiseen	45
4	Tutkimuksen toteutus	48
4.1	Laadullinen tutkimusote	48
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	49
4.3	Aineiston kerääminen	52
4.4	Aineiston analyysi	54
5	Tutkimustulokset	59
5.1	Nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	59

5.1.1	Organisaatiositoutumista vahvistavat tekijät	59
5.1.2	Organisaatiositoutumista heikentävät tekijät	62
5.1.3	Yhteenveto	65
5.2	Yrityksien ympäristövastuu ja julkisuuskuva	67
5.2.1	Nuorten henkilökohtainen suhtautuminen ympäristöarvoihin	67
5.2.2	Yrityksien ympäristövastuu	68
5.2.3	Työnantajayrityksen ympäristöarvot ja julkisuuskuva	70
5.3	Yrityksen ympäristövastuun merkitys organisaatiositoutumisen muotojen ilmenemiselle	73
5.3.1	Affektiivinen sitoutuminen	74
5.3.2	Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen	78
5.3.3	Normatiivinen sitoutuminen	82
5.3.4	Yhteenveto	86
5.4	Yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle	87
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	91
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	91
6.2	Tutkimuksen teoreettinen merkitys	95
6.3	Tutkimuksen käytännön merkitys	97
6.4	Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	99
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	101
Lähteet		103
Liitteet		115
	Liite 1. Haastattelurunko	115

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallin taustatekijät ja seuraukset (mukaillen Meyer ym. 2002).	29
Kuvio 2. Yrityksen ympäristövastuun toimia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Dangelico & Pujari 2010, 472).	43
Kuvio 3. Yrityksen ympäristöarvojen kokemuksen merkitys organisaatiositoutumiselle	88

TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaatiositoutumisen määritelmiä	13
Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot	52
Taulukko 3. Esimerkki aineistolähtöisestä tyypittelystä	55
Taulukko 4. Teoriasidonnaisen analyysin tyypittelykategoriat	56
Taulukko 5. Esimerkki teoriasidonnaisesti tyypittelystä	57
Taulukko 6. Nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä	65
Taulukko 7. Organisaatiositoutumisen kolmen muodon ilmenemiseen heijastuvat yrityksen ympäristövastuun kokemuksen taustatekijät	86

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Nuorten työntekijöiden sitouttaminen on yrityksille haastava asia. Niin sanottujen milleniaalien, eli vuosien 1980–2000 välillä syntyneiden työntekijöiden vaatimukset työtehtävälle, työpaikalle ja omalle uralleen ovat erilaisia kuin aikaisemman sukupolven. (Sledge 2016, 4.) Studentworkin (2017) tekemän tutkimuksen mukaan 88% nuorista työntekijöistä on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työn merkityksellisyys on tärkeämpää kuin työstä saatava palkka. Suunnilleen samansuuruisen joukon mielestä myös työnantajaorganisaation eettiset arvot ovat heille tärkeitä. Mutta ehkä jopa tärkeimpänä ja suurimpana muutoksena nuorten työntekijöiden asenteissa verrattuna aikaisempiin sukupolviin voidaan pitää sitoutumista omaan työpaikkaan – milleniaalien on tutkimusten mukaan todettu vaihtavan kaksi kertaa useammin työpaikkaa kuin aikaisempien sukupolvien (Vasama 2017). Tämä asia aiheuttaa yrityksille nyt ja varsinkin tulevaisuudessa haasteita, sillä 2020-luvun loppuun mennessä noin 75% maailman työvoimasta tulee koostumaan milleniaaleista (Ismail & Lu 2014, 39). Tämän sukupolven suhteesta työelämään ja työpaikkoihin on myös tehty niukasti tutkimusta, varsinkin kun ottaa huomioon heidän tärkeän asemansa tulevaisuuden työelämässä (Sledge 2016, 6).

Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaorganisaatioonsa, niin sanottu organisaatiositoutuminen, on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo vuosikymmeniä. Bergmanin (2006) mukaan organisaatiositoutumisen kuuluisin teoreettinen malli on Allenin ja Meyerin kehittämä organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli. Allen ja Meyer (1990) määrittelevät mallissaan organisaatiositoutumisen moniulotteiseksi konseptiksi, joka on jaettu affektiiviseen, jatkuvuusperusteiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Jokaisella organisaatiositoutumisen muodolla on omat taustatekijänsä sekä seurauksensa niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta, eivätkä kaikki näistä seurauksista ole positiivisia (Meyer ym. 2002). Tästä syystä yritysten näkökulmasta tärkeää on paitsi saada työntekijät sitoutumaan, myös selvittää sitoutumisen taustatekijät eli miksi työntekijä on sitoutunut. Väärällä tavalla sitoutunut työntekijä ei luo työsuhteen kummallekaan osapuolelle toivottua lisäarvoa, kun taas oikealla tavalla sitoutuneella työntekijällä on positiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle kuin työntekijälle itsellensä.

Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli tulee toimimaan tämän tutkimuksen pääasiallisena teoreettisena viitekehyksenä.

Yhtenä vahvistuvana trendinä on yritysmaailmassa viime aikoina näkynyt ympäristövastuun korostaminen (Kim ym. 2017). Yrityksen ympäristövastuulla tarkoitetaan kaikkia yrityksen päätöksiä, käytäntöjä sekä aloitteita, jotka yritys tekee vapaaehtoisesti tai pakon edestä säästääkseen ympäristöä (Ramya & Baral 2021, 720). Yritysjohtajat ovat kohdanneet kasvavaa huolestuneisuutta heidän yritystensä kestävyteen liittyen ja tämä on myös ajanut yritykset miettimään omaa lähestymistään ja asemaansa näiden muuttuvien ja vahvistuvien arvojen maailmassa (Kim ym. 2017). Ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat negatiivisiin seuraukset ovat yksi suurimmista ongelmista, joihin tämän hetken ja tulevaisuuden yritykset sekä yhteiskunnat joutuvat vastaamaan. Ympäristövastuun käsitteen alle kuuluu myös muita luonnonsuojeluun liittyviä tekoja ja teemoja, mutta varsinkin ilmastonmuutoksen nähdään olevan suurin vaikuttava tekijä ihmisten asenteisiin. Niin kuluttajien kuin muidenkin sidosryhmien vaatimusten takia niin sanotut vihreät arvot ovat tulleet tärkeiksi asioiksi myös yrityksille. (Dahlmann ym. 2017.)

Vastuullisuuteen liittyen paljon tutkimusta on tehty yritysten sosiaalisesta vastuusta, joka pitää sisällään ympäristövastuun lisäksi myös esimerkiksi taloudellisen ja yhteiskunnallisen vastuun, ja yritysten ympäristövastuu itsenäisenä tutkimusalueena on vasta hiljattain alkanut saamaan enemmän huomiota viimeaikaisten trendien myötä (Uecker-Mercado & Walker 2012, 281). Yritykset harjoittavat ympäristövastuuta monilla eri tavoilla, riippuen esimerkiksi eri sidosryhmien paineista, valitusta ympäristöstrategiasta sekä yrityksen tuottamien tuotteiden ja palveluiden jalanjäljestä ja elinkaaresta (Weinhofer & Hoffmann 2010; Dangelico & Pujari 2010).

Hahmotettavissa on siis kaksi megatrendiä, toinen nuorten työntekijöiden sitoutumiseen liittyvä ja toinen yritysten ympäristövastuuseen liittyvä. Tämän tutkielman tarkoituksena on toimia näiden kahden megatrendin solmukohdassa. Tutkimusta yrityksen sosiaalisen vastuun vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen on tehty jonkin verran, mutta sen sijaan tutkimusta yksinomaan ympäristövastuun roolista organisaatiositoutumisen rakentajana ei ole juurikaan tehty. Tämä tutkielma pyrkii osaltaan täyttämään tätä aukkoa aiheen tutkimuksessa, jonka täyttäminen on nykyisten kehitystrendien vallitessa ajankohtaista. Nuorten työntekijöiden näkökulman ottaminen

lisää tutkimuksen merkityksellisyyttä, sillä sen lisäksi että nuorilla on suurempi taipumus työpaikan vaihtoon, tutkimusten mukaan lähes 60% nuorista sanoo olevansa erittäin huolestunut ja jopa 84% vähintään jokseenkin huolestunut ilmastonmuutoksesta (Hickman ym. 2021).

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten ja millä tavalla yrityksen ympäristövastuu heijastuu nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja aiheesta sekä tuoda esille vihreiden arvojen vaikutuksia yrityksille elintärkeään sidosryhmään eli työntekijöihin ja heidän sitouttamiseensa. Työntekijät ovat jääneet vihreiden arvojen näkökulmien osalta tutkimuksissa hieman muiden asioiden kuten taloudellisen suoriutumisen, kuluttajakysynnän ja sijoittajien suhtautumisen varjoon (Mueller ym. 2012, 1187).

Tämän pohjalta tutkielman päätutkimuskysymys on:

- Millainen on yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista?
- Miten nuoret työntekijät odottavat työnantajyrityksensä suhtautuvan ympäristövastuuseen?
- Miten kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu organisaatiositoutumisen eri muotojen taustatekijöiden ilmenemiseen?

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on täsmentää ja tarkentaa päätutkimuskysymystä, sekä osaltaan auttaa vastaamaan päätutkimuskysymyksen asettamaan suhteellisen laajaan tutkimusongelmaan. Kartoittamalla ensimmäisen alatutkimuskysymyksen mukaisesti myös tekijöitä, jotka ylipäättään vahvistavat tai heikentävät nuorten organisaatiositoutumista, on mahdollista saada tietoa siitä, kuinka tärkeänä tekijänä ympäristövastuu nähdään muiden organisaatiositoutumiseen vaikuttavien tekijöiden

joukossa. Toisen alatutkimuskysymyksen avulla taas on mahdollista saada tietoa siitä, mitkä ylipäättään ovat nuorten työntekijöiden odotukset ja toivomukset siitä, miten yritykset suhtautuvat ja asennoituvat ympäristövastuun harjoittamiseen yrityksen muiden tavoitteiden lomassa. Kolmannen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkä tyyppistä organisaatiositoutumista yrityksen ympäristövastuu mahdollisesti edistää, sillä kuten aikaisemmin mainittu, organisaatiositoutumisen eri muodoilla on erilaisia seurauksia niin työntekijöille kuin yrityksille. Tutkielman keskeisenä teoreettisena viitekehysenä tullaan käyttämään Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallia, joten organisaatiositoutumisen tyypit tullaan määrittelemään tämän viitekehysten mukaan. Organisaatiositoutumista ylipäättään tullaan tarkastelemaan tutkielmassa tämän viitekehysten kautta. Tutkielman kiinnostuksen kohteena ollessa organisaatiositoutuminen, on kaiken muun tyyppisen sitoutumisen, kuten esimerkiksi ammattiin sitoutumisen, tutkiminen tämän tutkimuksen aihepiirin ulkopuolella.

Kuten kolmannelta alatutkimuskysymyksestä käy ilmi, tässä tutkielmassa on tarkoitus keskittyä nimenomaan työntekijöiden kokemukseen yrityksen ympäristövastuusta, eikä niinkään siihen, mitkä ovat yrityksen todelliset toimet ympäristövastuun saralla. Tämän tutkielman tarkoitus ei siis ole arvioida, mitkä yritykset harjoittavat todellista ympäristövastuuta ja missä mittakaavassa, vaan keskittyä niihin työntekijän tuntemuksiin, joita hän mahdollisesti kokee, kun hän tuntee työskentelevänsä ympäristövastuuta harjoittavalle yritykselle. Tämä myös yksinkertaistaa tutkimuksen suorittamista, sillä on mahdollista, että työntekijöiden on vaikea esimerkiksi hahmottaa sitä, mitkä yrityksen toimita johtuvat lainsäädännöstä johtuvista velvoitteista ja mitkä toimet taas ovat vapaaehtoista ympäristövastuun harjoittamista. Ympäristövastuu voi myös tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, joten yksilölliseen kokemukseen keskittyminen on siksikin asianmukaista.

Tämän tutkielman tutkimusmetodin tullaan käyttämään laadullista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimuksen kohteena tulevat olemaan nuoret työntekijät sellaisista yrityksistä tai organisaatioista, joiden brändissä ja arjessa ympäristöarvot ovat vahvasti läsnä. Nuoriksi työntekijöiksi määritellään 20–30-vuotiaat, ja haastateltavien suhteen rajaus tullaan tekemään asiantuntijatehtävissä työskenteleviin. Asiantuntijatehtävällä tarkoitetaan tässä

tutkielmassa tehtävää, jonka suorittaminen edellyttää itsenäistä työskentelyä sekä oman osaamisen ja tiedon soveltamista.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman luvussa 1 johdatellaan lukija tutkielman aihepiiriin sekä esitellään tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkielman keskeisimmät rajaukset. Ensimmäisen luvun tarkoituksena on tuoda esiin motiiveja aiheenvalinnalle ja perustella tutkielman näkökulmaa sekä sitä, mitä uutta tutkielma tuo aiheen tutkimukseen ja miksi tutkittava aihe on tärkeä yhteiskunnan kannalta.

Luvussa 2 käsitellään organisaatiositoutumista. Luvun tarkoituksena on määritellä organisaatiositoutuminen sekä esitellä tutkielman pääasiallinen teoreettinen viitekehys, organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli. Luvussa käsitellään myös nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen vaikuttavia asioita. Luvussa 3 käsitellään yrityksen ympäristövastuuta. Luku aloitetaan yrityksen sosiaalisen vastuun tarkastelulla ympäristövastuun ollessa sosiaalisen vastuun yksi osa-alue, ja sosiaalisen vastuun ollessa enemmän tutkittu aihe (Uecker-Mercado & Walker 2012, 281). Luvussa käsitellään myös tutkimuksia sosiaalisen vastuun vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen sekä nuorten asenteita ympäristöarvoihin liittyen, näiden aiheiden antaessa tärkeää taustatietoa tämän tutkielman empiiristä osiota varten.

Luvussa 4 käsitellään tutkielman empiirisen tutkimuksen metodologisia valintoja. Lisäksi kerrotaan ketä tutkittiin ja miksi ja miten tutkimusaineisto kerättiin. Luvussa esitellään myös aineiston analysointiin liittyviä asioita. Tarkoituksena on antaa mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tutkimustulokset. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman kattava ja läpinäkyvä kuva tutkimuksen tuloksista. Luvussa 6 tehdään yhteenveto koko tutkielmasta sekä tehdään johtopäätöksiä tutkimuksen aineiston analysoinnin perusteella.

2 Organisaatiositoutuminen

Organisaatiositoutuminen on yksi tämän tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä. Tässä luvussa määritellään ensiksi mitä organisaatiositoutuminen on, jonka jälkeen käsitellään tämän tutkielman keskeistä teoreettista viitekehystä, Allenin ja Meyerin (1990) kolmen komponentin mallia. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaatiositoutumisen taustatekijöiden ja seurauksien tutkimusta kolmen komponentin mallin näkökulmasta sekä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle ominaisia tekijöitä.

2.1 Organisaatiositoutumisen määritelmä

Organisaatiositoutumisella on erilaisia määritelmiä eri tutkijoiden keskuudessa (Iverson & Buttigieg 1999, 308). Esimerkiksi Mowdayn ym. (1979, 226) mukaan organisaatiositoutuminen tarkoittaa yksilön organisaatiota kohtaan tunteman samaistumisen ja kanssakäymisen voimakkuutta, kun taas Wienerin (1982, 421) mukaan organisaatiositoutuminen on kokonaisuus normatiivisia paineita, joka painostaa yksilöä toimimaan tavalla, joka kohtaa organisaation tavoitteet ja tarpeet. O'Reilly ja Chatman (1986, 493) sekä Allen ja Meyer (1991, 14) taas molemmat nostavat esiin psykologisen näkökulman organisaatiositoutumisen määritelmässään. O'Reilly ja Chatman (1986) määrittelevät organisaatiositoutumisen psykologiseksi kiintymykseksi organisaatiota kohtaan, kun taas Allen ja Meyer (1991) määrittelevät sen psykologiseksi tilaksi, joka sitoo yksilön organisaatioon tehden organisaatiosta poistumisen vähemmän todennäköiseksi. Mathieu ja Zajac (1990, 171) sen sijaan määrittelevät organisaatiositoutumisen olevan yksinkertaisesti jokin side tai linkki yksilön puolelta organisaatiota kohden.

Organisaatiositoutumisen käsitteen määrittelyssä on ollut historian saatossa ongelmia, sillä tutkijoilla on ollut epäselvyyksiä ja eriäviä näkemyksiä käsitteen sisällöstä. Tämä onkin haitannut organisaatiositoutumisen tutkimuksen kehittymistä. Lisäksi eriäviä näkemyksiä on ollut siitä, onko organisaatiositoutuminen yksiulotteinen vai moniulotteinen konsepti. (Iverson & Buttigieg 1999; Meyer ym. 2002.)

Vaikka eroja organisaatiositoutumisen määrittelyssä esiintyykin, keskeinen teema kaikissa määritelmissä on kuitenkin se, että organisaatiositoutuminen nähdään jonkinlaisena psykologisena tilana, joka sitoo työntekijää organisaatioon. Eriävät mielipiteet liittyvät lähinnä siihen, miten ja miksi tämä psykologinen tila tai kiintymys

syntyy (Iverson & Buttigieg 1999; Meyer ym. 2002). Taulukossa 1 on esitelty edellä mainittujen tutkijoiden erilaisia määritelmiä organisaatiositoutumiselle.

Taulukko 1. Organisaatiositoutumisen määritelmiä

Määritelmän laatija(t)	Organisaatiositoutumisen määritelmä
Mowday ym. (1979)	Yksilön samaistumisen ja kanssakäymisen voimakkuus tiettyä organisaatiota kohtaan.
Wiener (1982)	Normatiivisten paineiden kokonaisuus, joka painostaa yksilön toimimaan tavalla joka täyttää organisaation tavoitteet ja tarpeet.
O'Reilly & Chatman (1986)	Yksilön tuntema psykologinen kiintymys organisaatiota kohtaan; se kuvastaa kuinka voimakkaasti yksilö sisäistää ja omaksuu organisaation ominaispiirteet sekä näkemykset.
Allen & Meyer (1991)	Psykologinen tila joka sitoo yksilöä organisaatioon (t.s. tekee vaihtuvuudesta epätodennäköisempää).
Mathieu & Zajac (1990)	Yksilöä organisaatioon sitova sidos tai liitos.

Taulukossa 1 näkyvän määritelmän lisäksi Mowday ym. (1979, 226) luonnehtivat organisaatiositoutumisen rakentuvan kolmesta toisilleen läheisestä komponentista, jotka ovat: 1) Organisaation tavoitteisiin ja arvoihin uskomisen sekä niiden hyväksyminen, 2) halukkuus huomattaviin ponnisteluihin organisaation puolesta, sekä 3) vahva halu pysyä organisaation jäsenenä. Buchananin (1974, 533) mukaan taas organisaatiositoutuminen koostuu seuraavista kolmesta komponentista: 1) samaistuminen, eli organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen yksilön omikseen, 2) osallisuus, eli yksilön uppoutuminen tai syventyminen omaan työrooliinsa, sekä 3) lojaalius, eli kiintymyksen tunne organisaatiota kohtaan.

Molemmat Mowday ym. (1979, 226) sekä Buchanan (1974, 533) nostavat organisaatiositoutumisen luonnehdinnoissaan esiin halun pysyä organisaation jäsenenä, Buchananin kuvaillessa sitä lojaaliudeksi. Tämä on yksi keskeinen osa organisaatiositoutumista, ja organisaatiositoutumisen katsotaankin yleisesti vähentävän työntekijöiden vaihtuvuuden todennäköisyyttä (Meyer & Herscovitch 2001, 306). Tämän mukaisesti Allen ja Meyer (1991) nostavat määritelmässään esiin yksilöä organisaatioon sitovan psykologisen tilan lisäksi vaihtuvuuden todennäköisyyden pienenemisen yhtenä organisaatiositoutumisen määrittävistä tekijöistä. Tässä tutkielmassa organisaatiositoutuminen määritellään Allenin ja Meyerin (1991) määritelmän mukaan

heidän teoreettisen viitekehjyksensä ollessa tutkielman keskiössä. Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin mallia käsitellään luvussa 2.2.

2.1.1 Organisaatiositoutumisen moniulotteisuus

Yksi tärkeä seikka organisaatiositoutumisen määritelmässä on ollut myös se, nähdäänkö se yksiulotteisena vai moniulotteisena käsitteenä. Yhteisymmärrys organisaatiositoutumisesta moniulotteisena käsitteenä on vallinnut noin 1990-luvulta lähtien, tutkijoiden tunnistaessa organisaatiositoutumisesta kaksi toisiinsa liittyvää mutta kuitenkin toisistaan erottautuvaa komponenttia. Nämä kaksi komponenttia ovat asenteellinen sitoutuminen ja käytöksellinen sitoutuminen. (Iverson & Buttigieg 1999, 308; Meyer ym. 2002, 21.) Iversonin ja Buttigiegin (1999, 308) mukaan asenteellinen organisaatiositoutuminen edustaa yksilön lojaaliutta organisaatiolle, ja siinä suuressa roolissa ovat yksilön samaistuminen organisaatioon ja kanssakäyminen organisaation kanssa. Heidän mukaan asenteellisen organisaatiositoutumisen juuret ovatkin aiemmin esitellyssä Mowdayn ym. (1979) organisaatiositoutumisen määritelmässä, jonka mukaan organisaatiositoutuminen tarkoittaa yksilön organisaatiota kohtaan tunteman samaistumisen ja kanssakäymisen voimakkuutta.

Käytöksellinen sitoutuminen sen sijaan keskittyy enemmän yksilön näkökulmaan ja niihin prosesseihin, joiden avulla yksilö linkittää itsensä organisaatioon. (Iverson & Buttigieg 1999, 308). Käytöksellinen sitoutuminen pohjautuu etenkin Beckerin (1960) niin sanotulle vedonlyöntiteorialle, jonka mukaan yksilöt linkittävät itsensä organisaatioon investoimalla tähän suhteeseen esimerkiksi aikaa sekä työtä. Näillä investoinneilla on kuitenkin se seuraus, että ne lukitsevat yksilöä organisaatioon, sillä mitä enemmän näitä investointeja yksilö laittaa hänen ja organisaation väliseen suhteeseen, sitä suuremmat ovat kustannukset, jotka tämä yksilö joutuu kohtaamaan jos hän joskus jättää organisaation. Beckerin (1960) mukaan henkilö siis lyö vetoa panostaessaan suhteeseen organisaation kanssa, ja organisaatiosta lähteminen tarkoittaisi näiden vedonlyöntien häviämistä.

Asenteellisen ja käytöksellisen organisaatiositoutumisen lisäksi organisaatiositoutumisen moniulotteisuutta teorisoidaan muillakin tavoilla. Esimerkiksi näkemys organisaatiositoutumisen kaksiulotteisuudesta, jossa toinen komponenteista edustaa sitoutumista organisaatioon ja toinen sitoutumista organisaation arvoihin, on yleinen

organisaatiositoutumisen kirjallisuudessa. (ks. Angle & Perry 1981; Mayer & Schoorman 1992).

Jotkut tutkijat, kuten Allen ja Meyer (1991) sekä O'Reilly ym. (1986), ovat sen sijaan löytäneet tutkimuksissaan organisaatiositoutumisesta kolme eri komponenttia. Allenin ja Meyerin viitekehyksessä kaksi komponenttia perustuu asenteelliselle ja käytökselliselle sitoutumiselle, kun taas kolmas komponentti on normatiivinen sitoutuminen, pohjautuen Wienerin (1982) organisaatiositoutumisen määritelmään. O'Reillyn ym. (1986) viitekehys sen sijaan perustuu sille periaatteelle, että sitoutuminen edustaa työntekijän asennetta organisaatiota kohtaan, ja että nämä asenteet voivat kehittyä monien eri mekanismien kautta. O'Reillyn ym. (1986) mallin mukaan sitoutuminen esiintyy myötämielisyytenä, identifioitumisena, tai sisäistämisenä. Myötämielisyyys on kyseessä silloin, kun työntekijä osoittaa tiettyjä asenteita ja käytöksiä organisaatiota kohtaan saadakseen ulkoisia palkintoja. Identifioitumisessa työntekijä hyväksyy organisaation arvoja rakentaakseen tai säilyttääkseen hyvän suhteen organisaation kanssa. Sisäistämisessä sen sijaan organisaation arvot ovat yhteneväisiä työntekijän omien arvojen kanssa, eli työntekijä on sisäistänyt organisaation arvot omakseen.

Yksi keskeisimmistä huomioista organisaatiositoutumisesta käsitteenä on se, että sitä pidetään moniulotteisena. Vaikka itse moniulotteisuuden muodosta on monia eri näkemyksiä, tarkoittaa moniulotteisuuden läsnäolo kuitenkin sitä, että tärkeää ei ole vain saada selville onko henkilö sitoutunut organisaatioon vai ei, vaan myös sillä on merkitystä, minkä laatuista sitoutuminen on ja mitä ajattelutapoja tämän sitoutumisen taustalla on. (Iverson & Buttigieg 1999, 309.) Yksi organisaatioon sitoutunut työntekijä voi kokea asian eri tavalla kuin toinen, ja täten vaikutus hänen hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen on mahdollisesti erilainen (Meyer ym. 2002). Organisaatiositoutumisen laatu on vähintään yhtä tärkeää kuin organisaatiositoutumisen pelkkä olemassaolo. Tämä tekee aiheen tutkimuksesta erittäin tärkeää varsinkin työnantajien näkökulmasta.

2.1.2 Suhde lähikäsitteisiin

Organisaatiositoutuminen käsitteenä kytkeytyy muihin henkilöstöjohtamisen sekä organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen käsitteisiin läheisesti. Näillä lähikäsitteillä on kuitenkin ratkaisevia eroja organisaatiositoutumisen käsitteeseen verrattuna, tehden organisaatiositoutumisesta oman ja selvästi itsenäisen käsitteen. (Meyer & Herscovitch 2001, 301–302.) Tutkimalla organisaatiositoutumisen suhdetta sen lähikäsitteisiin on

mahdollista saada parempi ymmärrys siitä, mitä organisaatiositoutuminen on ja mitä se ei ole, ja tämän kautta ymmärtää, miksi aiheen tutkimus on tärkeää.

Organisaatiositoutuminen ja sitoutuminen yleisesti ovat luonnollisesti läheisiä käsitteitä. Yleisen sitoutumisen määritelmiä on monia, mutta niistä on mahdollista löytää samankaltaisuuksia. Esimerkiksi Scholl (1981, 593) määrittelee sitoutumisen vakauttavaksi voimaksi joka pitää yllä yksilön käyttäytymisen suuntaa silloin kun odotusarvo saatavan palkinnon suhteen ei ole riittävä. Brickman (1987, 2) taas määrittelee sen voimaksi joka vakauttaa yksilön käytöstä olosuhteissa joissa yksilöllä olisi muuten houkutus muuttaa tätä käytöstä. Myös Brownin (1996, 241) määritelmä on samansuuntainen, hänen määritellessä sitoutumisen velvoittavaksi voimaksi, joka vaatii henkilöä kunnioittamaan sitoumusta vaihtuvista asenteista ja hetkellisistä päähänpistoista huolimatta. Meyer ja Herscovitch (2001, 301) ovatkin summanneet kirjallisuuskatsauksessaan sitoutumisen voimaksi, joka sitoo yksilön toimintoihin ja toimintatapoihin, jotka ovat keskeisiä yhdelle tai useammalle tavoitteelle.

Sitoutuminen työpaikkakontekstissa voi tarkoittaa muitakin asioita kuin organisaatiositoutumista. Työpaikalla voi olla monia eri sitoutumisen muotoja, joilla kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation tehokkuuteen sekä työntekijän hyvinvointiin. (Meyer & Herscovitch 2001, 301–302.) Yksi tärkeimmistä asioista sitoutumisen määrittelyssä onkin se, mihin sitoutuminen suuntautuu, eli mitä nämä Meyerin ja Herscovitchin (2001, 301) sitoutumisen määrittelyssä mainitut tavoitteet ovat. Tämä sitoutumisen suuntautuminen onkin se asia, joka erottaa organisaatiositoutumisen muusta sitoutumisesta.

Sitoutumista työpaikalla käsittelevästä kirjallisuudesta on havaittavissa, että henkilö voi olla sitoutunut niin entiteetteihin kuin käytöksiin. Entiteetteihin sitoutumisessa voi olla kyse esimerkiksi sitoutumisesta organisaatioon, ammattiin tai liittoon. Käytökseen sitoutuminen tarkoittaa taas esimerkiksi sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen tai käytäntöjen noudattamiseen. Sitoutumisella voi myös olla molemmat, entiteetteihin ja käytökseen, liittyvät puolet. (Meyer & Herscovitch 2001.) Tästä esimerkkinä voisi olla vaikkapa lääkäri, joka noudattaa lääkäreiden (entiteetti) vaitiolovelvollisuutta (käytös). Organisaatiositoutumisen muusta sitoutumisesta erottaa se, että tämä entiteetti on työntekijän työpaikka eli organisaatio.

Motivaatio sekä sen eri muodot, erityisesti vaihdantaan perustuva motivaatio, ovat myös läheisiä käsitteitä organisaatiositoutumisen kanssa. Motivaatiota ja sitoutumista on molempia kuvailtu energisoiviksi voimiksi, joilla on vaikutuksia yksilön käyttäytymiselle. (Meyer ym. 2004.) Vaihdantaan perustuvaa motivaatiota taas käytetään selittämään yksilön jäsenyyttä sekä työsuoritusta organisaatiossa. Vastaavasti, organisaatiositoutumista käytetään selittämään yksilön jäsenyyttä sekä työsuoritusta organisaatiossa sellaisen mekanismin kautta, joka syntyy positiivisessa vaihdannassa organisaation kanssa. (Scholl 1981, 590.)

Meyerin ym. (2004, 994) mukaan motivaatio on sitoutumista laajempi konsepti. Heidän mukaansa sitoutumista voidaan pitää yhtenä tekijänä muiden tekijöiden joukossa, jotka yhdessä johtavat motivoituneeseen käytökseen. Sitoutumisella on kuitenkin erityisen tärkeä asema motivaation muodostumisessa etenkin organisaatioiden kannalta, sillä sitoutuminen edustaa pidemmän aikavälin mielentilaa, kun taas motivaation voimakkuus voi vaihdella lyhyelläkin aikavälillä merkittävästi. Sitoutuminen voi siis olla hyvinkin voimakas motivaation ja varsinkin sen ennustamisen lähde.

Motivaatioon liittyen, Schollin (1981, 590) mukaan vaihdantaan perustuva motivaatio on yksi keskeisistä teorioista nimenomaan organisaation toiminnan ymmärtämisen kannalta. Vaihdantaan perustuva motivaatio perustuu sille periaatteelle, että yksilö suorittaa tehtäviä sekä osallistuu organisaation toimintaan saadakseen tästä toiminnasta vastineeksi palkintoja tai kannustimia. Yksilön jäsenyys organisaatiossa sekä sen tavoitteiden eteen työskenteleminen jatkuu niin kauan kuin suotuisa tasapaino työsuorituksen ja siitä saatavan palkinnon välillä säilyy.

Vaihdantaan perustuva motivaatio pystyy selittämään hyvin yksilön käytöstä mahdollisten eri vaihtoehtojen välillä, mutta se ei vielä itsessään pysty selittämään käytöksen säännönmukaisuutta ja tasaisuutta sekä sen suuntaa. Jos siis esimerkiksi työstä saatava palkka ei enää täytäkään yksilön vaatimuksia, teorian mukaan olisi odotettavaa, että hän jättää organisaation. (Scholl 1981, 591–593.) Meyerin ym. (2004, 994) mukaisesti sitoutuminen edustaa pidemmän aikavälin mielentilaa, joten organisaatiositoutumisen ero vaihdantaan perustuvaan motivaatioon tulee siinä, että se pystyy selittämään yksilön jäsenyyttä sekä suoriutumista organisaatiossa silloinkin, kun hänen ehtonsa esimerkiksi palkan suhteen eivät välttämättä täyty. Schollin (1981, 591–593) mukaan selitykset tähän löytyvät organisaatiositoutumisen syntymisen

peruselementeistä, kuten esimerkiksi samaistumisesta organisaatioon sekä suhteeseen tehdyistä panostuksista. Organisaatiositoutuminen voi siis vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen silloinkin kun ulkoiset motivaattorit ovat puutteellisia (Meyer & Herscovitch 2001, 301).

Myös asenne on käsitteenä läheinen sitoutumiselle ja täten organisaatiositoutumiselle, onhan myös yksi organisaatiositoutumisen tutkimussuuntauksista nimeltään asenteellinen organisaatiositoutuminen. Asenteet kuitenkin nähdään sitoutumista heikompana tilana ja yhtenä osana sitoutumista, ja sitoutumisen myös nähdään olevan ihmiselle asenteita pysyvämpi tila. Sitoutuminen toimii ikään kuin vakuutuksena niin sitoutujalle kuin sitoutumisen kohteelle siitä, että lyhyen aikavälin muutokset sitoutujan asenteissa tai tunteissa eivät muuta sitoutujan käyttäytymistä sitoutumisen kohdetta kohtaan. (Brown 1996, 233.)

Organisaatiositoutuminen on siis enemmän kuin vain työntekijän positiivinen asenne tai asennoituminen organisaatiota kohtaan. Kuten myös vaihdantaan perustuvan motivaation kohdalla, voi organisaatiositoutuminen vaikuttaa henkilön käytökseen myös silloin, kun positiivisia asenteita ei ole tai asenteet organisaatiota kohtaan ovat jopa negatiivisia. (Meyer & Herscovitch 2001, 301.) Toisaalta asenteet, varsinkin pysyvät sellaiset, vaikuttavat sitoutumisen vahvuuteen. On myös mahdollista, että sitoutuneet ihmiset muuttavat omia tulevia asenteitaan, jotta ne olisivat linjassa heidän nykyisen sitoutumisensa kanssa. Sitoutumisella on siis mahdollisuus muuttaa asenteita. (Brown 1996.)

2.2 Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli

Organisaatiositoutumisen luultavasti tunnetuin teoreettinen malli on Allenin ja Meyerin (1990) kehittämä organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli (Bergman 2006). Organisaatiositoutumista on käsitteellistetty kirjallisuudessa monella eri tavalla, ja Allenin ja Meyerin (1990) mukaan näistä käsitteistä on erotettavissa kolme toisistaan erillistä teemaa. Allenin ja Meyerin (1990, 2) mukaan heidän mallinsa perustuu asenteellisen sitoutumisen kirjallisuudelle, mutta myös käytöksellisen sitoutumisen ja luvussa 2.1.1 käsitellyn Beckerin (1960) vedonlyöntiteorian vaikutteita on nähtävissä mallin sitoutumisen muodoissa. Kuten aiemmin mainittu, sitoutuminen yleisesti työpaikkakontekstissa voidaan jakaa käytöksiin ja entiteetteihin sitoutumiseen (Meyer & Herscovitch 2001). Meyerinin ja Allenin (1990) organisaatiositoutumisen määrittelystä

on huomattavissa, että heidän mielestään sitoutumisella on molemmat puolet, sillä heidän mallissaan sitoutuminen nähdään käytöksenä (jäsenyyden jatkamisena), jolla on merkitystä entiteetille (organisaatiolle).

Mallin kolme organisaatiositoutumisen muotoa ovat:

1. Affektiivinen sitoutuminen¹: heijastaa henkilön tunteellista identifioitumista organisaatioon
2. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen²: heijastaa henkilön tarvetta pysyä organisaatiossa menetettyjen hyötyjen takia
3. Normatiivinen sitoutuminen³: heijastaa henkilön tuntemaa velvollisuutta pysyä organisaatiossa.

Yksinkertaistettuna, affektiivinen sitoutuminen kertoo henkilön halusta, jatkuvuusperusteinen henkilön tarpeesta, ja normatiivinen henkilön velvollisuuden tunteesta työskennellä organisaatiolle. Näitä sitoutumisen muotoja tulee tarkastella ennemmin organisaatiositoutumisen komponentteina kuin tyyppeinä, sillä ne eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan työntekijät voivat kokea näitä sitoutumisen muotoja samaan aikaan vaihtelevilla vahvuuksilla. (Allen & Meyer 1990.)

Näiden kolmen sitoutumisen muodon vaihtelevat vahvuudet voidaan nähdä muodostavan työntekijöille yksilöllisiä sitoutumisprofiileja, jotka vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa ja työssä suoriutumiseen eri tavalla (Somers 2009, 75). Tämä on seurausta siitä, että jokaiselle näistä sitoutumisen muodoista on tunnistettu omat taustatekijät, jotka vaikuttavat sitoutumisen ilmenemisen todennäköisyyteen, sekä seuraukset, joita jokainen näistä sitoutumisen muodoista aiheuttaa esimerkiksi vaihtuvuudelle, työntekijän suoriutumiselle työssään sekä hänen hyvinvoinnilleen. Vaikkakin kaikkien näiden sitoutumisen muotojen on tutkittu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta sekä heidän halukkuuttansa vaihtaa työpaikkaa, niiden erilaiset taustatekijät tarkoittavat sitä, että kaikki sitoutumisen muotojen seuraukset eivät ole positiivisia niin työntekijän kuin työantajankaan kannalta. (Meyer ym. 2002.) Tämän takia onkin tärkeää, että sitoutumisen

¹ Englanniksi affective commitment

² Englanniksi continuance commitment

³ Englanniksi normative commitment

voimakkuuden lisäksi tutkitaan myös sitä, mitä sitoutumisen muotoa sitoutuminen edustaa. Seuraavaksi tarkastelemme jokaista sitoutumisen muotoa hieman tarkemmin.

2.2.1 Affektiivinen sitoutuminen

Organisaatiositoutumisen tutkijat ovat yleisesti yhteisymmärryksessä affektiivisen sitoutumisen määritelmästä, jota voidaan heidän mukaansa kuvailla tunteellisena sitoutumisena organisaatioon. Tämä ilmenee esimerkiksi henkilön identifioitumisena organisaatioon sekä siinä, että henkilö nauttii jäsenyydestään kyseisessä organisaatiossa. Affektiivisesti sitoutunut henkilö on sitoutunut ja samaistunut organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, ja täten haluaa työskennellä näiden asioiden eteen. Voidaankin sanoa, että affektiivinen sitoutuminen kuvastaa henkilön halua pysyä ja työskennellä organisaatiolle. (Allen & Meyer 1990; Mercurio 2015.) Työntekijän kokiessa tällaista halua työskennellä organisaatiolle, hän on valmiimpi tekemään enemmän asioita organisaation ja sen tavoitteiden puolesta (Meyer & Herscovitch 2001, 312). Aikaisemmin mainitusta O'Reillyn ym. (1986) organisaatiositoutumisen mallin kolmesta muodosta identifioitumisen ja sisäistämisen on sanottu olevan hyvin samanlaisia periaatteeltaan kuin Meyerin ja Allenin affektiivinen sitoutuminen (Meyer ym. 2001, 306).

Affektiivinen sitoutuminen ja muut tunteelliseen sitoutumiseen viittaavat termit ovat kirjallisuudessa hallitseva näkemys organisaatiositoutumisesta (Mercurio 2015). Esimerkiksi Kanter (1968) kuvaili jo 60-luvulla yksilön tunteellista kiintymystä joukkoon tai ryhmään yhteenkuuluvuuteen perustuvaksi sitoutumiseksi. Porter ym. (1979, 226) määrittivät sen sijaan Organizational Commitment Questionnaire -kyselyn tunnetuksi tuoneessa artikkelissaan organisaatiositoutumisen tarkoittavan yksilön organisaatiota kohtaan tunteman samaistumisen ja osallistumisen vahvuutta, nähden sen siis yksiulotteisena käsitteenä sisältäen vain sitoutumisen tunteellisen puolen. Tämä Porterin ja kollegoiden organisaatiositoutumisen määrittely on hyvin samanlainen Meyerin ja Allenin affektiivisen sitoutumisen määrittelyn kanssa (Allen & Meyer 1990, 2). Organizational Commitment Questionnairea onkin sittemmin käytetty mittaamaan affektiivista sitoutumista (Meyer ym. 2002).

Johtuen vahvasta roolistaan alan kirjallisuudessa, affektiivista sitoutumista kuvaillaan jopa organisaatiositoutumisen ydinpiirteeksi (Mercurio 2015). Organisaatiositoutumisen tutkimuksen kentän ollessa vieläkin jossain määrin sirpaloitunut osin moniulotteisen näkökulman omaksumisen takia, esimerkiksi Mercurio (2015, 397) esittää

kirjallisuuskatsauksessaan jopa paluuta esimerkiksi Porterin ym. (1976) edustamaan yksiulotteisen määritelmän aikaan, jossa pohjana tulevaisuuden tutkimukselle toimisi juurikin affektiivinen sitoutuminen. Mercurion (2015, 397) mukaan organisaatiositoutumisen aiheen tutkimuksessa esitettyjen monien erilaisten teorioiden ja käsitteellistämisen taustalla on aina ollut jokin muoto affektiivisesta sitoutumisesta.

2.2.2 Jatkuvusperusteinen sitoutuminen

Jatkuvusperusteisella sitoutumisella tarkoitetaan yksilön tarvetta pysyä organisaatiossa. Tämän sitoutumisen muodon taustalla on tiettyjen tutkijoiden näkemys sitoutumisen perustumisesta siihen, että työntekijä tunnistaa negatiivisia seurauksia, joita hänelle tulisi, jos hän jättäisi organisaation, eikä työntekijä ole valmis kohtaamaan näitä seurauksia. Työntekijä siis kokee lähtemisen kustannukset suurempina kuin pysymisen, ja kokee, että hänen tarvitsee pysyä organisaatiossa välttääkseen nämä kustannukset. (Allen & Meyer 1990, 3.) Jatkuvusperusteisen sitoutumisen juuret ovatkin Beckerin (1960) käytöksellisessä sitoutumisessa ja niin sanotussa vedonlyöntiteoriassa, jossa yksilö tunnistaa panokset jotka hän on laittanut suhteeseensa organisaatioon kanssa, ja ymmärtää häviävänsä nämä panokset, jos hän poistuu organisaatiosta. Jatkuvusperusteista sitoutumista on nimitetty tämän takia joidenkin tutkijoiden toimesta myös laskelmoiduksi sitoutumiseksi (Iverson & Buttigieg 1999).

Jatkuvusperusteisen sitoutumisen nähdään rakentuvan kahdesta komponentista. Ensimmäinen komponentti, uhrauksiin pohjautuva sitoutuminen, koostuu niistä havaituista uhrauksista, joita yksilö joutuisi tekemään lähtiessään organisaatiosta. Uhrauksiin voi myös liittyä työpaikkaa tai organisaatiota varten opetellut taidot, jotka menisivät nyt hukkaan työpaikkaa vaihtaessa. Tehtävät uhraukset siis kasvavat riippuen siitä, kuinka paljon työntekijä investoi yritykseen henkistä tai muuta pääomaa tietäen, että se vaikeuttaa hänen siirtymistään toiseen organisaatioon. Toinen komponentti, vaihtoehtoihin pohjautuva sitoutuminen, taas koostuu havaitusta vaihtoehtojen vähäisyydestä liittyen työpaikan vaihtamisen mahdollisuuksiin. Mitä vahvempia havainnot näistä edellämainituista asioista ovat, sitä vahvemman yksilön jatkuvusperusteinen sitoutumisen nähdään olevan. Vahva uhrauksiin pohjautuva sitoutuminen tekee työpaikan vaihtamisen ajatuksesta stressaavan. Työntekijä siis pysyy organisaatiossa, koska hän uskoo, että ei voisi löytää nykyisessä organisaatiossa nauttimiaan etuja muualta. Vahva vaihtoehtoihin pohjautuva sitoutuminen taas tekee

organisaatiossa pysymisestä stressaavan tilanteen, sillä työntekijä kokee pysyvänsä organisaatiossa vain ulkoisten tekijöiden, eli vähäisten vaihtoehtoisten työpaikkojen, takia. (Vandenberghes ym. 2011.)

2.2.3 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivisesti sitoutuneet henkilöt kokevat organisaatiossa pysymisen ja organisaation päämääriä kohti työskentelemisen olevan heidän velvollisuutensa. He uskovat olevansa vastuussa tekemisistään organisaatiolle, ja kokevat sitoutumisen organisaatioon olevan moraalinen ja oikea teko. Normatiivinen sitoutuminen keskittyy nimenomaan tähän sitoutumisen moraaliseen puoleen ja sitä onkin luonnehdittu sitoutumiseksi, joka on mielentila. (Allen & Meyer 1990; Meyer & Parfyonova 2010.)

Normatiivisen sitoutumisen juuret ulottuvat pitkälle sosiologiseen teoriaan ja tutkimukseen 1960- ja 1970-luvuilta, jolloin muun muassa Kanter (1968) kuvasi velvoitteeseen perustuvaa sitoutumista siten, että se perustuu normeihin, arvoihin ja sisäisiin vakaumuksiin, jotka luovat yksilölle moraalisen velvoitteen toimia organisaation hyväksi. Hänen mukaansa tämä tekee velvoitteeseen perustuvasta sitoutumisesta selvästi erottautuvan ja itsenäisen käsitteen verrattuna vaikkapa jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen, joka taas keskittyy työntekijän omien etujen ja haittojen punnitsemiseen. Normatiivisen sitoutumisen termi tuli ensimmäisen kerran esiin Wienerin (1982) tutkimuksessa, jossa tutkittiin sisäistettyjen normatiivisten paineiden vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Normatiivinen sitoutuminen on ollut Meyerin ja Allenin (1990) kolmesta organisaatiositoutumisen muodosta vähiten tutkittu, jonka syyksi on esitetty esimerkiksi sitä, että se on kehkeytnyt kirjallisuudesta näistä muodoista viimeisimpänä (Vandenberghes ym. 2015, 844).

Vaikka normatiivinen sitoutuminen on teoreettisesti hyvin erilainen affektiivisen ja jatkuvuusperusteisen sitoutumisen käsitteistä, on sen esiintymisen kuitenkin tutkimuksissa huomattu korreloivan erittäin positiivisesti affektiivisen sitoutumisen esiintymisen kanssa sekä jakamaan sen kanssa samoja taustatekijöitä ja seurauksia. Osaksi myös tästä syystä normatiivinen sitoutuminen on ollut kolmesta organisaatiositoutumisen muodoista vähiten tutkittu, sillä sen tutkimuksen ei ole koettu tuovan riittävästi lisäarvoa. Yleinen konsensus on kuitenkin sen puolella, että normatiivisella sitoutumisella on oma paikkansa itsenäisenä komponenttina organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallissa. On esimerkiksi havaittu, että eri

asteet affektiivista, jatkuvuusperusteista sekä normatiivista sitoutumista vaikuttavat sitoutumisen seurauksiin eri tavalla, ja normatiivisen sitoutumisen merkitys näissä suhteissa on todettu olevan merkittävä. (Meyer & Parfyonova 2010.)

Onkin huomattu, että normatiivisella sitoutumisella on kaksoisluonne eli se ilmenee eri tavalla riippuen kahden muun sitoutumisen muodon vahvuudesta henkilön sitoutumisprofiilissa. Normatiivinen velvollisuuden tunne voi esiintyä moraalisen velvoitteen (haluna tehdä oikein) jos se koetaan yhdessä affektiivisen sitoutumisen kanssa, tai kiitollisuudenvelkana (jotain mitä täytyy tehdä välttääkseen sosiaaliset kustannukset) jos se koetaan yhdessä jatkuvuusperusteisen sitoutumisen kanssa. (Meyer & Parfyonova 2010.)

2.3 Organisaatiositoutumisen taustatekijät

Organisaatiositoutumisen taustatekijöiden tutkimusta on tehty enimmäkseen kolmen komponentin mallin näkökulmasta. Organisaatiositoutumisen kolme komponenttia ovat hyvin erilaisia fundamentaalisesti, joten niiden erottaminen toisistaan on järkevää näiden tekijöiden tutkimuksessa. Komponenttien erilaisuudesta johtuen niiden taustatekijät vaihtelevat laidasta laitaan riippuen siitä, mistä sitoutumisen komponentista on kyse. (Meyer ym. 2002.) Tässä luvussa on tarkoituksena tuoda esille organisaatiositoutumisen tärkeimpiä taustatekijöitä kolmen komponentin näkökulmasta.

Kuten aiemmin mainittiin, *affektiivinen sitoutuminen* on tutkituin kolmen komponentin mallin komponenteista, ja myös taustatekijöitä sen syntymiselle on löydetty useita. Affektiivisen sitoutumisen taustatekijät voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: organisaatioon liittyviin ominaisuuksiin, työntekijän ominaisuuksiin sekä työntekijän kokemuksiin hänen työstään. Organisaatioon liittyviä ominaisuuksia affektiivisen sitoutumisen taustatekijöinä on tutkittu olevan esimerkiksi työntekijän kokemus organisaation oikeudenmukaisuudesta, esimerkiksi palkkaan liittyen. (Schaubroeck ym. 1994; Meyer & Allen 1997, 42.) Myös varsinkin niin sanotun persoonattoman luottamuksen, eli luottamuksen joka ei kohdistu muihin henkilöihin vaan organisaatioon ja sen systeemeihin, on havaittu olevan affektiivisen sitoutumisen taustatekijä. Ihmisten välisen luottamuksen rooli affektiivisen sitoutumisen taustatekijänä sen sijaan ei ole yhtä vahva. (Vanhala ym. 2016.) Myös työntekijän kokemus organisaation kannustavuudesta ja tuen antamisesta on yksi taustatekijä affektiivisen sitoutumisen syntymisessä (Meyer & Allen 1997, 46–47).

Yksi tärkeä affektiivisen sitoutumisen taustatekijä on myös organisaation arvot – varsinkin työntekijöiden kokemus esimerkiksi organisaation huomaavaisuudesta, yhteistyökyvykkyydestä sekä moraalista tinkimättömyydestä (Finegan 2000, 162). Työntekijän kokemus siitä, että organisaatio jakaa hänen kanssaan samoja arvoja sekä on linjassa hänen persoonallisuutensa kanssa, on huomattu olevan merkittävä taustatekijä affektiivisen sitoutumisen taustalla (Kooij & Boon 2018, 63). Meyerin (2014, 38) mukaan affektiivisesti sitoutunut työntekijä onkin todennäköisesti sisäisesti motivoitunut sekä kokee itse säätelevän toimintaansa. Tällaista itsenäistä säätelyä koetaan silloin, kun työntekijän motivaation taustalla on itsensä ilmaisu sekä omien arvojen mukaisten tavoitteiden saavuttaminen.

Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien toiminnasta affektiivisen sitoutumisen taustatekijöinä ei sen sijaan ole yhtä paljon selvää tutkimusnäyttöä. Kuitenkin esimerkiksi työntekijän organisaatiossa vietetyn ajan on tutkittu vaikuttavan positiivisesti affektiivisen organisaatiositoutumisen syntyyn siten, että organisaatiossa pidempään olleet työntekijät ovat affektiivisesti sitoutuneempia organisaatioon. (Mathieu & Zajac 1990.) Samoin iältään vanhempien työntekijöiden on huomattu kokevan affektiivista sitoutumista todennäköisemmin kuin nuorempien työntekijöiden (Conway 2004, 441). Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen vaihtelee kuitenkin paljon riippuen työntekijän kokemuksista liittyen häneen omaan työhönsä (Meyer & Allen 1997, 44).

Työntekijän kokemukset omaan työhön liittyen ovatkin suurin taustatekijä affektiivisen sitoutumisen muodostumisen taustalla (Allen & Meyer 1990, 4.). Affektiivista sitoutumista synnyttävä työtehtävä on haastava, merkityksellinen organisaation tai sen ulkopuolisten ihmisten kannalta sekä tarjoaa mahdollisuuden itsenäisyyteen ja oman harkintakyvyn käyttöön. Lisäksi tärkeää on saada palautetta omasta työsuorituksesta ja nähdä oman työnsä seuraukset. (Pentareddy & Suganthi 2015, 315.) Sen sijaan epäselvyydet työroolista, kuten esimerkiksi epäselvät odotukset ja vaatimukset sekä yhteensopimattomalta tuntuvat työtehtävät, estävät affektiivisen sitoutumisen syntymistä. (Mathieu & Zajac 1990.)

Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen viittaa henkilön tietoisuuteen kustannuksista, joita hänelle syntyisi, jos hän jättäisi organisaation. Teoreettisella tasolla jatkuvuusperusteisen sitoutumisen taustatekijät ovatkin hyvin suoraviivaisia – kaikki asiat, jotka lisäävät

kustannuksia organisaatiosta poistumiselle, ovat taustatekijöitä sen kehittymiselle. (Meyer & Allen 1997, 56.) Nämä taustatekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan jatkuvuusperusteisen sitoutumisen käsitteellistämisen mukaisesti, eli investointeihin ja vaihtoehtoihin (Allen & Meyer 1990, 4).

Investoinneilla ja kustannuksilla viitataan Beckerin (1960) vedonlyöntiteoriaan ja esimerkiksi Meyerin ja Allenin (1997, 56) ja Whitenerin & Walzin (1993) tutkimustulokset vahvistavat teorian olettamuksia. Esimerkiksi työntekijöiden näkemys siitä, että heidän taitonsa tai koulutuksensa eivät ole helposti siirrettävissä toiseen rooliin, on taustatekijä jatkuvuusperusteisen sitoutumisen syntymiselle. (Meyer & Allen 1997, 56.) Jatkuvuusperusteista sitoutumista lisäävät myös loogisesti työsuhteeseen liittyvät asiat kuten korkea palkka sekä korkea status organisaatiossa. Myös hyvän työyhteisön on löydetty toimivan taustatekijänä jatkuvuusperusteiselle sitoutumiselle. Vaihtoehtoihin liittyen taas työntekijöiden näkemys siitä, että vaihtoehtoisia työpaikkoja on paljon, vähentää teorian mukaisesti jatkuvuusperusteista sitoutumista. Vaihtoehtoisten työpaikkojen lukumäärän lisäksi myös työntekijöiden positiivinen näkemys näiden työpaikkojen houkuttelevuudesta on negatiivinen taustatekijä jatkuvuusperusteiselle sitoutumiselle. (Whitener & Walz 1993.)

Investointien ja vaihtoehtojen lisäksi myös joidenkin organisaation arvojen on havaittu vaikuttavan jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän näkemys siitä, että organisaatio kunnioittaa ”perinteisiä” arvoja kuten tuloksentekoa, ahkeruutta ja tottelevaisuutta. Tämä johtuu siitä, että työntekijän kokiessa organisaation arvottavan liiketoimintaa työntekijöiden hyvinvoinnin edelle, hän luultavasti työskentelisi mielummin jossain muualla – hänelle siis tulee tunne, että hän pysyy työpaikassaan vain, koska hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa. (Finegan 2000, 163–164.) Psykologisesta näkökulmasta ulkoisen hallintakäsityksen omaavien työntekijöiden on huomattu osoittavan herkemmin jatkuvuusperusteista sitoutumista. Ulkoisella hallintakäsityksellä viitataan ihmisen uskoon siitä, että hänen oman toimintansa sijasta hänen elämäänsä ohjaavat vaikutusvaltaiset ihmiset, kohtalo tai sattuma. (Vandenberghé & Panaccio 2015.)

Tutkimusta velvollisuuden tunteeseen pysyä organisaatiossa tarkoittavan *normatiivisen sitoutumisen* taustatekijöistä on tehty niukasti verrattuna kahteen muuhun komponenttiin. Teoreettisesti normatiivisen sitoutumisen taustatekijöitä ovat niin itse organisaation kuin

työntekijän perheen sekä muun häntä ympäröivän yhteiskunnan kulttuuri ja tämän kulttuurin normit sekä uskomukset. Jos organisaatiossa ja sen työyhteisössä arvostetaan uskollisuutta organisaatiolle, se lisää työntekijän normatiivista sitoutumista. Normatiivisen sitoutumisen on myös teorisoitu olevan korkea henkilöillä jotka tulevat kulttuurista, suvusta tai perheestä, jossa on tyypillisempää työskennellä samassa organisaatiossa pitkään. Myös läheisten ihmisten tai ympäröivän yhteiskunnan positiivinen suhde organisaatioon vaikuttaa odotetusti normatiivisen sitoutumisen syntyyn positiivisesti. (Wiener 1982; Allen & Meyer 1990.)

Normatiivisen sitoutumisen taustatekijöiden tutkimus on antanut tukea näille teoreettisille oletuksille. Esimerkiksi organisaation ja yhteiskunnan arvojen linjassa oleminen on tutkitusti yksi normatiivisen sitoutumisen taustatekijöistä (Vardi ym. 1989). Normatiivisen sitoutumisen taustatekijöitä on affektiivisen sitoutumisen tapaan löydetty olevan myös työntekijän näkemys siitä, että organisaation arvoihin kuuluu huomaavaisuus, yhteistyökyvykyys sekä moraalinen tinkimättömyys näiden arvojen luodessa työntekijälle velvollisuuden tunteen, että hän haluaa antaa organisaatiolle jotain takaisin. (Finegan 2000, 162). Taustatekijöihin kuuluu myös organisaation mission ja arvojen linjassa oleminen työntekijän omien arvojen kanssa (McCormick & Donohue 2019). Myös monen affektiivisen sitoutumisen taustatekijöinä toimivan työkokemuksen on löydetty olevan normatiivisen sitoutumisen taustatekijä (Meyer & Allen 1997, 63).

2.4 Organisaatiositoutumisen seuraukset

Organisaatiositoutumisen taustatekijöiden tapaan sen seurauksien tutkimusta on tehty enimmäkseen kolmen komponentin mallin näkökulmasta. Organisaatiositoutumisen taustatekijät ja seuraukset ovatkin yhteyksissä toisiinsa kolmen komponentin mallin mukaisesti, sillä seuraukset vaihtelevat riippuen siitä, mistä sitoutumisen komponentista on kyse. (Meyer ym. 2002.) Tässä luvussa tuodaan esille organisaatiositoutumisen tärkeimpiä seurauksia ja lopuksi tehdään yhteenveto organisaatiositoutumisen taustatekijöistä ja seurauksista kolmen komponentin mallin näkökulmasta.

Organisaatiositoutumisen seuraukset vaihtelevat riippuen työntekijän sitoutumisprofiilista, eli siitä, missä määrin hän kokee mitään organisaatiositoutumisen komponenttia. Yhteistä kolmelle sitoutumisen komponentille on kuitenkin se, että ne kaikki vähentävät organisaatiositoutumisen määritelmän mukaisesti työntekijän halua

poistua organisaatiosta, joskin tämä linkki on vahvin affektiivisen sitoutumisen kanssa. (Meyer & Allen 1997, 24–26; Jaros 1997.)

Affektiivisen sitoutumisen on havaittu korreloivan vahvasti niin organisaation kuin yksilön kannalta positiivisten seurausten kanssa. Organisaation kannalta affektiivisen sitoutumisen on löydetty esimerkiksi lisäävän työpaikalla läsnäoloa vähentäen työntekijöiden niin sanottuja omaehtoisia vapaita, jotka johtuvat esimerkiksi työmotivaation puutteesta. Vahvasti affektiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden työteho on myös suurempi ja he suoriutuvat työstään paremmin. Positiivinen yhteys on löydetty myös organisaatiokansalaisuuden piirteisiin, eli sellaiseen käytökseen organisaatiossa, joka menee työntekijän omien työtehtävien ulkopuolelle. Organisaatiokansalaisuuden piirteisiin kuuluvat esimerkiksi työkavereiden auttaminen sekä ylimääräisten työtehtävien tekeminen. (Meyer & Allen 1997, 33–34; Meyer ym. 2002.)

Affektiivisellä sitoutumisella on myös yksilön kannalta positiivisia vaikutuksia. Näitä ovat esimerkiksi vähentyneet psykologisen, fyysisen sekä työhön liittyvän stressin tunteet. (Reilly & Orsak 1991, 325). Affektiivisen sitoutumisen on todettu vähentävän työntekijöiden kokemuksia työn ja perhe-elämän välisestä konfliktista (Meyer ym. 2002, 37). Affektiivisen sitoutumisen on myös havaittu parantavan työntekijän työmotivaatiota ja -moraalia (DeCotiis & Summers 1987, 460–461). Etenkin sisäisen sekä autonomisten ulkoisten motivaatiotyyppien esiintymisen, jotka viittaavat muusta kuin palkinnoista ja rangaistuksista johtuvaan motivaatioon, on löydetty korreloivan voimakkaasti positiivisesti affektiivisen sitoutumisen kanssa. Näiden motivaatiotyyppien on taas löydetty olevan yhteyksissä niin organisaation kuin yksilön kannalta suotuisiin seurauksiin. (Van den Broeck ym. 2021, 251.)

Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen on sen sijaan tutkittu olevan seurauksien kannalta negatiivisin sitoutumisen kolmesta komponentista. Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen ja työsuorituksen välillä ei ole löydetty olevan suhdetta, tai sen on löydetty jopa olevan negatiivinen. Tutkimusten mukaan jatkuvuusperusteinen sitoutuminen lisää työntekijän stressin sekä työn ja perhe-elämän konfliktin tuntemuksia. (Meyer ym. 2002, 36–37.) Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen on löydetty korreloivan positiivisesti ulkoisen motivaation kanssa, jolla viitataan palkinnoista ja rangaistuksista syntyvään motivaatioon, ja joka on yhteyksissä organisaation kannalta epäsuotuisiin seurauksiin. (Van den Broeck ym. 2021, 251.) Toisaalta, korkean jatkuvuusperusteisen sitoutumisen

omaavien työntekijöiden on löydetty kertovan mielipiteensä ja ideansa organisaation sisällä useammin, sillä he eivät pysty parantamaan työoloja vaihtamalla työpaikkaa, vaan ainoa keino parempaan työpaikkaan on muuttaa asioita nykyisessä työpaikassa (Boichuk & Menguc 2013).

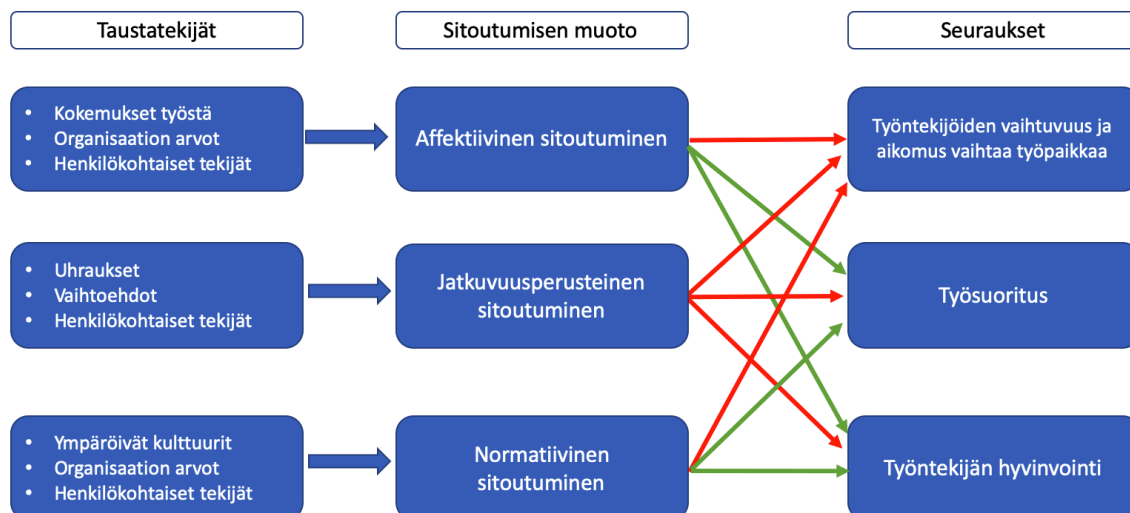
Kaksi jatkuvuusperusteisen sitoutumisen komponenttia, jotka ovat uhrauksiin pohjautuva sitoutuminen ja vaihtoehtoihin pohjautuva sitoutuminen, vaihtelevat niiden seurauksien vahvuuksiltaan. Vaihtoehtojen puutteesta johtuvan sitoutumisen on tutkittu olevan kaikkein vahingollisin sitoutumisen muoto organisaation toimivuuden kannalta. Sen on esimerkiksi tutkittu vähentävän organisaatiossa tapahtuvien muutoksien hyväksymistä. (Iverson & Buttigieg 1999.) Sen on myös tutkittu olevan stressaavampaa työntekijälle kuin uhrauksista johtuva sitoutuminen, ja vähemmän yhteydessä työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen (Vandenberghe ym. 2011).

Normatiivisen sitoutumisen on sen sijaan tutkittu johtavan enimmäkseen positiivisiin seurauksiin, joskin lievempiin kuin affektiivisen sitoutumisen. Sen on esimerkiksi löydetty johtavan parempaan työsuoritukseen sekä lisäävän työntekijöiden organisaatiokansalaisuutta. Sillä ei ole löydetty olevan merkittävää vaikutusta työntekijän kokemaan stressiin eikä työn ja perhe-elämän väliseen konfliktiin. (Meyer ym. 2002, 36–37.) Sen on affektiivisen sitoutumisen tavoin löydetty korreloivan sisäisen ja autonomisten ulkoisten motivaatiotyyppien kanssa (Van den Broeck ym. 2021, 251).

Normatiivisen sitoutumisen seurauksiin vaikuttaa tosin vahvasti se, mikäli se koetaan yhdessä jonkin muun organisaatiositoutumisen komponentin kanssa. Normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen on yhdessä löydetty johtavan voimakkaampiin positiivisiin seurauksiin, kuten työntekijöiden parempaan hyvinvointiin ja haluun pysyä organisaatiossa, kuin jos ne esiintyisivät erillään ilman toistensa kanssavaikutusta. (Meyer & Parfyonova 2010, 287.) Normatiivisen ja jatkuvuusperusteisen sitoutumisen taas on löydetty johtavan esimerkiksi työntekijän voimakkaampaan uupumukseen sekä psykologiseen ahdinkoon kuin myös heikompaan työsuoritukseen verrattuna siihen, jos työntekijä olisi vain normatiivisesti sitoutunut. Nämä vaikutukset vahvistuvat, jos kyseessä on vaihtoehtojen vähäisyydestä johtuva jatkuvuusperusteinen sitoutuminen. (Vandenberghe ym. 2015, 860.)

Kuviossa 1 on tiivistettynä kolmen sitoutumisen komponentin taustatekijät ja seuraukset. Punainen nuoli seurauksiin tarkoittaa negatiivista eli vähentävää suhdetta ja vihreä nuoli

tarkoittaa positiivista eli lisäävää suhdetta. On tärkeää huomata, että kuvio ei ota kantaa suhteiden vahvuuksiin.



Kuvio 1. Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallin taustatekijät ja seuraukset (mukailien Meyer ym. 2002).

Kuviosta 1 käy ilmi esimerkiksi se, että työnantajien tulisi tavoitella työntekijöidensä affektiivista ja normatiivista sitoutumista, sillä ne molemmat ovat kytköksissä organisaation kannalta positiivisiin seurauksiin. Yhteinen taustatekijä näille molemmille sitoutumisen muodoille on esimerkiksi työntekijöiden näkemys siitä, että organisaation arvoihin kuuluu huomaavaisuus, yhteistyökyvykkyys sekä moraalinen tinkimättömyys (Finegan 2000, 162). Näitä arvoja voidaankin siis pitää organisaation kannalta hyvin suotuisina ja tavoittelemisen arvoisina. Identtiset suhteet seurauksien osalta tuovat myös esiin esimerkiksi Jarosin (1997, 332) huomion näiden kahden komponentin samankaltaisuudesta.

Tärkeää on myös huomata jatkuvuusperusteisen sitoutumisen negatiivinen vaikutus kaikkiin seurauksiin. Tämä taas viittaisi osaltaan siihen, että työnantajien tulisi tavoitella työntekijöiden jatkuvuusperusteista sitoutumista ainoastaan silloin, kun organisaation ainoana tarkoituksena on työntekijöiden vaihtuvuuden minimointi.

2.5 Nuorten työntekijöiden sitoutuminen

Nuorten työntekijöiden ollessa tämän tutkimuksen kohderyhmä, on tärkeää käsitellä heidän organisaatiositoutumisellensa keskeisiä tekijöitä myös aikaisempien tutkimusten näkökulmasta. Työntekijöiden iästä johtuva monimuotoisuus asettaa haasteita

nykypäivän organisaatioille ja johtamiselle liittyen työntekijöiden sitouttamiseen. Työntekijät tarvitsevat ja haluavat erilaisia asioita riippuen heidän iästään ja uravaiheestaan, ja tämä aiheuttaa vaihtelevuutta myös liittyen siihen, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän organisaatiositoutumiseen (Kooij ym. 2010, 1125). Iän ja uravaiheen lisäksi toinen vaikuttava tekijä on sukupolvien erilaiset vaatimukset verrattuna toisiinsa. Nykypäivän nuoret ovat kasvaneet erilaisissa ympäristöissä kuin aikaisempien sukupolvien nuoret, ja tämä on vaikuttanut myös siihen, mitä he vaativat työnantajiltaan (Sledge 2016, 4). Tässä aluvuossa keskitytään ensin iästä ja uravaiheesta johtuviin erilaisuuksiin organisaatiositoutumisessa, jonka jälkeen tarkastellaan nykyisen sukupolven organisaatiositoutumiseen liittyviä asioita.

Tutkimuksissa on löydetty työntekijöiden iän korreloivan positiivisesti organisaatiositoutumisen kanssa, tehden nuorista työntekijöistä vähiten sitoutuvan ikäryhmän. Esimerkiksi Kónya ym. (2016, 127) löysivät tutkimuksessaan niin organisaatiositoutumisen kuin sitoutumisen organisaation arvoihin korreloivan iän kanssa. Kipkebut (2013, 25) teki tutkimuksessaan samanlaisen huomion sitoutumiseen liittyen, ja löysi varsinkin aikomuksen vaihtaa työpaikkaa olevan korkeimmillaan alle 30-vuotiailla työntekijöillä, ja laskevan aina vanhempaan ikäluokkaan siirryttäessä. Myös Brimeyer ym. (2010, 521) löysivät organisaatiositoutumisen korreloivan iän kanssa, ja he löysivät myös organisaatiossa vietetyn ajan korreloivan sitoutumisen kanssa, joskaan ei yhtä vahvasti kuin iän. Conway (2004, 441) löysi taas tutkimuksessaan, että nuoret työntekijät kokevat etenkin affektiivista sitoutumista epätodennäköisemmin kuin vanhemmat työntekijät.

Nuoret työntekijät tarvitsevat erilaisia asioita kokeakseen sitoutumista kuin vanhemmat työntekijät, eli työntekijän tarpeet vaihtelevat siis iän mukaan. Nuorten työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen on erityisesti löydetty vaikuttavan positiivisesti niin sanotut kehittävät henkilöstöjohton toimet, kuten etenemismahdollisuudet organisaation sisällä. Näiden toimien merkitys affektiiviselle sitoutumiselle laskee työntekijän ikääntyessä. Sen sijaan niin sanottujen ylläpitävien henkilöstöjohton toimien, kuten palkintojen ja joustavuuden, on tutkittu vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen enemmän vanhemmilla työntekijöillä. (Kooij ym. 2010, 1125-1126.) Etenemismahdollisuuksien ja esimerkiksi työntekijöiden osallistamista tukevien toimien on myös havaittu vaikuttavan normatiivisen sitoutumisen syntymiseen positiivisesti (Conway 2004, 439). Anthunin ja Innstrandin (2016, 61) tutkimuksen mukaan taas etenkin työkalvereiden sosiaalinen tuki

vaikuttaa positiivisesti nuorten työntekijöiden sitoutumiseen, kun taas Finegoldin ym. (2002, 668) tutkimuksen mukaan työn ja muun elämän tasapaino vaikuttaa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen positiivisesti. Työn korkean autonomisuuden on sen sijaan löydetty vaikuttavan heikentävästi nuorten työntekijöiden sitoutumiseen, kun taas vanhemmilla työntekijöillä vaikutuksen on huomattu olevan päinvastainen (Brimeyer ym. 2010, 511).

Suhde iän ja organisaatiositoutumisen välillä ei kuitenkaan ole yksinkertainen ja tutkimuksista on saatu myös ristiriitaisia tuloksia. Esimerkiksi Meyer ym. (2002, 28) löysivät kirjallisuuskatsauksessaan iän korreloivan kaikkien kolmen organisaatiositoutumisen muodon kanssa, mutta totesivat tämän korrelaation olevan heikko. Myös Mathieu ja Zajac (1990) löysivät suhteen olevan heikko. Claes ja Van De Ven (2008, 1107) sen sijaan eivät löytäneet sitoutumisen taustatekijöistä eroja ikäluokkien välillä, kun taas Finegold ym. (2002, 668) eivät löytäneet nuorten työntekijöiden reagoivan muita ikäluokkia positiivisemmin etenemismahdollisuuksiin.

Mahdollisia selityksiä iän ja organisaatiositoutumisen korrelaatiolle on useita. Esimerkiksi vanhempien työntekijöiden voidaan olettaa työskentelevän keskimäärin nuoria korkeammassa asemassa organisaatioissa, jonka voidaan ajatella johtavan korkeampaan tyytyväisyyteen työnantajaa kohtaan. Vanhemmilla työntekijöillä on ollut myös enemmän aikaa asettaa odotuksensa työstä ja työmarkkinoista realistisemmalle tasolle. (Bakotić 2021, 3.) Vanhemmilla työntekijöillä on ollut suuremmalla todennäköisyydellä enemmän aikaa tutustua organisaatioon sekä luoda positiivinen suhde organisaation kanssa, johtaen sitoutumiseen. Pidemmästä työsuhteesta johtuen he voivat myös kokea panostaneensa työsuhteeseen enemmän, johtaen pelkoon näiden panostuksien menettämisestä ja näin korkeampaan jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen. Vanhemmat ikäluokat voivat myös kokea olevansa huonommassa asemassa työmarkkinoilla kuin nuoremmat, jonka takia nykyisen työpaikan arvoa pidetään korkeampana. (Conway 2004, 422–423.) Pidempi työsuhde sekä vanhempi ikä antavat myös enemmän aikaa työntekijälle omaksua organisaation arvot, joka on tärkeää etenkin affektiivisen sitoutumisen kannalta (Kónya ym. 2016, 131).

Nykyistä nuorta sukupolvea on kuvattu työelämässä erilaiseksi kuin edeltäviä sukupolvia. Tätä sukupolvea kutsutaan esimerkiksi nimellä sukupolvi Y tai milleniaalit, ja sillä tarkoitetaan vuosien 1980–2000 välillä syntyneitä ihmisiä. Tämän sukupolven edustajia

on kuvattu työelämässä esimerkiksi ailahteleviksi, helposti mieltään muuttaviksi ja itsekeskeisiksi, mutta toisaalta myös korkeasti koulutetuiksi sekä kunnianhimoisiksi. (Kong ym. 2015, 148.) Solnet ym. (2012, 36) löysivät tutkimuksessaan tämä sukupolven työntekijöiden olevan heikosti sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä, sekä omaavan vahvan halun vaihtaa työpaikkaa. Myös Sledgen (2016, 1) mukaan tämän sukupolven työntekijöiden vaihtuvuus on korkeampi kuin muiden sukupolvien.

Milleniaalien sukupolven on löydetty arvostavan työpaikassa esimerkiksi haastavaa ja motivoivaa työympäristöä, sekä osaavaa, työntekijät huomioivaa ja mentoroivaa johtamista. Milleniaalit arvostavat myös jatkuvaa palautetta. (Sledge 2106, 96.) Koulutettuina ja kunnianhimoisina he arvostavat etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia. Tärkeää on myös työn ja muun elämän tasapaino. Myös palkka on tärkeä tekijä, joskaan ei kaikista tärkeimpien tekijöiden joukossa. (Kong ym. 2015, 148.) Studentworkin (2017) tekemän laajan, 3000 milleniaalia kattavan tutkimuksen mukaan 88% milleniaaleista työelämässä arvottaa työn merkityksellisyyttä enemmän kuin palkkaa ja 87%:n mielestä työnantajaorganisaation eettiset arvot ovat heille tärkeitä.

Nuorten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa siis iästä ja uravaiheesta johtuvien tekijöiden kuten työmarkkinoilla vietetyn ajan ja työsuhteiden pituuden lisäksi myös sukupolville ominaiset asiat, kuten arvot. Tutkimuksien perusteella voidaankin todeta nuorten työntekijöiden olevan vaikeammin sitoutettavissa vanhempiin työntekijöihin verrattuna johtuen heidän erilaisesta elämäntilanteestaan, mutta myös erilaisista vaatimuksista työpaikkaa koskien.

3 Yrityksen ympäristövastuu

Yrityksien sosiaalista vastuuta on tutkittu vuosien saatossa kattavasti eri näkökulmista, mutta sen sijaan tutkimusta pelkästään yrityksen ympäristövastuusta on tehty paljon vähemmän. Yrityksen ympäristövastuu nähdään yhtenä sosiaalisen vastuun osa-alueena, ja se on vasta hiljattain alkanut eriytymään myös omaksi tutkimusalueekseen. (Uecker-Mercado & Walker 2012, 281.) Yrityksen sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun tutkimuksen ollessa osittain päällekkäistä sekä niiden temaattisen samankaltaisuuden takia käsitellään tässä luvussa ympäristövastuun lisäksi myös yrityksen sosiaalisen vastuun tutkimusta. Luvussa käsitellään ensin sosiaalista vastuuta ja sen jälkeen ympäristövastuuta. Tutkielman näkökulman mukaisesti näiden aiheiden osalta käsitellään esimerkiksi työntekijöiden kokemusta sosiaalisesta vastuusta sekä nuorten ympäristöarvoja. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksia sosiaalisen vastuun vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen, niiden antaessa mielenkiintoista taustatietoa tämän tutkielman empiiriselle osiolle.

3.1 Yrityksen sosiaalinen vastuu

Vallitseva termi kirjallisuudessa yrityksen sosiaaliseen vastuuseen liittyen on Corporate Social Responsibility (CSR). CSR termillä on useita, joskin samansuuntaisia, määritelmiä. Yksi eniten siteeratuimmista näistä on Carrolin (1979, 500) määritelmä, jonka mukaan yrityksen sosiaalinen vastuu pitää sisällään yhteiskunnan taloudelliset, lailliset, eettiset sekä vapaaehtoisten toimien odotukset yritystä kohtaan. Kansainvälinen standardeja tuottava kansallisyjärjestö ISO (International Organization for Standardization) sen sijaan määrittelee ISO 26000 standardissaan sosiaalisen vastuun seuraavanlaisesti:

”organisaation vastuu päätöstensä ja toimintansa vaikutuksista yhteiskuntaan sekä ympäristöön läpinäkyvällä ja eettisellä toiminnalla, joka edistää kestävästä kehityksestä, mukaan lukien yhteiskunnan terveyttä ja hyvinvointia; ottaa huomioon sidosryhmien odotukset; noudattaa sovellettavaa lakia ja kansainvälisiä käyttäytymisnormeja; sekä on integroitu läpi organisaation ja jota harjoitetaan sen suhteissa” (ISO 2010).

Yrityksen sosiaalinen vastuu ilmenee, kun liiketoimintaa harjoittava yritys tiedostaen ja tarkoituksenmukaisesti toimii tavalla, joka parantaa niiden ihmisten elämää, jotka ovat

yrittäjien taloudellisten toimien vaikutusten piirissä. Sosiaalinen vastuu voi siis olla läsnä erittäin laajassa kirjossa toimia sekä kaiken kokoisissa yrityksissä aina suurista monikansallisista yrityksistä pieniin paikallisiin yrityksiin. Sosiaalinen vastuu yhtenäistää yrityksen taloudelliset operaatiot sitä ympäröivän yhteisön sosiaalisten systeemien sekä instituutioiden kanssa, luoden näin suhteen liiketoiminnan ja yhteiskunnan välille. Tämän suhteen tarkoituksena on saavuttaa tasapaino yrityksen taloudellisen suoriutumisen ja yhteiskunnan laajempien tavoitteiden välillä. (Frederick 2018, 4.)

Vaikka taloudelliset aktiviteetit luovat itsessään yhteiskunnallista hyvinvointia esimerkiksi työpaikkojen ja tuotettujen hyödykkeiden muodossa, voivat yrityksen taloudelliset ja yhteiskunnan laajemmat tavoitteet kuitenkin joskus olla ristiriidassa toistensa kanssa. Ristiriitoja voivat aiheuttaa taloudellisten hyötyjen saavuttaminen esimerkiksi henkilöstön irtisanomisten, huonojen työolojen tai ympäristön vahingoittamisen avulla. Jatkuva dilemma yrityksen sosiaalisen vastuun keskiössä onkin se, missä suhteessa yritys sovittelee näitä kahta kilpailevaa ja joskus ristiriidassakin olevaa asiaa. (Frederick 2018, 4.)

Koska yrityksen sosiaalisen vastuun määritelmässä ei yleensä yksilöidä mitään tiettyjä toimia joita yritysten täytyy tehdä, on tämä johtanut siihen, että sen merkitys voi olla erilainen riippuen tulkitsijasta. Esimerkiksi eri maiden välillä on huomattu tulkinnallisia eroja siinä, mitä sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan sekä mihin ongelmiin ja millä tavalla sen pitäisi keskittyä. Yritysten vastuullisuustoimien muodot vaihtelevatkin maiden välillä sekä muuttuvat ylipäätään aina aika ajoin. Tämä tekee yrityksen sosiaalisen vastuun tarkasta määrittämisestä hankalaa. (Matten & Moon 2008, 405.) Tähän peilaten Mattenin ja Moonin (2008) mukaan yrityksen sosiaalinen vastuu on yrityksen käytäntöjä ja sääntöjä, jotka heijastavat yrityksen vastuuta edesauttaa jonkinlaista yhteiskunnallista hyvää ja hyvinvointia, mutta tämän vastuun tarkka ilmentymä sekä suunta ovat heidän mukaansa yhtiön oman harkinnan varassa. Myös Aguinis (2011, 855) nostaa esiin yrityksen harkinnanvaraisuuden, hänen nähdessään yrityksen sosiaalisen vastuun tilannesidonnaisiksi organisaation toimiksi ja käytännöiksi, jotka ottavat huomioon sidosryhmien odotukset sekä yrityksen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen suoriutumisen.

Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen asennoitumiseen sekä sen toimien ulottuvuuteen ja tyyppiin vaikuttavatkin sekä yhteiskunnalliset että kulttuurilliset asiat, kuten yhteiskunnan sitoutuminen vapaaseen markkinatalouteen sekä yrityssektorin koko, vahvuus ja itsenäisyys. Vapaan markkinatalouden yhteiskunnissa yrityksille asetetaan kovempia vaatimuksia sosiaalisen vastuun suhteen, ja vastaavasti yritysten vastarinta näitä vaatimuksia kohtaan on vahvempaa. Sen sijaan säädellymmillä markkinoilla valtiot yleensä ottavat vastuulleen monia yritysten sosiaalisen vastuun toimia tarjoamalla esimerkiksi sosiaaliturvaa sekä muuta taloudellista apua yhteiskunnassa. Tästä syystä säädellymmillä markkinoilla yritykset usein säästyvät samanlaisilta vaatimuksilta kuin vapaammilla markkinoilla toimivat yritykset, mutta ovat taas vastaavasti vastaanottavaisempia vaatimuksille vastuullisuudesta. (Frederick 2018, 4–5.) Mattenin ja Moonin (2008) mukaan vapaiden markkinoiden yhteiskunnat kannustavat vapauteen ja tätä kautta jokaisen omiin harkinnanvaraisiin toimiin, tehden sosiaalisen vastuun toimista eksplisiittisen eli selkeän oman kokonaisuutensa yritysten toiminnasta. Säädellympien markkinoiden yhteiskunnissa taas kannustetaan enemmän yhteisöllisyyteen ja solidaarisuuteen, jolloin monet sosiaalisen vastuun toimet ovat jo implisiittisesti eli epäsuorasti osana yritysten toimintaa. Tästä syystä esimerkiksi Yhdysvaltalaisen yritysten sosiaalisen vastuun toimet ovat olleet perinteisesti enemmän näkyvillä ja raportoituja yritysten toimesta kuin Eurooppalaisten yritysten.

Tutkimusta yrityksiin sosiaaliin asioihin liittyen on tehty jo vuosikymmenten ajan, mutta vasta globalisaation myötä yritysten sosiaaliseen vastuuseen liittyvät asiat ovat nousseet entistä enemmän pinnalle ja niitä on alettu myös tutkimaan enemmän. (Aguinis & Glavas 2012, 933.) Varsinkin viimeisinä vuosikymmeninä nähdyt taloudelliset ja ympäristölliset kriisit, kuten vuoden 2008 finanssikriisi sekä ilmastonmuutoksen kiihtyminen, ovat nostaneet kiinnostusta yrityksiin sosiaalista vastuuta kohtaan (Mueller ym. 2012, 1186). Vastuullisuuden tullessa yhä tärkeämmäksi ja keskeisemmäksi osaksi yritysten toimintaa, esimerkiksi Visser (2011) on ehdottanut siirtymistä laajempaan ja kokonaisvaltaisempaan käsitykseen yritysten sosiaalisesta vastuusta. Visser (2011) peräänkuuluttaa perinteisen näkemyksen yritysten sosiaalisesta vastuusta olevan vanhentunut ja epäonnistunut, sillä monissa asioissa, joita sosiaalisen vastuun ajatuksella on haluttu ratkaista, kuten ekosysteemien ja yhteiskuntien ongelmat, ollaan itseasiassa menty huonompaan suuntaan. Visser (2011) ehdottaakin normaalista CSR:n ajatuksesta päivitettyä CSR 2.0 konseptia, jonka mukaan yritysten tulisi pyrkiä tekemään omassa

vaikutuspiirissään merkittäviä uudistavia positiivisia muutoksia. Porter ja Kramer (2011) nostavat esiin samansuuntaisia ongelmia yritysten vastuullisuudessa sekä ajatuksia tuodessaan esiin jaetun arvon konseptin, jota pystytään harjoittamaan asettamalla ja toteuttamalla käytäntöjä, joilla parannetaan yrityksen kilpailukyvyn lisäksi sitä ympäröivän yhteisön taloudellisia ja yhteiskunnallisia oloja.

3.1.1 Yritysten motivaatio sosiaaliseen vastuuseen ja sen seuraukset

Yrityksen sosiaalisen vastuun laajasta tutkimuspohjasta on huomattu, että sosiaalisen vastuun käsite ja tutkimus voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat instituutio, organisaatio ja yksilö. Yrityksen sosiaalista vastuuta sekä sen seurauksia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jokaisella näistä osa-alueista kattavasti, joskin yksiulotteisesti. (Aguinis & Glavas 2012.) Aguinisin ja Glavasin (2012) kirjallisuusanalyysin mukaan 95% aiheen tutkimuksista keskittyy vain yhteen näistä osa-alueista. Tämä tutkielma keskittyy sosiaalisen vastuun yksilötasoon, mutta sosiaalisen vastuun kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta on tärkeää käsitellä myös institutionaalisen ja organisatorisen tason tutkimusta.

Yrityksen sosiaalisen vastuun institutionaalisen tason tutkimus keskittyy organisaation ulkoisiin tekijöihin, joita ovat muun muassa lailliset vaatimukset, sosiaalikulttuuriset elementit sekä eri sidosryhmiltä tulevat paineet (Aguinis & Glavas 2012, 936). Näistä tekijöistä varsinkin yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien aiheuttamien paineiden on huomattu toimivan yrityksen sosiaalisen vastuun toteuttamisen merkittävänä ajurina (Sharma & Henriques 2005, 174). Näitä sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi osakkeenomistajat, asiakkaat, media ja paikallinen yhteisö (Aguinis & Glavas 2012, 936). Institutionaalisen teorian mukaan yrityksen selviäminen ei riipu pelkästään taloudellisesta suoriutumisesta, vaan myös siitä, miten se sopeutuu sosiaalisiin normeihin. Ilman näiden normien noudattamista yritys ei voi saada ulkoisilta sidosryhmiltä toimintaansa tarvitsemiaan resursseja, pakottaen yritystä noudattamaan yhteiskunnan sosiaalisia normeja ainakin joissain määrin. (Yoon & Lee 2016, 99.)

Eri sidosryhmät käyttävät vaikutusvaltaansa yritykseen eri tavalla, ja vaikuttamisen taustalla voi olla erilaisia motiiveja. Esimerkiksi yrityksen asiakkaat voivat painostaa yritystä sosiaaliseen vastuuseen ostamalla yrityksen tuotteita tai palveluita vähemmän tai antamalla yrityksestä huonoja arvioita. Media ja yhteisöt sen sijaan voivat vaikuttaa yritykseen antamalla julkisuuteen negatiivisia lausuntoja yrityksestä. Ulkoisten

sidosryhmien painostamisen keinot ovatkin ensisijaisesti myyntiin sekä yrityksen maineeseen liittyviä. (Aguinis & Glavas 2012, 940.) Tähän peilaten yrityksen sosiaalista vastuuta osoittavien toimien on löydetty vaikuttavan positiivisesti niin yrityksen maineeseen (Brammer & Pavelin 2006, 449) kuin asiakkaiden näkemyksiin yrityksestä ja sen tuotteista (Sen & Bhattacharya 2001, 238).

Yrityksen sosiaalisen vastuun organisaatiotason tutkimus on näistä kolmesta tutkimuksen osa-alueesta tutkituin. Organisaatiotason tutkimus sisältää koko organisaatiota käsittelevien aiheiden lisäksi myös aiheita, joissa käsitellään yksilöitä osana suurempaa kokonaisuutta, kuten esimerkiksi tutkimuksia johtoryhmän toiminnasta strategiatyössä. Yrityksen sosiaalisen vastuun organisaatiotason tutkimus keskittyy aiheisiin kuten organisaatiokulttuuri, organisaation taloudellinen suoriutuminen sekä johtajien asenteet ja käytökset. (Aguinis & Glavas 2012, 940; Karassin & Bar-Haim 2016, 112.)

Suurin ennustava tekijä sille, että yritys tekee sosiaalisen vastuun toimia, on näkemys, että nämä toimet vaikuttavat liiketoimintaan positiivisesti sekä johtavat parempaan kilpailukykyyn. Tämän lisäksi yrityksiä motivoi myös normatiiviset syyt, kuten vastuun ja velvollisuuden tunne sekä moraalit. Muita sosiaalisen vastuun toimia lisääviä tekijöitä on löydetty olevan myös esimerkiksi pitkäjänteiset omistajat sekä sosiaalisen vastuun toimien liittäminen yrityksen missioon ja arvoihin. Suurin mielenkiinnon kohde on kuitenkin ollut se, miten yrityksen sosiaalisen vastuun toimet vaikuttavat yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. (Aguinis & Glavas 2012, 941–942.) Näiden kahden asian välillä onkin löydetty olevan positiivinen, joskin heikohko suhde (Peloza 2009, 1518). Toisaalta sosiaalisen vastuun toimet voivat olla suuria kustannuksiltaan, eivätkä kaikki yritykset välttämättä osaa hyödyntää näiden toimien positiivisia vaikutuksia taloudellisesti (Story & Neves 2015, 111).

Yrityksen sosiaalisen vastuun yksilötason tutkimus on sen sijaan ollut selvästi vähiten tutkittu näistä kolmesta osa-alueesta. Yksilötason tutkimus keskittyy asioihin kuten työntekijöiden moraaliiin ja asenteisiin työpaikkaa kohtaan, sekä henkilökohtaisiin normeihin ja arvoihin. (Aguinis & Glavas 2012, 943.) Yksi tutkituista asioista on myös se, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen yrityksen sosiaalisesta vastuusta (Yoon & Lee 2016).

Johtajien ja lähiesihenkilöiden sitoutuminen sosiaalisen vastuun toimiin parantaa tutkimusten mukaan sitä, miten työntekijät sitoutuvat näihin toimiin. (Aguinis & Glavas

2012, 943.) Sen sijaan työskentelyn sosiaalisesti vastuulliselle yritykselle on löydetty lisäävän työntekijän ylpeyttä työpaikastaan (Ng ym. 2019, 114). Lisäksi sen on tutkittu ei pelkästään lisäävän, vaan olevan ylipäättään tärkeä osa sitä, että työntekijä voi samaistua työnantajaorganisaatioonsa. Sen on myös löydetty parantavan työntekijän sitoutumista sekä työstä suoriutumista. (Lee ym. 2013, 1712.) Lisäksi sosiaalisesti vastuullisen yrityksen on myös löydetty olevan houkuttelevampi potentiaalinen työpaikka työnhakijoille (Turban & Greening 1997.) Ruppin ym. (2018) mukaan kuitenkin edellytyksenä näille seurauksille on, että työntekijä kokee yrityksen sosiaalisen vastuun toimet omien arvojensa mukaisina. Seuraavaksi käsittelemmekin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän kokemukseen yrityksen sosiaalisesta vastuusta.

3.1.2 Työntekijöiden kokemus sosiaalisesta vastuusta

Kokemukseen yrityksen sosiaalisesta vastuusta vaikuttavat monet subjektiiviset asiat, ja toisen henkilön vastuulliseksi kokemat toimet eivät välttämättä ole vastuullisia toisen henkilön mielestä (Bitektine 2011). Yksi keskeinen termi tähän kokemukseen liittyen on legitimitetti, jolla tarkoitetaan sitä, että jokin asia on hyväksyttävä, asianmukainen ja ihailtava. Koska ”legitimitetti on katsojan silmässä”, ovat tähän subjektiiviseen kokemukseen vaikuttavat asiat tärkeitä varsinkin tämän tutkielman näkökulman kannalta, jossa keskitytään nimenomaan työntekijöiden kokemukseen yrityksen vastuullisuudesta. (Zimmerman & Zeitz 2002, 416.)

Bitektine (2011, 163, 171) mukaan yksilö rakentaa mielipiteensä jonkin organisaation sosiaalisen vastuun toimista neljän kategorian kautta. Ensinnäkin hän pohtii kuuluuko organisaatio johonkin sellaiseen ryhmään, jota jo entuudestaan voidaan pitää vastuullisena tai vastuuttomana. Toisekseen hän pohtii miten organisaation toimet vertautuvat muiden samankaltaisten organisaatioiden toimiin. Kolmanneksi hän pohtii onko organisaatio hyödyllinen tai haitallinen sen sidosryhmilleen. Neljänneksi hän pohtii organisaation tulevaisuuden tekoja sekä sitä, miten ne tulevat vertautumaan muiden organisaatioiden tekoihin. Yksilö etsii tietoa näihin asioihin niin omista kokemuksistaan kuin ulkoisista lähteistä arvioidessaan organisaation toimia. Tiedon hankinta, prosessointi ja eri kategorioille annetut painoarvot ovat kuitenkin henkilökohtaisia asioita, joihin vaikuttavat monet eri tekijät. Näistä tekijöistä osa esitellään seuraavaksi. Nämä tekijät puolestaan selittävät eroja henkilökohtaisissa kokemuksissa.

Yoonin ja Leen (2016) mukaan yksi tärkeimmistä asioista työntekijöiden arvioidessa työnantajansa sosiaalista vastuuta on se, miten autenttiseksi sosiaalisen vastuun toimet koetaan. Työntekijät siis etsivät syytä sille, miksi yritys harjoittaa vastuullisia tekoja – ovatko ne seurausta yrityksen omasta tahdosta ja moraalista, vai esimerkiksi ulkoisten sidosryhmien painostuksesta. Autenttiseksi eli aidoiksi ja omasta tahdosta syntyviksi toimet koetaan silloin, kun ne koetaan luontevaksi osaksi yrityksen tarinaa ja osaksi yrityksen missiota ja arvoja. Näitä toimia täytyy myös tehdä ja jatkaa haastavissa tai ristiriitaisissa tilanteissa.

McShane ja Cunningham (2012, 96) sen sijaan löysivät autenttisuuden tunteelle olevan tärkeää sen, että ulospäin annettu kuva sosiaalisesta vastuusta vastaa todellisia toimia, ja että vastuullisuustoimet ovat edistyskellisiä sekä proaktiivisia. Niin Yoon ja Lee (2016, 112–114) kuin McShane ja Cunningham (2012, 96) havaitsivat autenttisuuden olevan keskeinen osa yrityksen sosiaalisen vastuun ja yksilötason positiivisten seurausten välistä suhdetta. Epäautenttiseksi koetut toimet voivat sen sijaan aiheuttaa päinvastaisia seurauksia (Yoon & Lee 2016, 97). Toisaalta Story ja Neves (2015, 118) huomasivat tutkimuksessaan tärkeää olevan niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten motiivien havaitseminen näille toimille, ulkoisten motiivien rakentaessa uskottavaa tarinaa yrityksen toimien tarkoituksiperistä.

Lee ym. (2013, 1721) löysivät tutkimuksessaan työntekijöiden suotuisaan näkemykseen yrityksen sosiaalisen vastuun toimista vaikuttavan etenkin sen, että yrityksellä koetaan olevan osaamista ja resursseja näiden toimien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Lisäksi myös yrityksen kulttuurin ja sosiaalisen vastuun toimien yhteensopivuus koettiin tärkeäksi asiaksi. Ruppin ym. (2018) mukaan taas sosiaalisen vastuun toimiin sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti työntekijän sisäistetyn motivaation sekä autonomian tunteet. Tässä kontekstissa näiden syntymiseen vaikuttaa se, että työntekijä kokee yrityksen sosiaalisen vastuun toimien olevan linjassa hänen omien arvojensa kanssa sekä kokee niiden näin tukevan hänen minäkuvansa rakentamista. Arvojen linjassa oleminen synnyttää sisäistä motivaatiota näitä toimia kohtaan ja myös antaa autonomian tunteen työntekijälle, sillä hän kokee työskentelevänsä sellaisten asioiden puolesta, jotka ovat hänelle tärkeitä, eli hän siis kokee itse päättävän tekemisistään. Jos taas yrityksen sosiaalisen vastuun toimet eivät ole linjassa työntekijän omien arvojen kanssa, vähentää tämä autonomian tunnetta ja täten sitoutumista sosiaalisen vastuun toimiin, sillä työntekijä kokee olevansa kontrolloitu niiden tekemiseen muiden toimesta. Ruppin ym.

(2018) mukaan onkin epätodennäköistä, että työntekijä, joka ei koe yrityksen sosiaalisen vastuun toimien olevan linjassa hänen omien arvojensa kanssa, olisi kovin sitoutunut näihin toimiin.

3.2 Ympäristövastuu nykyään

Ilmastonmuutos on asia, joka tulee tutkimuksien mukaan muuttamaan ihmisten elämää kaikkialla maapallolla ja sen estämiseen sekä vaikutusten minimointiin tarvitaan myös yritysten toimia. Hallitustenvälisen ilmastonmuutospaneelin IPCC:n (2021) mukaan maapallolle erittäin vaarallinen 2°C lämpeneminen verrattuna 1800-luvun esiteollisiin aikoihin tullaan ylittämään tällä vuosisadalla ilman merkittäviä kasvihuonepäästövähennyksiä tulevana vuosikymmeninä. Ilmaston lämpenemisen on tutkittu suurentavan muutoksia maapallon ilmastosysteemissä johtaen esimerkiksi korkeampiin ääriämpötiloihin ja lämpöaaltoihin, suuriin sademääriin, kuivuuteen, ääriolosuhteiden, kuten myrskyjen, suurempaan määrään sekä jäätiköiden sulamiseen. (IPCC 2021.)

Yritykset ovat alkaneet vasta hiljattain suhtautumaan omaan ympäristövastuuseensa sekä ilmastonmuutoksen vastaisiin toimiin suurempana asiana kuin pelkästään yhtenä osa-alueena muiden sosiaalisen vastuun toimien joukossa (Eleftheriadis & Anagnostopoulou 2017, 627). Osittain tästä syystä myös yritysten ympäristövastuu tutkimusalueena on ollut rajallinen verrattuna tutkimuksiin sosiaalisesta vastuusta ylipäätään, ja suurin osa ympäristövastuun tutkimuksissa käytettävistä teorioista keskittyvätkin yleisesti sosiaaliseen vastuuseen, eivätkä pelkästään sen ympäristölliseen osa-alueeseen. Ympäristövastuu on alkanut erottautumaan itsenäiseksi tutkimusalueeksi vasta viime aikojen ympäristönsuojelun ympärillä olevan trendin myötä. (Uecker-Mercado & Walker 2012, 281.)

Yrityksen ympäristövastuun määrittelyssä termi nähdään yhtenä sosiaalisen vastuun osa-alueena (esim. Chrun ym. 2016, 342), joten sosiaalisen vastuun termin määrittelylle olennaiset asiat pätevät myös ympäristövastuun määrittelyssä. Tarkennettuna yrityksen ympäristövastuulla tarkoitetaan kaikkia yrityksen päätöksiä, käytäntöjä sekä aloitteita, jotka yritys tekee vapaaehtoisesti tai pakon edestä säästääkseen ympäristöä (Karassin & Bar-Haim 2016; Ramya & Baral 2021, 720). Monitulkintaisuutta käsitteen määrittelyssä on lähinnä liittyen siihen, sisältääkö se yrityksen niin vapaaehtoiset kuin pakolliset toimet, joidenkin mielestä sen sisältäen vain vapaaehtoiset (Croson & Treich 2014, 342).

Tämän tutkielman näkökulman ollessa työntekijöiden kokemuksessa yrityksen ympäristövastuusta määritellään termi sisältämään molemmat vapaaehtoiset ja pakolliset toimet, sillä on mahdollista, etteivät työntekijät pysty erottamaan näitä luotettavasti toisistaan.

3.2.1 Ympäristövastuun toimet

Yrityksillä on erilaisia tapoja harjoittaa ympäristövastuuta, ja nämä tavat ilmenevät erilaisina ympäristöstrategioina. Eri strategiat ilmentävät yrityksen pitkäjänteisyyttä, motivaatiota ja kunnianhimoisuutta ympäristövastuun toimille. (Lee 2012, 34.) Erilaisten ympäristöstrategioiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä kuten työntekijöiden kokemusta sosiaalisesta vastuusta käsittelevässä luvussa 3.1.2 todettiin, on näkemys yrityksen vastuullisuuden autenttisuudesta ja motivaatiosta keskeisessä osassa siinä, miten työntekijät kokevat nämä toimet.

Weinhoferin ja Hoffmannin (2010, 80) mukaan esimerkiksi päästövähennysten osalta yritysten strategiatyypit voidaan jaotella karkeasti hiilidioksidikompensaatioon, hiilidioksidivähennyksiin ja hiilidioksidi-itsenäisyyteen. Yrityksen päästövähennysstrategia voi olla fokusoituminen yhteen tai useampaan näistä strategiatyypeistä.

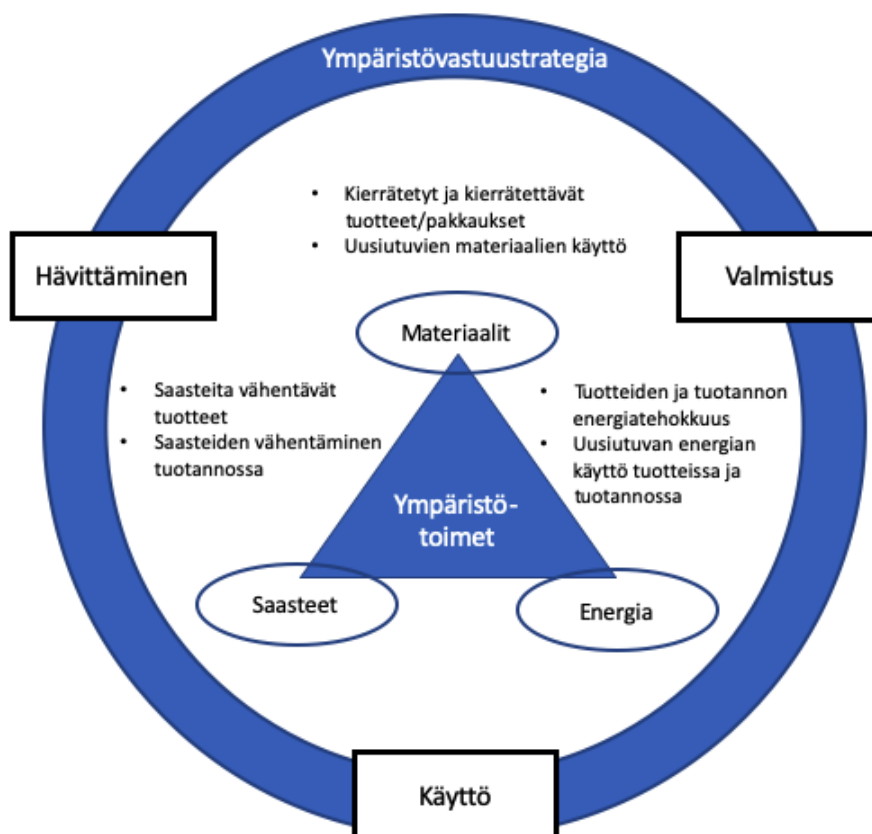
Hiilidioksidikompensatio tarkoittaa yrityksen toimia tasapainottaa tai hyvittää sen hiilidioksidipäästöjä vähentääkseen painostusta sen omiin päästövähennyksiin. Hiilidioksidikompensatiota yritys voi harjoittaa esimerkiksi ostamalla päästöoikeuksia tai parantamalla maapallon hiilinieluja istuttamalla puita. (Weinhofer & Hoffmann 2010, 80.) Kompensaatiot eivät kuitenkaan kokonaan ratkaise päästövähennysten taustalla olevien paineiden syitä, ja siksi sitä voidaan pitää lyhytjänteisenä toimena (Sprengel & Busch 2011, 354). Jotkut kompensaatiot ovat myös pakollisia, kuten esimerkiksi päästöoikeuksien ostaminen tietyille teollisuuden aloille EU:n päästökauppajärjestelmästä (Euroopan Komissio 2021).

Hiilidioksidivähennykset taas tarkoittavat yrityksen tekoja, joiden avulla he muuttavat heidän tuotantoprosessejaan tai myymiään tuotteita vähentääkseen hiilidioksidipäästöjä. Tämän strategiatyyppin toimet vaativat usein yritykseltä investointeja esimerkiksi tuotantolaitteiden tehokkuuden parantamiseen tai tuotekehitykseen. (Weinhofer & Hoffmann 2010, 80.) Verrattuna kompensatiotoimiin nämä teot heijastavat pidemmän

aikavälin halua sekä kunnianhimoa vähentää hiilidioksidipäästöjä, sillä ne vaativat yritykseltä myös sisäisiä muutoksia (Sprengel & Busch 2011, 353).

Hiilidioksidi-itsenäisyyden strategiatyypin toimet taas viittaavat yrityksen vielä pitkäjänteisempään ja kunnianhimoisempaan ajatteluun päästöjen vähentämisessä. Tällöin yritys tekee toimia, joiden avulla heidän on mahdollista luopua jossain vaiheessa fossiilisista polttoaineista ja resursseista kokonaan. Tämän strategiatyypin toimia on esimerkiksi siirtyminen uusiutuvien polttoaineiden käyttöön tuotantoprosesseissa tai uusiutuvien materiaalien käyttöön tuotteissa, sekä investoinnit uusien tuotantoprosessien kehittämiseen. (Weinhofer & Hoffmann 2010, 80.)

Yritykset luonnollisesti valmistavat erilaisia tuotteita ja tuottavat erilaisia palveluita, ja niistä riippuen niiden ympäristövaikutukset vaihtelevat mittakaavan lisäksi myös siinä, missä kohtaa tuotteen tai palvelun elinkaarta suurimmat ympäristövaikutukset syntyvät (Lee 2012, 41). Tuotteiden elinkaareissa suurimmat ympäristövaikutukset voivat syntyä esimerkiksi tuotteen valmistuksen, käytön tai hävittämisen yhteydessä. Ympäristövaikutukset voivat myös johtua käytetyistä materiaaleista, energian kulutuksesta ja saastuttamisesta. Kaikki nämä asiat vaikuttavat keskeisesti niin yrityksen ympäristövastuutoimiin ja -strategiaan, kuin myös ylipäättään niiden tarpeeseen. (Dangelico & Pujari 2010, 472.) Kuviossa 2 on havainnollistettuna joitain yrityksen ympäristövastuun toimia ja niihin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 2. Yrityksen ympäristövastuun toimia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Dangelico & Pujari 2010, 472).

Esimerkiksi huonekaluvalmistajan suurin ympäristöllinen vaikutus tulee sen käyttämistä materiaaleista ja tuotteen valmistuksesta, kun taas pesukoneita valmistavan yrityksen suurimmat ympäristövaikutukset tulevat energian kulutuksesta, kun heidän tuotettaan käytetään. Joillakin aloilla, kuten esimerkiksi autonvalmistuksessa, ympäristöllinen jalanjälki taas on huomattava kaikissa elinkaaren vaiheissa sekä monilla eri tavoilla. (Dangelico & Pujari 2010, 472.)

3.2.2 Nuoret ja ympäristöarvot

2020-luvun vaihteessa on ollut merkkejä globaalista nuorten liikkeestä liittyen ympäristöarvoihin ja huoleen ilmastonmuutoksesta. Esimerkiksi vuonna 2018 alkanut Fridays for Future- liike kannusti opiskelijoita ympäri maailman jäämään pois koulusta perjantaisin painostaakseen poliittisia päättäjiä aktiivisempaan päätöksentekoon ilmastonmuutoksen estämiseksi ja hillitsemiseksi. (Ziesemer ym. 2021, 428.) Hickman ym. (2021) toteuttivat laajan tutkimuksen liittyen nuorten asenteisiin ja uskomuksiin ilmastonmuutoksesta ja siihen liittyvistä valtioiden toimista. Tutkimukseen osallistui 10 000 nuorta ikävuosien 16–25 välistä kymmenestä eri maasta eri puolilta maapalloa.

Tulosten mukaan 84% vastaajista olivat jokseenkin huolestuneita ja 59% vastaajista erittäin tai todella huolestuneita ilmastonmuutoksesta. Vastaajat pitivät myös valtioiden toimia riittämättöminä ja kokivat tulleen petetyksi valtioiden toimesta.

Negatiivisia tunteita ilmastonmuutokseen liittyen on alettu kutsumaan termillä ilmastoahdistus tai ympäristöahdistus (Pihkala 2020). Pihkalan (2020) mukaan käynnissä oleva ilmastokriisi sekä ekologinen kriisi aiheuttavat epävarmuuden, epätietoisuuden sekä kontrolloimattomuuden tunteita, jotka kaikki ovat perinteisiä ahdistuksen aiheuttajia. Hickmanin ym. (2021) mukaan ilmastoahdistus on nuorilla yleistä, ja se saattaa jopa vaikuttaa heidän päivittäiseen toimintaansa. Ikäryhmien välisesti ilmastoahdistusta on todettu esiintyvän eniten nuorilla aikuisilla (Clayton 2020).

Grendstadin ja Wollebaekin (1998, 666) mukaan nuoret ovat ominaisesti ympäristöasennoituneita, sillä ympäristöön liittyvät asiat ovat olleet esillä mediassa ja poliittisessa keskustelussa heidän koko elämänsä ajan. Nuorien ajatellaankin olevan muita ikäluokkia huolestuneempia ympäristöstä, mutta tutkimuksissa on huomattu suhteen iän ja huolen ympäristöstä välillä olevan vaihteleva (Sargisson ym. 2020, 3). Esimerkiksi Li ja Chen (2018, 14) löysivät korrelaation iän ja huolen ympäristöstä välillä olevan negatiivinen, kun taas Lewis ym. (2019, 793) löysivät korrelaation olevan positiivinen.

Ympäristöhuolesta erillinen asia on, kuinka vahvat ympäristöarvot henkilö kokee omaavansa ja kuinka nämä arvot näkyvät käytöksessä ja valinnoissa. Ympäristöarvojen suhteen Sargisson ym. (2020, 9) löysivät ihmisten ympäristöarvojen korreloivan positiivisesti iän kanssa. Heidän päätelmänsä tukevat tutkimukset ympäristöarvojen merkityksestä kulutukseen. Esimerkiksi Lazaric ym. (2019, 1355) löysivät tutkimuksessaan 25–34 vuotiaiden harjoittavan vähiten kestäväksi kulutukseksi miellettyjä toimia. Heidän tutkimuksensa mukaan kestävä kulutuksen harjoittaminen kasvaa ikäryhmissä seuraavaan siirryttäessä aina 55-ikävuoteen saakka, jonka jälkeen se kääntyy laskuun. Morrison ja Beer (2017, 81) tekivät samanlaisen havainnon kestävä kulutuksen ja iän välisen suhteen U:n mallisesta käyrästä, jonka mukaan keski-ikäiset kuluttajat ovat valveutuneimpia kuluttamisen ympäristöhaitoista ja harjoittavat eniten kestävä kulutuksen käytäntöjä.

Vaikka siis nuoret osoittavat huolestuneisuutta ympäristöä kohtaan ja heitä pidetään hyvin tietoisina niin sosiaalisista, taloudellisista kuin ympäristöllisistä asioista, on heidän

tietämyksensä sekä tekojen ja arvojen välillä kuitenkin huomattavissa ristiriitoja (Hume 2010, 392). Toisaalta esimerkiksi kestävästä kulutuksesta tutkimuksissa on huomattu, että myös korkeammat tulot korreloivat positiivisesti kestävästä kulutuksesta toimien kanssa (Lazaric 2019, 1355). Ekomeikan omaavat tai muuten vastuullisesti tuotetut tuotteet ovat kalliimpia, mikä voi tehdä niiden ostamisesta hankalampaa nuorten keskuudessa, jotka yleisesti elävät matalammilla tuloilla. Kreuzer ym. (2019) nimeävätkin vastuullisten tuotteiden korkean hinnan yhdeksi syyksi nuorten suhteellisesti vähäisempään vastuulliseen kulutuskäyttäytymiseen. Vaikka iän ja ympäristöarvojen välinen korrelaatio on olemassa, VanHeuvelenin ja Summersin (2019, 85) tutkimuksen mukaan tämä on kuitenkin heikentynyt vuosien saatossa. Heidän tutkimuksensa mukaan nämä arvot ovat myös ylipäättään lisääntyneet kaikissa ikäluokissa ajan saatossa.

3.3 Sosiaalisen vastuun vaikutus organisaatiositoutumiseen

Yrityksen sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun läheisen suhteen takia tarjoaa sosiaalisen vastuun ja organisaatiositoutumisen välinen tutkimus tärkeää taustatietoa tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen kannalta. Yrityksen sosiaalisen vastuun on löydetty vahvistavan työntekijöiden organisaatiositoutumista. Aiheen tutkimusta on tehty monesta eri näkökulmasta, joka on osaltaan vahvistanut käsitystä yrityksen sosiaalisen vastuun positiivisista vaikutuksista työntekijöihin. Näiden kahden tekijän yhteyttä toisiinsa on selitetty kirjallisuudessa sosiaalisella identiteettiteorialla. (Turker 2009, 190.)

Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan ihmisillä on taipumus kuvailla itseään sosiaalisiin konteksteihin riippuvaisesti, ja luokitella itseänsä sekä muita ihmisiä sosiaalisiin kategorioihin. Ihminen esimerkiksi asettaa itsensä johonkin tiettyyn ryhmään ja määrittää itseään tämän ryhmän piirteiden ja arvojen mukaan. Kyseessä on siis joko tiedostettu tai tiedostamaton minäkuvan rakentaminen erilaisiin joukkoihin ja ryhmiin kuulumalla. Näitä ryhmiä voivat olla esimerkiksi kansalaisuus, poliittinen ryhmä tai urheiluseura. Ihmisillä on jäsenyyksiä useisiin erilaisiin ryhmiin ja kategorioihin, joiden kautta he rakentavat omaa minäkuvaansa, mutta kunkin ryhmän ja kategorian tärkeys vaihtelee yksilön mieltymysten mukaan. Jokainen näistä jäsenyyksistä on kuitenkin edustettuna yksilön mielessä tietynlaisena sosiaalisena identiteettinä, joka kuvailee ja määrittelee tämän henkilön ominaisuuksia sekä sitä, miten tämän tulisi käyttäytyä sekä ajatella. Tekijät, jotka vaikuttavat haluun kuulua johonkin ryhmään tai kategoriaan, ovat esimerkiksi tämän ryhmän tai kategorian arvot ja käytännöt. (Hogg ym. 1995, 259–260.)

Työpaikka voidaan myös nähdä sosiaalisen identiteettiteorian mukaisena kategoriana tai jäsenyytenä, ja tutkimuksien mukaan työpaikka voi olla hyvin tärkeä osa henkilön identiteettiä sekä minäkuvaan. Ryhmän arvojen ja käytäntöjen vaikuttaessa paljon mahdolliseen samaistumiseen voi työpaikan positiivisilla arvoilla olla suuri vaikutus työntekijän minäkuvaan. Mahdollisuus nähdä itsensä sosiaalisesti vastuullisena henkilönä yhteiskunnassa voikin tehdä näitä arvoja ja käytäntöjä harjoittavan organisaation jäsenyydestä halutun asian. Teorian mukaan myös yksilön tuntiessa ylpeyttä työskennellessään sosiaalisesti vastuulliselle organisaatiolle, voi hänen asenteensa tätä organisaatiota kohtaan muuttua positiivisemmaksi. (Turker 2009, 190–191.)

Esimerkiksi Turkerin (2009, 201) tutkimus antaa tukea teorian oletuksille, sen löytäessään työntekijöiden työskentelevän mieluummin organisaatiolle, jonka he kokevat sosiaalisesti vastuulliseksi. Turkerin (2009, 201) tutkimuksen mukaan organisaatiositoutumista vahvistaa esimerkiksi vastuullisuus yhteiskuntaa, ympäristöä, työntekijöitä sekä asiakkaita kohtaan. Yrityksen sosiaalisen vastuun ja organisaatiositoutumisen välisen positiivisen linkin on loogisesti löydetty olevan vahvempi silloin, kun kyseessä oleva työntekijä pitää yrityksen sosiaalista vastuuta tärkeänä asiana (El-Kassar ym. 2017, 421). Sosiaalisen identiteettiteorian mukaisesti myös ulkopuolisten positiivinen näkemys yrityksestä ja sen vastuullisuudesta on tärkeä tekijä sosiaalisen vastuun ja organisaatiositoutumisen välisessä suhteessa, korostaen myös yrityksen brändin ja viestinnän tärkeyttä (Kim ym. 2010, 564). Sosiaalisen identiteettiteorian lisäksi selittävinä tekijöinä suhteelle ollaan löydetty esimerkiksi myös se, että yrityksen sosiaalinen vastuu parantaa yhteisöllisyyden tuntua työpaikalla, joka vuorostaan lisää organisaatiositoutumista. (D'Aprile & Talò 2015, 261.)

Yrityksen sosiaalisella vastuulla on löydetty olevan vahvin vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisesti sitoutuneen henkilön nähdään olevan samaistunut ja sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, tehden linkistä sen ja sosiaalisen vastuun välillä loogisen. (Brammer ym. 2007; Bouraoui ym. 2019.) Kuitenkin myös sosiaalisen vastuun ja normatiivisen sitoutumisen välillä on löydetty olevan yhteys. Esimerkiksi El-Kassar ym. (2017) löysivät kyselytutkimuksessaan tämän yhteyden, ja huomasivat myös sen syntyvän työntekijän organisaatioon samaistumisen kautta. He selittivät samaistumisen ja normatiivisen sitoutumisen yhteyttä sillä, että samaistuessaan

organisaatioon työntekijä kokee suurempaa velvollisuuden tunnetta pysyä organisaatiossa antaakseen jotain organisaatiolle takaisin.

Työntekijää ympäröivän kulttuurin vaikutuksia yrityksen sosiaalisen vastuun ja organisaatiositoutumisen väliseen suhteeseen on myös tutkittu. Tämän suhteen on löydetty olevan vahvemmin positiivinen kulttuureissa, joiden arvoihin kuuluu ihmisläheisyys ja yhteisöllisyys, sekä myös kulttuureissa, joissa suhtaudutaan huonosti valtaetäisyyteen eli ihmisten eriarvoisuuteen ja hierarkiaan. Korkean ihmisläheisyyden ja yhteisöllisyyden kulttuureissa työntekijät kokevat työnantajansa sosiaalisen vastuun tärkeämmäksi oletettavasti siksi, että heille on tärkeää oman hyvinvointinsa lisäksi muiden yhteiskunnan jäsenten hyvinvointi, ja he täten arvostavat toimia tämän asian eteen. Matalan valtaetäisyyden kulttuurien ja yrityksen sosiaalisen vastuun tärkeyden välinen yhteys johtuu taas siitä, että näissä kulttuureissa olevat ihmiset suhtautuvat epäilevästi valtaan sekä valta-aseman väärinkäyttämiseen, ja sosiaalisen vastuun toimet osoittavat valta-aseman käyttämistä hyviin tarkoituksiin. Maita, joissa nähdään olevan korkea ihmisläheisyys ja yhteisöllisyys sekä matala valtaetäisyys, eli joissa yhteys yrityksen sosiaalisen vastuun ja organisaatiositoutumisen välillä on vahvempi, ovat esimerkiksi Suomi ja Ruotsi sekä useat Latinalaisen Amerikan maat. (Mueller ym. 2012, 1194–1195.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään asioita tutkimuksen toteutukseen liittyen. Ensin käsitellään tutkielman metodologisia valintoja sekä syitä näiden valintojen taustalla. Sen jälkeen esitellään tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ja heidän työnantajayrityksensä, sekä kriteerit heidän valitsemiselleen. Lopuksi kerrotaan miten ja millä tavalla haastatteluaineiston analysointi tehtiin. Tavoitteena on luoda mahdollisimman selkeä kuva tutkimuksen toteutuksesta, jotta tutkimuksen tulokset ja mahdolliset syyt tulosten taustalla voidaan ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

4.1 Laadullinen tutkimusote

Tämän tutkielman tutkimusmetodina käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusmenetelmää kuvailaan usein vastakohtana määrälliselle tutkimukselle, joka on dominoinut tutkimuskenttää sosiaalisissa tieteissä, mukaan lukien kauppatieteissä. Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yksinkertainen vastakkainasettelu on kuitenkin harhaanjohtavaa, sillä niin laadullisella kuin määrällisellä tutkimuksella on useita toisistaan eroavia toteutustapoja, joilla kaikilla on omat etunsa sekä ominaispiirteensä. Laadullisen tutkimuksen toteutustapoihin kuuluu esimerkiksi kielenkäytön tutkimukset kuten diskurssianalyysit, sekä fenomenologia eli ilmiöiden oppiminen ja ymmärtäminen esimerkiksi haastatteluiden tai tapaustutkimusten avulla. Määrällisen tutkimuksen toteutustapoihin taas kuuluu esimerkiksi kokeiden, kyselylomakkeiden tai virallisten tilastotietojen käyttäminen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4.)

Laadullisen tutkimuksen käyttötarkoituksiin kuuluu todellisuuden ymmärtäminen niin kuin se on sosiaalisesti rakennettu, eli todellisuuden ymmärtäminen kulttuurillisten tekijöiden läpi tuotettuna ja tulkittuna. Tämän takia laadullisen tutkimuksen toteutustavat koskevat subjektiivista tulkintaa ja ymmärrystä jostain asiasta, verrattuna määrälliseen tutkimukseen, jonka toteutustavat keskittyvät hypoteesien testaamiseen ja tilastolliseen analyysiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5.)

Laadullisen tutkimuksen metodit tarjoavat täydentävän perspektiivin ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen. Oikein käytettynä laadullinen tutkimus voi antaa tietoa monista strategisesti tärkeistä asioista kauppatieteiden tutkimuksessa. Laadullisella tutkimuksella kauppatieteissä voidaan esimerkiksi tutkia miksi ja miten ihmiset tekevät

päätöksiä, mitkä ovat tyytyväisyyttä tai epätyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä, sekä miten markkinoiden mieltymykset ovat todennäköisesti muuttumassa. (Mariampolski 2001, 7.)

Laadullisen tutkimusotteen valintaa tämän tutkielman tutkimusmetodiksi ohjaa edellä mainitut asiat sekä organisaatiositoutumisen aikaisempi tutkimus. Tässä tutkielmassa tutkitaan nuorten työntekijöiden ympäristövastuun kokemuksen merkitystä organisaatiositoutumiseen, puoltaen subjektiiviseen tulkintaan ja ymmärrykseen paremmin soveltuvaa laadullista tutkimusmenetelmää. Lisäksi päätutkimuskysymystä tukeviin alatutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää työntekijöiden kokemusten ja näkemysten selvittämistä, tehden laadullisesta tutkimusmenetelmästä tämän tutkielman tavoitteiden kannalta paremman vaihtoehdon verrattuna määrälliseen tutkimusmenetelmään.

Organisaatiositoutumista on viitekehuksesta tai käsitteellistämisestä riippumatta tutkittu pääasiassa lähes pelkästään määrällisillä tutkimusmenetelmillä (Oh ym. 2021, 2). Esimerkiksi Meyerin ja Allenin (1990) kolmen komponentin mallin testaukseen käytetään erilaisia kyselylomakkeita. Tähän peilaten esimerkiksi Oh ym. (2021, 2) ovatkin ehdottaneet, että organisaatiositoutumisen tulevaisuuden tutkimuksen tulisi käyttää enemmän laadullisia menetelmiä määrällisten sijasta syventääkseen kokonaisvaltaista ymmärrystä aiheesta. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 4) mukaan yksi laadullisen metodin käytön etu on se, että sen avulla on mahdollista saada aiheista selville sellaista tietoa, mitä ei ole määrällisillä menetelmillä pystytty selvittämään. Täten laadullisen lähestymistavan valinnan voidaankin sanoa lisäävän tämän tutkielman merkityksellisyyttä.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi puolsi se, että tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia tutkitusta aiheesta. Tämä edellyttää rikkaan aineiston keräämistä, jota varten haastattelut ovat asianmukainen valinta. Haastatteluissa tutkittavat voivat kertoa aiheesta vapaasti ja omin sanoin. (Walle 2015, 69.) Haastattelut kuuluvat etnografiseen tutkimuksen alaan, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään ja pääsemään tutkittavan perspektiiviin jostain asiasta. Haastattelu tutkimuskeinona antaa tutkijalle mahdollisuuden ymmärtää tutkimaansa tutkimusjoukkoa sekä sitä kulttuurista ympäristöä, missä tämä tutkimusjoukko toimii. (Eriksson & Kovalainen 2008, 146.)

Kulttuurisen ympäristön ymmärtäminen on myös tärkeää tässä tutkimuksessa, sillä se muokkaa ihmisten käsityksiä tässä tutkielmassa käsitellystä aiheesta. Myös työnantajayritysten organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on tärkeä asia tämän tutkielman kannalta.

Haastattelut voidaan jakaa toteutustavoiltaan karkeasti kolmeen ryhmään: strukturoituihin, puolistrukturoituihin sekä epästrukturoituihin. Strukturoidussa haastattelussa tutkija kysyy haastateltavalta sanasta sanaan vain etukäteen määritellyt kysymykset haastattelurungossa määritellyssä järjestyksessä. (Roller 2015, 53.) Puolistrukturoidulla haastattelulla taas tarkoitetaan haastattelua, jossa tutkija on laatinut joustavan haastattelurungon joka on sama kaikille haastateltaville, mutta jota saatetaan muuttaa tai josta saatetaan poiketa haastateltavan vastausten perusteella (Walle 2015, 73). Se antaa tutkijalle myös mahdollisuuden kysyä jatkokysymyksiä. Epästrukturoidulla haastattelulla taas viitataan avoimeen haastatteluun, jossa haastateltavan annetaan kertoa tarinansa tai näkemyksensä jostain aiheesta vapaasti, tutkijan toimiessa enemmän aktiivisen kuuntelijan roolissa. (Roller 2015, 53.)

Puolistrukturoitu haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi parhaiten tutkimuksiin, joissa tutkitaan jotain tiettyä rajattua ilmiötä, mutta halutaan jättää tilaa haastateltavien vastauksille ja niistä nouseville uusille merkityksille aihetta koskien. Puolistrukturoidun haastattelun ollessa hybridimetodi epästrukturoidusta ja strukturoidusta haastattelusta, antaa se mahdollisuuden jaotella haastattelu segmenteittäin avoimempien kysymysten sekä teoreettisesti johdateltujen tarkempien kysymysten välillä. (Galletta 2013, 24.) Strukturoituun haastatteluun verrattuna puolistrukturoitu haastattelu jättää tutkijan käsiin haastattelun tahdin sekä järjestyksen määrittämisen. Epästrukturoituun haastatteluun verrattuna taas puolistrukturoitu haastattelu antaa tutkijalle enemmän mahdollisuutta ohjata keskustelua tutkijan haluamaan suuntaan. (Walle 2015, 72.) Tämä tekee epästrukturoidusta haastattelusta tämän tutkielman tarpeisiin sopivan aineistonkeräysmuodon, sillä tutkittava ilmiö on hyvin rajattu ja voi täten vaatia tutkijalta enemmän ohjausta tai selvennystä haastatteluissa.

Puolistrukturoidun haastattelun käyttö aineistonkeruumenetelmänä vaatii aiheen aikaisemman teorian ja tutkimustiedon olemassaoloa, sillä tutkimuskysymykset laaditaan aikaisemman tiedon perusteella (Kallio ym. 2016, 2955). Tämän tutkimuksen haastattelurungon laatimista ohjasi osaksi Allenin ja Meyerin (1990)

organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli, sekä sen pohjalta tehdyt aikaisemmat tutkimukset. Tämä synnytti kysymyksiä esimerkiksi liittyen siihen, miten työnantajan ympäristöarvot vaikuttavat työn merkityksellisyyteen ja työpaikan valintaan, sekä miten yrityksen ulkopuoliset kokevat työntekijöiden kokemuksen mukaan heidän työnantajansa ympäristöarvot. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, miten kokemus ympäristövastuusta heijastuu Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen muotojen ilmenemiseen, edellä mainittujen tekijöiden ollessa organisaatiositoutumisen eri muotojen taustatekijöitä.

Tämän lisäksi haastattelurunko laadittiin pitkälti alatutkimuskysymysten perusteella, sillä niihin vastaaminen antaa hyvät lähtökohdat tutkielman päätutkimuskysymykseen vastaamiseen. Haastattelurunko sisälsi myös muutamia kysymyksiä asioista, jotka eivät liittyneet suoraan tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Nämä kysymykset koettiin myös tärkeiksi, jotta mekanismit tutkimuskysymyksissä olevien asioiden taustalla tulisivat paremmin selville. Haastattelurunko jakautui neljään teemaan, joista ensimmäinen liittyi sitoutumiseen yleisesti, toinen ympäristöarvojen merkitykseen niin henkilökohtaisesti kuin työelämässä, kolmas työnantajan julkisuuskuvaan ja neljäs työnantajan ympäristöarvojen merkitykseen organisaatiositoutumisessa. Haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1.

Kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että niihin vastaaminen olisi mahdollista riippumatta siitä, miten haastateltava itse arvottaa ympäristöarvot tai niiden merkityksen työpaikkaan sitoutumisessa. Tarkoituksena oli luoda kysymyksiä, jotka eivät olleet johdattelevia tai arvolatautuneita. Haastattelurungossa oli jonkin verran päällekkäisyyttä, mutta tämä ei muodostunut ongelmaksi, sillä kun haastateltavat miettivät asioita useampaan kertaan, pohdinta ja vastaukset syventyivät ja tuntemusten taustalta löytyi lisää tekijöitä, joka toi lisää syvyyttä haastatteluihin. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin sähköpostilla tietoa haastattelusta sekä neljästä teemasta, joista heille tultaisiin esittämään kysymyksiä. Heillä oli myös halutessaan mahdollisuus nähdä haastattelurunko ennen haastattelua, ja yksi haastateltavista halusikin käyttää tämän mahdollisuuden.

Haastattelun jälkeen jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus antaa palautetta haastattelurungosta ja kysymyksistä. Haastateltavat kokivat pääasiassa haastattelurungon selkeäksi ja kysymykset helpoiksi vastaamisen kannalta. Kaksi haastateltavista mainitsi, että joidenkin kysymysten kohdalla oli ollut hieman vaikeuksia antaa selkeää vastausta

kysymykseen. Tutkija olisi siis voinut avata ennen tutkimusta haastateltaville paremmin laadullisen tutkimuksen periaatteita, sillä tarkoituksena ei ollutkaan saada absoluuttisia tai selkeitä vastauksia kysymyksiin, vaan pohdinta aiheesta ja syistä vastausten takana olivat laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tärkeämmässä asemassa.

4.3 Aineiston kerääminen

Aineisto keräämistä varten toteutettiin kahdeksan haastattelua etäyhteyden välityksellä helmi- ja maaliskuun aikana vuonna 2022. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastateltavia pyydettiin varaamaan haastattelua varten aikaa tunnin verran. Haastatteluiden nauhoitukset olivat pituudeltaan 30 minuutin ja 45 minuutin välissä. Tutkija piti kameran päällä jokaisessa haastattelussa, kun taas haastateltavalla oli mahdollisuus päättää, haluaako hän pitää kameransa auki vai ei. Viidellä haastateltavista oli haastatteluiden aikana kamera päällä, kun taas kolmella ei. Haastateltavat olivat haastattelun aikana joko työpaikallaan hiljaisessa tyhjässä tilassa tai kotonaan. Yhteydenotto haastateltaviin tapahtui joko puhelinsoitolla tai LinkedInin välityksellä.

Haastatteluihin osallistui kahdeksan työntekijää kolmesta eri yrityksestä. Työnantajyritysten valikoinnissa kriteerinä oli, että niiden brändissä ja markkinoinnissa on vihreiden arvojen oltava vahvasti läsnä. Haastateltavien työntekijöiden suhteen kriteerinä oli, että heidän täytyy olla iältään 20–30-vuotiaita ja työskennellä edellä mainittuihin kriteereihin sopivassa yrityksessä asiantuntijatehtävissä. Haastateltavat, heidän työnantajyrityksensä, työroolinsa, ikänsä ja organisaatiossa vietetty aika ovat yksilöitynä taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

Yritys	Haastateltava	Työrooli	Ikä	Aika organisaatiossa
Yritys A	Haastateltava 1	Insinööri	26	Noin 2-3 vuotta
	Haastateltava 2	Insinööri	26	Puolitoista vuotta
	Haastateltava 3	Markkinointi	26	Noin kolme vuotta
Yritys B	Haastateltava 4	Insinööri	27	Kolme kuukautta
	Haastateltava 5	Insinööri	29	Noin neljä vuotta
	Haastateltava 6	Insinööri	30	Yhdeksän vuotta
Yritys C	Haastateltava 7	Liiketoiminnan kehitys	28	Reilu vuosi

Yritys	Haastateltava	Työrooli	Ikä	Aika organisaatiossa
	Haastateltava 8	Kaupalliset tehtävät	26	Vajaa kaksi vuotta

Yritykset A ja B ovat suuria suomalaisia pörssilistattuja teollisuuden alan yrityksiä. Molemmat yritykset tekevät heidän nettisivujensa mukaan paljon toimia kestävän kehityksen eteen. Molemmilta yrityksiltä löytyy tarjoamastaan tuotteita, jotka ovat päästöiltään ja ympäristövaikutuksiltaan matalampia kuin suurin osa markkinoilla olevista kilpailevista tuotteista. Molemmat yrityksistä ovat myös sitoutuneet ilmasto-ohjelmissaan mittaviin päästövähennyksiin sekä sopeuttamaan toimintansa Pariisin ilmasopimuksen mukaiseksi. Pariisin ilmasopimus on kansainvälinen sopimus ilmastonmuutoksesta, jonka tavoitteena on pitää maapallon keskilämpötilan nousu selvästi alle kahdessa asteessa suhteessa esiteolliseen aikaan ja pyrkiä rajoittamaan lämpeneminen alle 1,5 asteeseen (Ympäristöministeriö 2021). Molemmat yrityksistä ovat valittu useisiin kestävän kehityksen indekseihin ja he tuovat vihreitä arvojaan vahvasti esille markkinoinnissaan.

Yritys C on kasvuvaiheessa oleva suomalainen yritys. Yrityksen liiketoiminta perustuu pelkästään sellaisille toiminnoille ja tuotteille, joiden voidaan katsoa ratkovan ympäristö- ja päästöongelmia. Yhtiö on saanut tunnustuksia laajasti mediassa sekä monissa erilaisissa yrityskilpailuissa heidän innovatiivisesta liiketoiminnastaan vastuullisuuteen liittyen. Vastuullisuus ja ympäristöarvot ovat keskeinen osa yrityksen preesenssiä, ja nämä asiat näkyvät myös luonnollisesti heidän markkinoinnissaan.

Haastateltavien valinnassa pyrittiin monimuotoisuuteen niin työtehtävien kuin organisaatiossa vietetyn ajan suhteen, sillä varsinkin näiden asioiden ajateltiin vaikuttavan tässä tutkielmassa tutkittujen aiheiden kokemiseen. Tässä onnistuttiin suhteellisen hyvin, varsinkin organisaatiossa vietetyn ajan suhteen. Työtehtävien suhteen monipuolisuuden lisäämistä vaikeutti resurssien puute varsinkin ajan suhteen, joka esti lisäajan käyttämisen haastateltavien valintaan, kontaktointiin ja haastattelupyyntöjen vastauksien odottamiseen. Tästä johtuen kahdeksasta haastateltavasta viisi työskenteli insinööritehtävissä. On kuitenkin mainittava, että viiden haastateltavan insinöörin tarkemmat työtehtävät vaihtelivat paljon, ja olivat haastateltavasta riippuen esimerkiksi kunnossapitoon, automaatio suunnitteluun tai myynnillisiin tehtäviin liittyviä. Haastateltavista kuusi olivat miehiä ja kaksi naisia. Haastateltavien ja heidän

työnantajayritystensä anonymiteetin turvaamiseksi käytetään tutkielmassa heistä koodattuja nimiä taulukon 2 mukaisesti. Haastateltavia ei ole numeroitu haastattelujärjestyksessä.

4.4 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysille tyypillistä on aineiston analysoinnin tapahtuminen osaltaan jo aineiston keräämisen aikana, tutkijan huomatessa toistuvia teemoja aineistossa sitä kerätessään. Laadullisen aineiston analyysi on myös iteratiivinen eli toistuva prosessi, joka vaatii tutkijalta aineiston pariin palaamista useita kertoja. Haastatteluaineiston tapauksessa tämä tarkoittaa haastatteluhetkeen palaamista nauhoitteiden sekä litterointien avulla. (Galletta 2013, 119.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysointiprosessi alkoi haastattelujen nauhoitusten litteroinnilla. Nauhoitukset litteroitiin sanasta sanaan joitain täytesanoja lukuun ottamatta. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä noin 64 Word -sivua. Litteroinnin jälkeen litteroitu teksti luettiin läpi useampaan kertaan, jonka aikana tutkija korosti keltaisella taustavärillä tekstistä kohtia, jotka olivat tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä tai edustivat muuten tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Aineiston lukemisen ja tärkeiden kohtien korostamisen jälkeen tutkija teki jokaisen haastattelun aineistosta omat muistiinpanonsa.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnille ominaisesti analyysin alussa tutkija alkaa aineistoa läpikäydessään tyypittelemään sitä. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston tietynlaista koodaamista, jossa jokin aineistossa esiintyvä tutkimukselle oleellinen asia tai teema pelkistetään yhteen sanaan tai fraasiin. Tämän avulla pystytään hahmottamaan suuria kokonaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä esimerkiksi haastattelujen välillä asettamalla näitä tyypittelyssä syntyneitä koodeja erilaisiin suurempiin kategorioihin, joiden tarkoituksena on kerätä esimerkiksi yhden teeman koodit yhteen. (Galletta 2013, 121–124.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin myös apuna tyypittelyä. Tyypittely tapahtui suurimmaksi osaksi aineistolähtöisellä lähestymistavalla. Aineistolähtöistä lähestymistapaa aineiston analysointiin käytetään yleensä silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla jotain ilmiötä, ja kun tästä kuvailtavasta ilmiöstä on olemassa rajoitetusti aikaisempaa tutkimustietoa. Tämä tekeekin tästä lähestymistavasta tämän tutkielman aineiston analysointiin sopivan, sillä yrityksen

ympäristöarvojen merkityksestä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen ei löydy suoraa teoriaa tai aikaisempaa tutkimustietoa. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkija välttää tyypittelyssä käytettyjen kategorioiden määrittämistä etukäteen, vaan sen sijaan antaa niiden muodostua vapaasti aineistossa esiintyvistä asioista. (Hsieh & Shannon 2005, 1279.)

Juuri näin meneteltiin tämän tutkielman haastatteluaineiston analysoinnissa. Haastattelut luettiin omien muistiinpanojen ja korostamisten jälkeen vielä uudestaan, jolloin vastauksissa esiintyviä oleellisia asioita alettiin asettamaan erilaisiin kategorioihin. Yläkategoriat muodostuivat haastatteluissa käsiteltyjen teemojen perusteella, jotka kuitenkin olivat tarkempia kuin teemat, joihin haastattelukysymykset olivat jaettu. Yksi tällainen yläkategoria oli esimerkiksi organisaatiositoutumista vahvistavat tekijät. Näiden yläkategorioiden alakategoriat muodostuivat vapaasti haastateltavien vastausten perusteella, eikä niiden määrittämisessä käytetty apuna aikaisempaa teoriaa. Esimerkiksi organisaatiositoutumista vahvistavien tekijöiden alakategorioiksi muodostuivat muun muassa hyvä työyhteisö sekä palkkaus. Esimerkki aineistolähtöisestä tyypittelystä on nähtävissä taulukossa 3. Merkintä alkuperäisilmaisun lopussa merkitsee haastateltavaa, jonka haastattelusta kyseinen ilmaisu on otettu.

Taulukko 3. Esimerkki aineistolähtöisestä tyypittelystä

Alkuperäisilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
<i>"Hyvä tiimi, se on erittäin tärkeä. Hyvä esihenkilö, joka on oikeesti niin ku omalla puolella, tai meidän puolella, se on aika ratkaseva sinänsä että... saa tukea"</i> (H3, Yritys A)	Työyhteisö	Organisaatiositoutumista vahvistavat tekijät
<i>"Ne henkilöt kenen kanssa siellä saa asioida, niin siellä on todella hienoja ihmisiä töissä kenen kanssa mä nautin siitä että saa tehdä töitä heidän kanssaan"</i> (H6, Yritys B)		
<i>"Tässä on ihan hyvä palkka"</i> (H4, Yritys B)	Hyvä palkka	

Haastatteluaineiston aineistolähtöisen tyypittelyn rinnalla tehtiin myös toista taulukkoa, jonka tekemiseen sovellettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä tyypittelyssä käytettäviä kategorioita ohjaa teoria ja aikaisempi

tutkimustieto. Tyypittelyn kategoriat tehdään siis teorian perusteella ennen tyypittelyn aloittamista. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi, ja aineistosta löytyvää sopivaa materiaalia tyypitellään näihin ennalta määriteltyihin kategorioihin. (Kibiswa 2019, 2060–2061.) Spurgin ja Wildemuthin (2009, 309) mukaan aineistolähtöinen ja teoriasidonnainen lähestymistapa eivät ole toisiaan pois sulkevia aineiston analysointitapoja, vaan niitä voidaan käyttää myös yhdessä aineiston analysointiin.

Tutkielman kolmas alakysymys liittyy Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malliin ja siihen, miten kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu näiden sitoutumisen eri muotojen taustatekijöiden ilmenemiseen. Tämän alatutkimuskysymyksen teoriapainotteisuus vaati teoriasidonnaisen lähestymistavan hyödyntämistä aineiston analysoinnissa. Tyypittelyn kategoriat luotiin Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallin taustatekijöiden teorian ja siitä tehtyjen tutkimuksien tietojen pohjalta. Tyypittelykategoriat on nähtävissä taulukossa 4.

Taulukko 4. Teoriasidonnaisen analyysin tyypittelykategoriat

Affektiivinen	Jatkuvuusperusteinen	Normatiivinen
Kokemus organisaation oikeudemukaisuudesta (Schaunbroeck ym. 1994)	Työntekijän investoinnit organisaatioon (Becker 1960)	Ympäröivän yhteiskunnan positiivinen näkemys organisaatiosta (Wiener 1982)
Luottamus organisaatioon (Vanhala ym. 2016)	Vaihtoehtoiset työpaikat (Becker 1960)	Organisaation arvot linjassa yhteiskunnan arvojen kanssa (Vardi ym. 1989)
Näkemys organisaation kannustavuudesta ja tuesta (Meyer & Allen 1997)	Palkka ja status organisaatiossa (Whitener & Walz 1993)	Organisaation arvot linjassa omien arvojen kanssa (McCormick & Donohue 2019)
Organisaation arvot linjassa omien arvojen kanssa (Finegan 2000)	Liiketoiminnan arvottaminen muiden asioiden edelle (Finegan 2000)	Organisaatiossa odotetaan pitkiä työuria (Allen & Meyer 1990)
Työrooli (Pentareddy & Suganthi 2015)		

Jokaiselle mallin sitoutumisen komponentille löytyy omat taustatekijänsä, jotka ennustavat kyseisen sitoutumisen muodon esiintymistä. Taulukossa 4 esiintyvät tekijät voivat olla joko kyseistä sitoutumisen muotoa vahvistavia tai heikentäviä tekijöitä. Näitä sitoutumisen eri komponenttien taustatekijöitä on käsitelty tarkemmin luvussa 2.3. Koska tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena on nimenomaan miten kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu näiden organisaatiositoutumisen kolmen komponentin

taustatekijöiden ilmenemiseen, tärkeää ei ollut vain, että sitoutumisen taustatekijät mainittiin haastateltavan toimesta, vaan myös se, missä kontekstissa nämä asiat mainittiin. Taustatekijöihin liittyvät asiat täytyivät siis tulla esille nimenomaan yrityksen ympäristövastuusta puhuttaessa. Esimerkki teoriasidonnaisesta tyypittelystä on nähtävillä taulukossa 5.

Taulukko 5. Esimerkki teoriasidonnaisesti tyypittelystä

Yläkategoria	Alakategoria	Alkuperäisilmaisu
Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen	Vaihtoehtoiset työpaikat (Becker 1960)	<i>"Ilman niitä ympäristöarvoja, niin olis tosi vaikee nähä että mä kovin kauaa jaksaisin olla yhtiössä missä mä vaan tekisin vaan jotain muuten siistii, mutta mikä ei edistä niin ku ympäristöllisesti maailmaa"</i> (H8, Yritys C)
		<i>"En lähtis vaikka saisin muutaman satasen lisää kuussa niin, johonkin firmaan missä ne ympäristöasiat on huonosti hoidettu tai jotain muuta, koska siellä on jotain, jotain sitten siellä tulee kuitenkin vastaan mikä on niin kun omien arvojen, niin kun vastustaa sitä"</i> (H6, Yritys B)
	Palkka ja status organisaatiossa (Whitener & Walz 1993)	<i>"Kyllä mä pystyisin vaihtamaan paikkaa (sellaiseen, jossa ympäristöasiat huonommin, mutta korkeampi palkka)" "En mä ehkä vaihtais sinänsä henkilökohtaisesti huonompaan"</i> (H3, Yritys A)

Taulukosta 5 nähdään, että aineistolähtöisen tyypittelyn esimerkkiä edustavaan taulukkoon 3 verrattuna teoriasidonnaisen analysoinnin tyypittely etenee päinvastaisessa järjestyksessä. Siinä missä aineistolähtöisessä lähestymistavassa aineistosta nousevat asiat määrittävät tyypittelyssä käytettävät kategoriat, ovat teoriasidonnaisessa analysoinnissa tyypittelyn kategoriat määritelty etukäteen teorian pohjalta, jonka jälkeen aletaan aineistoa läpikäydessä etsimään asioita, jotka sopisivat näihin kategorioihin (Kibiswa 2019, 2060–2061.).

Taulukoissa 3 ja 5 on esiteltyinä sitaatteja tätä tutkielmaa varten tehdyistä haastatteluista. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi sekä luettavuuden parantamiseksi tässä

tutkielmassa esitettyihin sitaatteihin tehtiin joitain muutoksia. Sitaateista poistettiin joitain täytesanoja tai niiden sanajärjestystä saatettiin muuttaa luettavuuden ja ymmärrettävyyden parantamiseksi. Viiva sitaatissa merkitsee, että kyseisestä kohdasta on poistettu lause tai lauseen osa, joka ei ole relevantti kyseisen sitaatin merkityksen kannalta. X-merkki edustaa kohtaa sitaatissa, joka on poistettu haastateltavien ja heidän työnantajayritystensä anonymiteetin turvaamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi haastateltavan työtehtävää tai organisaation liiketoimintaa koskevat tiedot. Kahdesta erillisestä vastauksesta esitetyt saman haastateltavan sitaatit on erotettu toisistaan siten, että ne ovat erillisten lainausmerkkien sisällä. Tutkijan itse lisäämät sanat sitaatin kontekstin selventämiseksi ovat merkitty muutoin kursivoitujen sitaattien sisään ilman kursivointia sulkeiden sisälle. Merkinnät sitaatin lopussa merkitsevät haastateltavaa, jonka haastattelusta kyseinen sitaatti on otettu, sekä hänen työnantajayritystään. Näin ollen esimerkiksi yrityksessä A työskentelevän haastateltavan 1 sitaatin loppuun on merkitty (H1, Yritys A).

5 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkielman tutkimustulokset. Luvun järjestys jäljittelee tutkielman alatutkimuskysymysten järjestystä. Alaluvussa 5.1 käsitellään haastateltavien organisaatiositoutumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä, jonka jälkeen alaluvussa 5.2 käsitellään sitä, kuinka tärkeäksi haastateltavat kokevat ympäristöarvot itselleen, sekä miten he suhtautuvat niin oman työnantajansa kuin yritysten ympäristövastuuseen yleisesti. Alaluvussa 5.3 käsitellään sitä, miten kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu organisaatiositoutumisen eri muotojen ilmenemiseen. Viimeisessä alaluvussa 5.4 käsitellään yrityksen ympäristövastuun merkitystä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle.

5.1 Nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Yleisesti ottaen haastateltavien organisaatiositoutumisen tuntemukset vaihtelivat sitoutumattomuuden tunteesta vahvaan sitoutumisen tunteeseen, eivätkä tutkimusjoukon tuntemukset painottuneet tämän laajan skaalan kumpaankaan päähän. Aineistosta nousi esille useita organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Jotkut tekijät, kuten esimerkiksi työyhteisön tuki sekä palkkaus, nousivat esille niin sitoutumista vahvistavana kuin heikentävänä tekijänä, riippuen niiden koetusta tasosta. Alaluvuissa 5.1.1–5.1.2 käsitellään kaikkia muita haastattelussa esille nousseita organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä paitsi ympäristövastuuseen liittyviä, sillä niihin liittyviä asioita käsitellään niiden omassa alaluvussaan 5.3.

5.1.1 Organisaatiositoutumista vahvistavat tekijät

Haastateltavien organisaatiositoutumista vahvistavat tekijät painoutuivat yleisesti ottaen hyvinkin päivittäisiin ja operationaalisen tason asioihin. Vahvistavat tekijät olivat liitoksissa esimerkiksi työtehtävään ja sen suorittamiseen, sekä muuhun päivittäiseen toimintaan organisaatiossa. Tosin esimerkiksi urakehitykseen liittyvät asiat nousivat myös esille jossain määrin.

Haastateltavat kokivat yhtenä suurena organisaatiositoutumista vahvistavana tekijänä *hyvät työkaverit ja työyhteisön tuen*. Näiden asioiden osalta tärkeänä pidettiin työkavereilta saatavaa apua työn suorittamiseen sekä koko työyhteisöltä saatavaa tukea

työhön liittyvissä asioissa. Myös hyvien työkavereiden merkitys työn mielekkyyden parantajana nousi esille, ja hyvien työkavereiden nähtiin tekevän työstä kokonaisuudessaan mielekkäämpää, vahvistaen täten organisaatiositoutumista. Työkavereiden ja työyhteisön merkitystä organisaatiositoutumisen taustalla kuvailtiin esimerkiksi näin:

”On käytännössä aina saanut apua, kun on tarvinnut, ja muutenkin on hyvä henki, että sanoisin että paras henki työpaikalla niistä missä mä oon ollut... - ... ois se siinä mielessä tietenkkin harmi lähtee siitä hyvästä porukasta” (H2, Yritys A)

”Et oikeestaan työkavereitten tuki ja, no hyvät työkaverit oikeestaan on hyvin pitkälti se miks niin ku mä oon tääl töissä” (H5, Yritys B)

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että hyvät työkaverit ja tukeva työyhteisö vahvistavat organisaatiositoutumista esimerkiksi siksi, että työpaikkaa ei tee mieli vaihtaa, koska hyvää työporukkaa ei haluaisi jättää taakseen. Tunnetta vahvistaa myös kokemukset muista työpaikoista ja sitä kautta tuleva tunne, että yhtä hyvää työyhteisöä ei löydy välttämättä toisesta organisaatiosta. Mieluisat työkaverit ja heidän tukensa mainittiin myös niin vahvana tekijänä organisaatiositoutumisen taustalla, että ilman heitä työpaikkaa olisi saatettu jo vaihtaa. Työyhteisöön liittyen myös hyvän esihenkilön rooli organisaatiositoutumista vahvistavana tekijänä nousi haastatteluissa esille:

”Hyvä tiimi, se on erittäin tärkeä. Hyvä esihenkilö, joka on oikeesti niin ku omalla puolella, tai meidän puolella, se on aika ratkaseva sinänsä että saa tukea” (H3, Yritys A)

Tässäkin yhteydessä työtä varten saatava tuki nousi esille, sillä hyvää esihenkilöä kuvattiin siten, että hän on alaistensa puolella ja häneltä saa tarvittaessa tukea. Voidaankin sanoa, että hyvät työkaverit sekä työyhteisön eri jäseniltä saatava tuki on merkittävä vahvistava tekijä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumisessa. Tämä havainto on linjassa esimerkiksi Anthunin ja Innstrandin (2016, 61) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työkavereiden sosiaalinen tuki vaikuttaa positiivisesti nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen.

Myös *mieluisen työtehtävä* nousi esille vahvistavana tekijänä organisaatiositoutumisen taustalla. Haastateltavat kuvailivat organisaatiositoutumista vahvistavaa työtehtävää esimerkiksi siten, että se on mielenkiintoinen, tuntuu merkitykselliseltä ja antaa mahdollisuuksia onnistumisen tunteiden kokemiseen. Myös työtehtävässä käytettävät laitteet ja organisaation teknologiat nousivat esille mieluisaan työtehtävään liittyen.

”Kiinnostava tehtävä ja työnkuva ja semmonen missä kokee, että voi onnistua ja tehdä niin kun merkityksellisiä asioita” (H7, Yritys C)

”Menee ihan ton mielenkiintoisen teknologiaa ja mielenkiintoisia tuotteita ja sitä kautta” (H1, Yritys A)

”Nautin niiden laitteiden parissa työskentelystä mitä sieltä omalta vastuualueelta löytyy” (H6, Yritys B)

Lisäksi haastateltavat kuvasivat mieluisaa työtehtävää myös siten, että siinä pääsee konkreettisesti vaikuttamaan organisaatiossa tapahtuviin asioihin. Aineistosta tehty havainto mielenkiintoisten laitteiden ja teknologioiden kuulumisesta organisaatiositoutumista vahvistavan työtehtävän kuvaukseen voi olla organisaatioille hankaluuksia aiheuttava asia, sillä esimerkiksi työlaitteita ei usein pystytä muuttamaan työntekijöiden mieltymysten mukaan. Tämä taas korostaa osaltaan onnistuneen ja rehellisen rekrytoinnin roolia organisaatiositoutumisen taustalla, jotta työntekijöillä on näistä asioista oikea tieto ennen organisaatioon liittymistä.

Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet koettiin myös organisaatiositoutumista vahvistavana tekijänä. Vahvistavana tekijänä pidettiin niin henkilökohtaisia etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia, kuin myös organisaation kasvumahdollisuuksia. Organisaation kasvumahdollisuudet nousivat esille etenkin yritys C:n työntekijöiden organisaatiositoutumisen takana.

”Et jos yritys C tarjoaisi mulle vaan yhtä positiota, että hei sä tuut koko loppuelämäsi tekemään vaan tätä, niin emmä sit ois täällä” (H7, Yritys C)

”Haluun niin kun nähdä ne onnistumiset kaikkien niiden vaiheiden ja haasteiden jälkeen” *”mulla on mahdollisuus verrattuna ehkä johonkin isompaan korporaatioon niin päästä aikasemmassa vaiheessa merkittävämpään ja vastuullisempaan rooliin”* (H8, Yritys C)

Yrityksen kasvumahdollisuudet kasvattavat myös mahdollisuutta työntekijöiden henkilökohtaiselle menestykselle ja etenemiselle organisaatiossa, joten on loogista, että nämä tekijät nousivat esille etenkin kasvuvaiheessa olevan yritys C:n työntekijöiden organisaatiositoutumista vahvistavana tekijänä. Haastateltavien mukaan yrityksen kasvuvaihe on organisaatiositoutumista vahvistava tekijä myös siten, että kasvutarinaa halutaan kokea pidemmälle ja näin nähdä mihin omat työponnistelut ovat auttaneet yritystä pääsemään. Tästä syystä yritys C:n työntekijät näkivät sen myös hyväksi paikaksi oppia uutta sekä kehittyä ammatillisesti, ja näiden tekijöiden taas koettiin myös osaltaan vahvistavan organisaatiositoutumista. Etenemismahdollisuuksien on aikaisemmissa tutkimuksissa löydetty olevan tärkeä taustatekijä niin tämän sukupolven kuin yleisesti nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle (Kooij ym. 2010, 1125–1126; Kong ym. 2015, 148).

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi organisaatiositoutumisen taustatekijöiksi mainittiin niin työntekijän kuin työpaikan maantieteelliseen sijaintiin liittyvät asiat. Lisäksi *palkka* sekä muut rahalliset kannustimet koettiin myös organisaatiositoutumista vahvistavana tekijänä.

”Tässä on ihan hyvä palkka” (H4, Yritys B)

”Optio-ohjelma myös sitouttaa” (H7, Yritys C)

Rahalliseen kompensaatioon liittyvät asiat nousivat haastatteluissa kuitenkin esille organisaatiositoutumista vahvistavana tekijänä suhteellisen harvoin verrattuna tässä luvussa mainittuihin muihin tekijöihin. Muutama haastateltavista oli myös valinnut sellaisen työpaikan, jossa rahallinen kompensaatio oli pienempi kuin muissa vaihtoehdoissa, mutta esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino oli parempi. Havainto on linjassa Kongin ym. (2015, 148) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan palkka on yksi milleniaalien sukupolven kuuluvien työntekijöiden organisaatiositoutumista vahvistavia tekijöitä, mutta ei kuitenkaan tärkeimpien vahvistavien tekijöiden joukossa.

5.1.2 Organisaatiositoutumista heikentävät tekijät

Organisaatiositoutumista vahvistavien tekijöiden tapaan haastateltavien organisaatiositoutumista heikentävät tekijät keskittyivät pääasiassa hyvin

operationaalisiin asioihin, kuten päivittäiseen toimimiseen organisaatiossa. Sitoutumista heikentävät tekijät liittyivät lähinnä työtehtävien kuormittavuuteen sekä työyhteisöön.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä muut työmäärään liittyvät asiat tulivat ilmi haastateltavien organisaatiositoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Haastateltavat arvostivat työn ja vapaa-ajan tasapainoa, joten vapaa-ajan osuutta vähentävien tekijöiden koettiin heikentävän organisaatiositoutumista. Organisaatiositoutumista heikentävänä työmääränä pidettiin sen sijaan niin liiallista kuin liian vähäistä työmäärää. Työn ja vapaa-ajan sekä työmäärän vaikutusta organisaatiositoutumiseen kuvailtiin esimerkiksi näin:

”Mä mietin tosi paljon sitä että vaikka saiskin enemmän rahaa niin sit aika paljon vähemmän jäis vapaa-aikaa, aika paljon kuluttavampaa se työelämä sitten” (H8, Yritys C)

”Tää X on vähän sellasta että ei oo hommia, välillä niitä on liikaa ja välillä niitä on vähän vähemmän, niin mulla alussa oli just niin päin että oli vähän puolesta hommia ja ne oli aika yksinkertaisia...-... niin jossain siinä vaiheessa sitä alkuun mielti sitä kun pari kuukautta oli vähän hiljasempaa niin...” (H2, Yritys A)

Haastateltavat arvostivat työn ja vapaa-ajan tasapainoa siis niin paljon, että se määräsi jossain määrin työpaikan valintaa, ja myös palkasta oltiin valmiita tinkimään sen takia. Tämä sopii yhteen edellisessä alaluvussa ilmi tulleen asian kanssa, jonka mukaan palkan merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle ei ole merkittävimpien tekijöiden joukossa. Esimerkiksi Kongin ym. (2015, 148) mukaan milleniaalien sukupolven työntekijöille on organisaatiositoutumisen kannalta tärkeää työn ja muun elämän tasapaino, joten tämä havainto on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa.

Työmäärä on tekijänä läheinen mutta kuitenkin erillinen työn ja vapaa-ajan tasapainon kanssa, sillä esimerkiksi työmäärän nousu ei automaattisesti tarkoita työn ja vapaa-ajan tasapainon järkkymistä. Näin voi olla vaikkapa silloin, jos kokee työajalla tehtävän työmäärän olevan liian pieni, eli siis toisin sanoen kokee, että työajalla ehtisi tekemään enemmänkin töitä kuin tällä hetkellä tekee. Tähän peilaten myös liian vähäinen työmäärä koettiin haastateltavien toimesta organisaatiositoutumista heikentäväksi tekijäksi. Työmäärän voidaan nähdä olevan läheinen tekijä työtehtävän kanssa, johon liittyvät positiiviset tekijät koettiin organisaatiositoutumista vahvistavana tekijänä.

Haastateltavat kokivat yhdeksi merkittäväksi organisaatiositoutumista heikentäväksi tekijäksi *huonon esihenkilötyön*. Huonoksi esihenkilöksi koettiin esimerkiksi henkilö, joka ottaa huonosti vastaan kritiikkiä eikä ymmärrä alaistensa työtehtäviä tai huolia.

”Täällä todella niin kun ei kannata kritisoida tai nousta esimiehiä vastaan tai kyseenalaistaa mitään päätöstä et täällä tietyt henkilöt ottaa ne todella henkilökohtaisesti” ”perustyötä ei hirveesti arvosteta...-...sellaseen työhön ei niin kun saa hirveesti ohjeita tai tukea” (H4, Yritys B)

”Kun on rekrytty uusia henkilöitä tänne niin, sillä tavalla ei oo oikeen arvioitu semmosta... niin kun tietotaitoa ja kokemusta, et sillä tavalla että aatellaan että ihan kuka tahansa voi tän työn tehdä kunhan on vaan hyvä tyyppi...-... mun esimies ja siitä ylöspäin ja näin niin ei oikeen ymmärretä, en tiää halutaanko edes että mitä tää tehtävä vaatii” (H5, Yritys B)

Huono esihenkilötyö sai siis haastateltavat kokemaan, että työpaikalla tapahtuviin asioihin ei saa mahdollisuutta vaikuttaa, sillä esihenkilöt ottavat palautteen vastaan huonosti. Huono esihenkilötyö johti myös haastattelujen perusteella selvästi tunteeseen, että yrityksessä työntekijän työpanosta ei arvosteta. Tähän johti esimerkiksi se, että kollegaksi rekrytoitiin työntekijöitä, joilta puuttui tehtävään tarvittava osaaminen. Tämä viesti haastateltavien mukaan heille, että esihenkilön mielestä työn tekemiseen ei tarvita ammattitaitoa, vähentäen tunnetta oman työn ja osaamisen arvostuksesta. Haastateltava 4 ei myös kokenut olevansa ollenkaan sitoutunut yritys B:hen, vaan sanoi vaihtavansa työpaikkaa heti, kun se on mahdollista. Haastateltava 5 sen sijaan pohti työpaikan vaihtoa.

Myös *työyhteisöltä saatava liian vähäinen tuki* nousi haastatteluissa esiin organisaatiositoutumista heikentävänä tekijänä, kuten vastaavasti riittäväksi ja hyväksi koettu tuki nousi esiin sitoutumista vahvistavana tekijänä. Liian vähäisen tuen koettiin senkin johtuvan joko suoraan heikosta esihenkilötyöstä tai huonosta esihenkilötyöstä johtuvasta heikosta rekrytoinnista, joka johti työkavereilta saadun ammatillisen tuen puutteeseen. Aineiston perusteella voidaankin sanoa huonon esihenkilötyön johtavan niin suoraan kuin välillisesti nuorten työntekijöiden heikentyneeseen organisaatiositoutumiseen.

Heikoksi koettu palkka nousi myös haastatteluissa esiin organisaatiositoutumista heikentävänä tekijänä. Kokemusta palkan heikkoudesta kuvailtiin seuraavalla tavalla:

”Yritys A:han nyt ei tarjoo mitään ihan hirveen kilpailukykyisiä palkkoja, niin kun riippuu mihin vertaa...-... mut kyllä se niin ku se raha on yks juttu mikä aina välillä mietityttää, nytkin on aika hyvä työtilanne siinä mielessä, että on aika paljon työpaikkoja auki.” (H2, Yritys A)

”Samoin palkkaa nyt aina mieltii että, yritys A:n palkkataso ei ole kaikista kovin mitä muissa vois olla” (H3, Yritys A)

Huomattavaa siis on, että haastateltavat tekivät vertailua nimenomaan muihin työnantajayrityksiin, joiden erilaista palkkatasoa verrattiin oman työnantajayrityksen palkkatasoon. Tämä aiheuttaa kaksi huomiota. Ensinnäkin nuoret työntekijät eivät välttämättä koe palkkansa olevan absoluuttisesti liian alhainen, vaan matalaan palkkaan liittyviä tuntemuksia tulee vasta silloin, kun palkkoja aletaan vertailemaan muiden potentiaalisten työpaikkojen välillä. Toisekseen matalaan palkkaan liittyvät tuntemukset aiheuttivat organisaation vaihtamiseen eivätkä esimerkiksi ammatin vaihtamiseen liittyviä tuntemuksia. Tuntemus matalasta palkasta siis heikensi tässä tapauksessa nimenomaan organisaatiositoutumista. Organisaatiositoutumisen kannalta tärkeää on siis nykyisen työnantajayrityksen palkkataso verrattuna muiden potentiaalisten työnantajien palkkatasoon. Suhteellisesti matalaksi koettu palkka siis vähentää Beckerin (1960) vedonlyöntiteorian mukaisesti nykyisen työpaikan jättämisessä hävittyjä panoksia, sekä lisää potentiaalisten vaihtoehtoisten työpaikkojen määrää, näin heikentäen jatkuvuusperusteista sitoutumista. Myös työmarkkinoiden yleinen hyvä tilanne koettiin haastateltavien toimesta organisaatiositoutumista heikentäväksi tekijäksi, vahvistaen Beckerin vedonlyöntiteorian olettamuksia.

5.1.3 Yhteenveto

Edellisissä alaluvuissa on käsitelty nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä. Nämä tekijät on koottu ja jaoteltu taulukkoon 6. Taulukkoon on koottu vain tekijät, jotka useampi kuin yksi haastateltavista koki merkittävänä tekijänä organisaatiositoutumisen kannalta.

Taulukko 6. Nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä

Vahvistavat tekijät	Heikentävät tekijät
Hyvät työkaverit	Työn ja vapaa-ajan epätasapaino
Työyhteisön tuki	Liiallinen tai liian pieni työmäärä

Vahvistavat tekijät	Heikentävät tekijät
Mieluinen työtehtävä	Huonoksi koettu esihenkilö
Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet	Työyhteisön liian vähäinen tuki
Hyväksi koettu palkka	Huonoksi koettu palkka

Taulukosta 6 ilmenee, että organisaatiositoutumista niin vahvistaviksi kuin heikentäviksi tekijöiksi koettiin työyhteisön tuki sekä palkka. Näitä kahden tekijän roolia voidaan siis pitää merkittävänä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumisen taustalla, sillä niiden ollessa kohdallaan nuori työntekijä kokee olevansa sitoutunut, kun taas niiden kokeminen heikoksi heikentää organisaatiositoutumista. Merkittävää on nimenomaan se, että nämä tekijät mainittiin niin vahvistavana ja heikentävänä tekijänä – se osoittaa, että näiden tekijöiden osalta yritykset ovat niin onnistuneet kuin epäonnistuneet. Vaikka esimerkiksi hyvät työkaverit ja mieluinen työtehtävä olivat todella merkittäviä organisaatiositoutumista vahvistavia tekijöitä, haastatteluissa ei tullut esille, että näihin asioihin olisi oltu niin epätyytyväisiä, että esimerkiksi huonot työkaverit tai epämieluisen työtehtävä olisi koettu organisaatiositoutumista heikentäväksi tekijäksi. Kaikki haastateltavat kokivat siis työkaverinsa sekä työtehtävänsä riittävän hyvinä organisaatiositoutumisen kannalta, kun sen sijaan palkkauksessa ja työyhteisöltä saatavassa tuessa haastateltavat kokivat puutteita. Työyhteisöltä saatavaan liian vähäiseen tukeen liittyy myös osaltaan huonoksi koettu esihenkilö.

Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin kannalta katsottuna haastateltavien organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät painoutuivat affektiiviseen sitoutumisen taustatekijöihin. Näkemys organisaation kannustavuudesta ja tuesta (Meyer & Allen 1997) sekä luottamus organisaatioon (Vanhala ym. 2016) ovat affektiivisen sitoutumisen taustatekijöitä. Myös haastava ja merkitykselliseksi koettu työtehtävä on affektiivisen sitoutumisen taustatekijä (Pentareddy & Suganthi 2015, 315). Kooij ym. (2010, 1125-1126) löysivät taas myös etenemismahdollisuuksien parantavan nuorten työntekijöiden affektiivista sitoutumista. Havainto on mielenkiintoinen, sillä Conwayn (2004, 441) mukaan nuoret työntekijät kokevat affektiivista sitoutumista epätodennäköisemmin kuin vanhemmat työntekijät.

Palkkaukseen liittyvät asiat ovat jatkuvuusperusteiselle sitoutumiselle ominaisia taustatekijöitä (Whitener & Walz 1993). Normatiiviselle sitoutumiselle ominaisia taustatekijöitä, kuten organisaation arvojen linjassa olemista niin omien (McCormick &

Donohue 2019) kuin yhteiskunnan arvojen kanssa (Vardi ym. 1989) ei sen sijaan näissä alaluvuissa käsitelty. Nämä asiat nousivat esille haastatteluissa ympäristövastuun näkökulmasta, ja näitä asioita käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

5.2 Yrityksien ympäristövastuu ja julkisuuskuva

Tässä alaluvussa käsitellään yritysten ympäristövastuuseen liittyviä asioita. Asiaa käsitellään niin yleisesti yritysten kannalta, kuin myös sen kannalta, miten haastateltavat kokevat heidän nykyisten työnantajyritystensä ympäristövastuun. Lisäksi käsitellään myös työnantajyritysten julkisuuskuvaan liittyviä asioita haastateltavien työntekijöiden näkökulmasta. Ensiksi kuitenkin käsitellään haastateltavien suhtautumista ympäristöarvoihin sen antaessa tärkeää taustatietoa tutkielman muita osia varten.

5.2.1 Nuorten henkilökohtainen suhtautuminen ympäristöarvoihin

Haastateltavien henkilökohtainen suhtautuminen ympäristöarvoihin vaihteli suuresti haastateltavien välillä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin tietoisia ympäristöasioista sekä kokivat niiden vaikuttavan edes jonkin verran heidän tekemiinsä valintoihin esimerkiksi päivittäisessä elämässä. Haastateltavat kuvailivat suhtautumistaan ympäristöarvoihin ja niiden vaikuttavuutta heidän tekemiinsä valintoihin esimerkiksi seuraavasti:

”Tosi paljon. Mä voin ehkä niin kun avoimesti ihan myöntää, että mä koen merkittävää ilmastoahdistusta” (H8, Yritys C)

”Joo kyl mä piän tärkeenä että... ei nyt liiallisuuksiin tuu vietyä silleen että joka asiassa niin kun mietittyä, mut kyllä sitä miettii toleen työmatkapyöräilyä ja kasvisruokaa ja jossain tulevaisuudessa sähköauto tyyppisillä valinnoilla” (H1, Yritys A)

”Kyllä ne nyt varmaan niin kun jonkin verran ohjaa et esimerkiks niin kun mistä mä vaikkapa sähköni ostan tai näin piän pois, mutta ihan mikään tosiaan ykkösprioriteetti se ei niin kun henkilökohtasesti ole” (H6, Yritys B)

Kaikki haastateltavat kokivat ympäristöarvojen vaikuttavan heidän tekemiinsä valintoihin, mutta tämän vaikutuksen voimakkuudessa oli vaihtelua haastateltavien välillä. Huomattavissa oli myös vaihtelua riippuen siitä, minkä yrityksen työntekijä

haastateltava oli. Yrityksen C työntekijöistä molemmat haastateltavat 7 ja 8 kokivat ympäristöarvojen vaikuttavan heidän valintoihinsa paljon, ja haastateltava 8 sanoi kokevansa ilmastoahdistusta. Yhtenä selittävänä tekijänä yrityksen C työntekijöiden vahvemmille ympäristöarvoille verrattuna yrityksiä A ja B työntekijöihin voi olla se, että yrityksen C liiketoiminta keskittyy pelkästään sellaisten toimintojen ympärille, joiden voidaan tulkita ratkovan ympäristö- ja ilmasto-ongelmiin liittyviä asioita. Voidaankin siis sanoa yritys C:n olevan houkutteleva työnantaja sellaisille työntekijöille, joille nämä asiat ovat henkilökohtaisesti tärkeitä.

5.2.2 Yrityksien ympäristövastuu

Haastateltavat näkivät yritysten roolin ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa merkittäväksi. Kaikki haastateltavat pitivät yritysten vastuuta suurena. Myös valtioiden ja lainsäädännön roolia korostettiin tärkeänä yritysten rinnalla. Kuluttajien ja yksityishenkilöiden rooli taas nähtiin vaihtelevasti ja heidän tekojensa vaikuttavuutta kyseenalaistettiin jossain määrin.

”Jos me kaikki kuluttajat, ihmiset yksityiselämässämme eletäis niin täydellistä ja nuhteetonta elämää niin se impakti on silti aika pieni verrattuna siihen kokonaisuuteen... niin yrityksillä on mun mielestä erittäin merkittävä rooli, ja niiden pitäis aidosti olla se joka johtaa ilmastonmuutoksen vastaan taistelua” (H7, Yritys C)

”Vastuu tietysti on siinä mielessä lainsäätäjällä ja valtiovallalla, että nehän niin kun mahdollistaa tai tekee mahdottomaksi yrityksille sen pelikentän missä ne saa sitä yritystoimintaansa harjoittaa että, sanottavahan se on että jos ei niin kun mikään lainsäädäntö ohjais sitä päätöksentekoa johonkin suuntaan, niin emmä usko että yritykset sitä ihan, mikään yritys niin tosissaan sitä ehkä ottais.” (H6, Yritys B)

Aineiston mukaan yritysten merkittävän roolin ja vastuun ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa nähtiin koostuvan neljästä tekijästä. Ensinnäkin yrityksiä päästöjen osuus koko maailman päästöistä koettiin suurena ja tätä kautta myös yritysten vaikutusmahdollisuudet ja tekojen vaikuttavuus koettiin suurena. Toisekseen yrityksillä nähtiin olevan paljon valtaa erityisesti siinä, mitä he tekevät lainsäädännössä olevien asetusten ja rajoitusten sisällä. Esille nousi esimerkiksi tuotantolaitosten siirtäminen

löysemmän ympäristölainsäädännön alueille, jonka haastateltavat kokivat epäeettiseksi toiminnaksi. Valtioiden ja lainsäädännön vastuun koettiin olevan juuri yrityksille rajojen asettamisessa, eli yrityksiä ei uskottu johtavan ilmastonmuutoksen vastaista taistelua vapaaehtoisesti tai omasta aloitteestaan. Haastateltavat siis kyseenalaistivat yritysten moraalialia sekä kykyä tehdä oikeiksi koettuja päätöksiä.

Kolmantena tekijänä yrityksiä merkittävän roolin takana nähtiin olevan rehellisen informaation antaminen kuluttajille. Kuluttajien vaikutusmahdollisuudet koettiin pieneksi niin suhteellisen pienen vaikutuksen takia kuin myös sen takia, että vastuulliseksi kerrottujen tuotteiden alkuperää ei koettu kuluttajan voivan luotettavasti tietää.

”No kyl se (yrityksiä rooli) on tosi iso rooli. Että kuluttajana pystyy tehdä päätöksiä että mitä ostaa, mitä käyttää, mutta sitten sitä taustaa ei välttämättä oikeesti tiiä” (H3, Yritys A)

Haastateltavat näkivät yrityksillä olevan vastuu siitä, että kuluttajat aidosti tietävät mitä he ovat ostamassa ja mikä tuotteen tai palvelun todellinen päästö- ja ilmastovaikutus on. Havainto on mielenkiintoinen esimerkiksi siinä kontekstissa, että Lazaric ym. (2019, 1355) löysivät tutkimuksessaan 25–34-vuotiaiden harjoittavan vähiten kestäväksi kulutukseksi miellettyjä toimia. Yhtenä syynä tämän takana voisikin tämän tutkielman aineiston perusteella olla nuorten skeptisyys yritysten ympäristöarvoja sekä -lupauksia kohtaan, ja tätä kautta vastuulliseksi kuluttamiseksi koetun käyttäytymisen pieneksi koettu merkitys. Neljänneksi yrityksiä merkittävän roolin ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa nähtiin koostuvan siitä, että yritykset voivat toimia esimerkkinä niin työntekijöilleen kuin ylipäättään yhteiskunnalle positiivisia ympäristöarvoja osoittamalla sekä näitä arvoja ilmentäviä tekoja tekemällä.

Haastateltavien näkemykset siitä, miten he haluaisivat heidän työnantajansa suhtautuvan ympäristöarvoihin, vaihtelivat suuresti. Kaikki haastateltavat haluaisivat työnantajaltaan kuitenkin jonkinlaista vastuullisuutta toiminnassaan, ja osa haastateltavista haluaisi ympäristöarvojen olevan liiketoiminnan keskiössä.

”Yritys jossa mä työskentelen niin mä haluisin että sen ytimessä siinä niin kun liiketoimintamallissa olis se ajatus että tekemällä sitä mitä ikinä se yritys tekee, mikä ikinä se liiketoimintamalli on, niin edistetään kestävä kehitystä

ja parannetaan sitä niin kun ihmisen suhdetta ympäristöön, millä tavalla tahansa” (H8, Yritys C)

”Kyllä sen haluaa, että se selkeesti nähdään se oma kädenjälki ja jalanjälki ja ymmärretään miten voidaan vaikuttaa ja mikä vaikutus meidän myymillä tuotteilla on” (H1, Yritys A)

”Ei mun mielestä tarvii (olla liiketoiminnan keskiössä), kunhan se toiminta niin kun on vastuullista” (H6, Yritys B)

Haastateltavat kokivat ihanteelliseksi työnantajaksi ympäristöarvojen osalta yrityksen, joka on rehellinen ympäristövastuuseen liittyvistä toimistaan sekä ymmärtää oman toimintansa vaikutukset laajasti. Teoilta toivottiin nimenomaan vaikuttavuutta ja sitä, että ne keskittyisivät varsinkin päästövähennysten kannalta oleellisiin asioihin. Lisäksi toivottiin konkreettisia julkisesti asetettuja tavoitteita, joita kohden yritys pyrkii työskentelemään. Luvussa 3.2.1 esiteltyjen Weinhoferin ja Hoffmannin (2010) yritysten päästövähennysstrategioiden tyyppeihin peilattuna haastateltavat toivoivat työnantajayrityksensä suhtautumisen ympäristöarvoihin olevan hiilidioksidivähennyksiin ja hiilidioksidi-itsenäisyyteen keskittyvien strategioiden tasolla.

Yrityksessä C työskentelevät haastateltavat erottuivat työnantajalta haluttujen ympäristöarvojen osalta kahden muun yrityksen työntekijöistä. Molemmat yrityksen C työntekijöistä eli haastateltavat 7 ja 8 halusivat ympäristöarvojen olevan heidän työnantajallansa erittäin vahvoja. Tämä vahvistaa aiemmin mainittua havaintoa siitä, että yrityksen C kaltaiset ympäristö- ja ilmasto-ongelmia ratkaisevaksi koetut yritykset vetävät puoleensa työntekijöitä, jotka kokevat ympäristöarvot itselleen tärkeäksi ja vaativat näihin arvoihin liittyviä toimia myös muilta.

5.2.3 Työnantajayrityksen ympäristöarvot ja julkisuuskuva

Lähes kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä heidän työnantajayrityksensä ympäristöarvoihin. Yrityksiä kuvailtiin esimerkiksi suunnannäyttäjiksi ja niiden ympäristöarvoista oltiin ylpeitä. Lähes kaikki haastateltavat kokivat työnantajayrityksensä ympäristöarvojen vastaavan sitä tasoa, mitä he toivoisivatkin työnantajayritykseltään.

”Jos ympäristöarvojen kannalta katotaan niin kyllähän mä oisin yritys A:sta jopa niin kun ylpee” (H2, Yritys A)

”Meidän yrityksenhän bisnes lähtee siitä kestävyydestä ja se niin kun missio on X merkittävästi ja isossa skaalassa... niin mä sanoisin että mä oon tosi linjassa sen kanssa, ja se on mun mielestä tosi hieno ja upee tavote” (H7, Yritys C)

Haastateltavat olivat tyytyväisiä työnantajyritystensä ympäristöarvoihin esimerkiksi siksi, että ne vastasivat heidän omia henkilökohtaisia ympäristöarvojaan. Tyytyväisyyttä aiheutti myös se, että oman työnantajyrityksen koettiin osoittavan toiminnassaan ympäristöarvoja enemmän kuin muiden yritysten. Havainto on linjassa Bitektinen (2011, 163, 171) teorian kanssa, jonka mukaan yksi tapa, jolla yksilöt arvioivat yritysten vastuullisuutta, on vertaamalla sitä muiden samankaltaisten yritysten toimiin. Haastateltavat kokivat tyytyväisyyttä lisäksi siksi, että oman työnantajyrityksen koettiin tekevän enemmän ympäristötoimien eteen kuin olisi minimivaatimus esimerkiksi lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Toisaalta, lisää rehellisyyttä ja keskustelua toivottiin työnantajyrityksiltä siitä, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan negatiiviset ympäristövaikutukset. Realiteettien ilmi tuominen ja tätä kautta ilmenevän rehellisyyden koettaisiin lisäävän yrityksen ympäristöarvojen aitoutta.

Myös näkemyseroja nykyisen työnantajyrityksen ympäristöarvoista esiintyi. Yritys B:n työntekijöiden kokemus sen ympäristöarvoista erosi hyvinkin paljon toisistaan:

”Riittää et oman osansa tekee ja yritys B mun mielestä tekee enemmänkin, vaikuttaisi siltä, että pyrkii vielä olla suunnannäyttävä” (H5, Yritys B)

”Sit tämmösessä päivittäisessä toiminnassa yritys B:llä niin tuolla kuitenkin X...—... et tässä se taas nähdään, että sit kun mietitään vaikka jotain X niin siinä vaiheessa se ei enää kiinnosta” (H4, Yritys B)

Eriävät näkemykset saman työnantajyrityksen ympäristöarvoista korostavat nimenomaan subjektiivisen kokemuksen merkitystä työnantajan ympäristöarvojen kokemisessa, sillä samat ympäristöarvot ja -toimet voidaan kokea lähes täysin päinvastaisella tavalla kahden eri työntekijän toimesta. Huomattavissa olikin, että haastateltavat antoivat Bitektinen (2011, 163, 171) teorian mukaisesti erilaisia

painoarvoja luvussa 3.1.2 esitellyille sosiaalisen vastuun neljälle kategorialle, joiden kautta yksilöt arvoivat yrityksen vastuullisuutta. Esimerkiksi haastateltava 4 koki yrityksen B kuuluvan toimialansa johdosta lähtökohtaisesti sellaiseen ryhmään, jonka toimia voidaan pitää vastuuttomana, kun taas haastateltava 5 antoi enemmän painoarvoa sille, että hän koki yrityksen B tekevän enemmän vastuullisia toimia kuin toimialan muiden yritysten. Haastateltava 4 ei myös kokenut yritys B:n jatkavan näitä vastuulliseksi koettuja toimia ristiriitaisissa tilanteissa, joka on Yoonin ja Leen (2016) mukaan tärkeää vastuullisten toimien autenttiseksi kokemiselle.

Sen lisäksi, että lähes kaikki haastateltavat kokivat työnantajayritystensä ympäristöarvojen olevan pääasiassa hyvällä tasolla, koettiin myös työnantajayritysten vihreiden julkisuuskuvien ja brändien olevan totuudenmukaisia.

”No joo... Kyl se varmaan on, tosi vaikeeta kattoo toisaalta kriittisesti sitä, varsinkin ku mä teen vähän tota markkinointipuolta niin on vähän oma lehmä myös ojassa” (H7, Yritys C)

”Kyllä mun mielestä on joo. Et ihan... ihan samalla tavalla ne asiat oikeesti hoidetaan siellä kun miten se niin kun tuodaan julkisuuteen julki.” (H6, Yritys B)

Haastateltavat siis kokivat työnantajayritystensä tekojen olevan linjassa organisaation ulkopuolelle annetun mielikuvan kanssa. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että myös ympäristön kannalta mahdollisesti ei niin suotuisat projektit tai tuotteet tuodaan julkisuuteen, eikä niitä yritetä peitellä. Ulospäin annetun kuvan ja todellisten toimien linjassa oleminen on McShanen ja Cunninghamin (2012, 96) mukaan yksi tärkeä osa sitä, että sosiaalisen vastuun toimet koetaan työntekijöiden toimesta autenttisiksi. Haastateltavat kuitenkin havaitsivat markkinoinnin antavan joskus epärealistisen kuvan ympäristöarvoista julkisuuteen, ja varsinkin markkinoinnin parissa työskentelevät haastateltavat 3 ja 7 kokivat, että heidän voi olla vaikeaa katsoa julkisuuskuvaa kriittisesti, sillä he ovat olleet itse mukana sen luomisessa.

”Ainakin mä nyt sen mitä nykyään tietää niin kyllä uskon niihin puheisiin. Toisaalta ite oon myös ollut niitä vääntämässä, mutta kuitenkin” (H3, Yritys A)

”Ei se mikään mielikuva jostain LinkedIn-postauksista tulee niin ei se oo sitä mikä päivittäisessä tekemisessä näkyy...—... paha sanoa, että tota... Varmasti tehdään hyviä asioita ja pyritään kehittämään” (H1, Yritys A)

Haastateltavat havaitsivat siis jossain määrin työnantajayritystensä julkisuuskuvan antavan liian positiivisen kuvan yritysten ympäristöarvoista. Tämä johtui esimerkiksi siitä, että ympäristön kannalta vastuulliseksi koettuja projekteja ja tuotteita tuodaan enemmän esille julkisuudessa kuin niitä, jotka koettiin ympäristön kannalta vähemmän vastuullisiksi.

Samat haastateltavat, jotka kokivat olevansa tyytyväisiä työnantajayrityksensä ympäristöarvoihin, kokivat myös sen julkisuuskuvan olevan linjassa sen todellisten toimien kanssa. Sama päti päinvastoin niihin haastateltaviin, jotka kokivat olevansa epätyytyväisiä työnantajayrityksensä ympäristöarvoihin: esimerkiksi haastateltava 4 ei kokenut yrityksen B:n vihreän julkisuuskuvan olevan linjassa sen todellisten tekojen kanssa. Tämä myös osaltaan korostaa henkilökohtaisen kokemuksen merkitystä työnantajayrityksen ympäristöarvoissa, sillä sama julkisuuskuva ja samat teot nähdään eri tavalla riippuen siitä, miten riittäväksi työntekijät itse kokevat yrityksen ympäristöarvot.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että haastatellut nuoret työntekijät kokivat yrityksillä olevan suuri vastuu ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa. He myös kokivat nykyisten työnantajayritystensä suhtautumisen ympäristöarvoihin hyvänä, ja kokivat myös niiden julkisuuskuvien vastaavan suhteellisen hyvin niiden todellisia toimia. Nämä asiat viestivät siitä, että he kokivat työnantajayritystensä arvojen olevan linjassa sellaisten arvojen kanssa, jotka he kokivat yhteiskunnan kannalta tärkeiksi. Esimerkiksi näiden asioiden merkitystä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle käsitellään seuraavassa luvussa.

5.3 Yrityksen ympäristövastuun merkitys organisaatiositoutumisen muotojen ilmenemiselle

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, mikä merkitys kokemuksella yrityksen ympäristövastuusta on nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle. Merkitystä käsitellään Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallin sekä sen taustatekijöiden ja seurausten kautta, joita on käsitelty tarkemmin luvuissa 2.2–2.4.

5.3.1 Affektiivinen sitoutuminen

Työntekijän kokemukset hänen omasta työstään ovat suurin taustatekijä affektiivisen sitoutumisen taustalla, sillä oman vaikutuksensa lisäksi ne vaikuttavat myös esimerkiksi siihen, mitkä tekijät työntekijän henkilökohtaisissa ominaisuuksissa vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen ja miten vahvasti (Meyer & Allen 1997, 44.) Täten sillä, millainen merkitys kokemuksella yrityksen ympäristövastuusta on oman työtehtävänsä kokemiselle, on merkitystä edelleen sille, miten kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen.

Haastateltavat kokivat yrityksen ympäristöarvojen vaikuttavan heidän kokemukseensa heidän työstään lähinnä *työn merkityksellisyyden* kautta. Merkityksellisyys on Pentareddyn ja Suganthin (2015, 315) mukaan yksi affektiivista sitoutumista aiheuttavan työtehtävän piirteistä. Haastateltavat kokivat ympäristöarvojen vaikutuksen työn merkityksellisyyteen positiivisena, mutta se, kuinka suuri rooli sillä oli työn merkitykselliseksi tuntemisessa sekä työmotivaatiossa vaihteli riippuen siitä, kuinka tärkeäksi ympäristöarvot koettiin henkilökohtaisesti.

”On niinku upeeta, et joka päivä, kun herää niin ei tarvii miettiä et miks mä meen töihin, vaan se työn merkityksellisyys on niin kun super kiva juttu”

”Vaikka ois unelmatiimi ja työnkuva ja upee palkka ja niin kun kaikki mahdolliset motivaattorit kunnossa niin ...-... mulla olis silti varmaan motivaatio-ongelmia jos se työ ei olis merkityksellistä ja tekis positiivista vaikutusta ympäristöön” (H7, Yritys C)

”Mikä nyt on tähän kestävän kehityksen juttuihin niin mä oon ollu nyt aika paljon niissä mukana...-... Niin kun ne henkilökohtaisesti kiinnostaa ittee niin se on myös kiva tehdä töitä sen aiheen parissa” (H3, Yritys A)

”Välillä saa tsemppiä. Et ei se oo kuitenkaa se että miksi olen täällä töissä, niin ei se ole se ydin ja ykkösasia kuitenkaan, mutta tota vähän plussaa tuo tähän tekemiseen.” (H5, Yritys B)

Aineistosta voidaan havaita, että kokemus yrityksen vahvoista ympäristöarvoista näyttäisi vaikuttavan haastateltavien kokemaan työn merkityksellisyyteen todella positiivisesti silloin, kun työntekijä koki ympäristöarvot itselleen tärkeiksi.

Haastateltavien mukaan työnantajan ympäristöarvojen merkitys työn kokemisessa merkitykselliseksi voi olla niin vahva, että sen puuttuessa sitä ei voi korvata muilla asioilla, ja tällöin työmotivaatio ja organisaatiositoutuminen jää vajaaksi. Tärkeä seikka oli myös se, että miten yrityksen ympäristöarvojen parissa työskentely näkyy työntekijän päivittäisessä työssä. Jos työntekijä koki nämä arvot itselleen tärkeiksi, lisäsi ympäristöarvoihin liittyvien asioiden parissa työskentely työn mielisuutta. Luvussa 5.1.1 kuvattiin mieluisan työtehtävän olevan yksi merkittävä tekijä kerätyn aineiston mukaan haastateltujen nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumisen taustalla. Sen sijaan haastateltavat, jotka eivät kokeneet ympäristöarvojen olevan itselleen niin tärkeitä, kokivat yrityksen vahvojen ympäristöarvojen vaikuttavan työn merkityksellisyyteen hieman positiivisesti. Sen sijaan negatiivisia vaikutuksia työn merkityksellisyyteen tai mielekkyyteen kokemuksella yrityksen vahvoista ympäristöarvoista ei haastatteluaineistosta noussut esille.

Tämän pohjalta voidaankin sanoa, että nuorten työntekijöiden kokemus yrityksen vahvoista ympäristöarvoista lisää heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä, mikä taas vaikuttaa positiivisesti affektiivisen organisaatiositoutumisen ilmenemiseen. Tämä vaikutus näyttäisi olevan positiivisempi silloin, kun nuoret työntekijät kokevat ympäristöarvot itselleen tärkeiksi. Negatiivinen vaikutus affektiivisen organisaatiositoutumisen ilmenemiseen yrityksen ympäristöarvoilla näyttäisi olevan silloin, jos arvot itselleen tärkeäksi kokeva työntekijä kokee yrityksen ympäristöarvot heikkoina tai riittämättöminä. Täten työn merkityksellisyyden voidaan nähdä toimivan välittäjämekanismina yrityksen koettujen ympäristöarvojen ja affektiivisen organisaatiositoutumisen välillä (Tryon 2018).

Yksi affektiivisen sitoutumisen taustatekijöistä on myös se, että työntekijä tuntee *organisaation arvojen olevan linjassa hänen omien arvojensa kanssa* (Kooij & Boon 2018, 63). Tämän niin sanotun yksilön ja organisaation yhteenkuuluvuuden tunteen löydettiin myös haastattelujen perusteella olevan yksi taustatekijä sille, miten kokemus yrityksen ympäristöarvoista heijastui nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Kokemus omien arvojen kohtaamisesta koettiin olevan sekä organisaatiositoutumista vahvistava että heikentävä tekijä. Vahvistana tekijänä koettiin näiden arvojen linjassa oleminen, ja heikentävänä tekijänä vastaavasti itselleen ympäristöarvoja tärkeäksi pitävät kokivat työnantajayrityksen osoitukset siitä, että nämä arvot eivät ole yritykselle yhtä tärkeitä kuin heille.

”Mä haluan että se mitä mä teen niin vaikuttaa ympäristöön positiivisesti, maailman tilaan positiivisesti” ”Se lähtökohta on se että me (yritys C) tehdään kaikki niin kun mahdollisimman ympäristöystävällisesti, ja et se on se core, se on meidän syy olemassaoloon, että kyl se vastaa mun mielestä sitä ihannetta” (H8, Yritys C)

”Vähän semmonen kehityksen hitaus... tietyllä tavalla jos näitä ympäristöteemoja ja muita niin se että se aika hitaasti tuntuu menevän organisaatiossa läpi” ”mutta on kans silleen tyytyväinen että se (ympäristöasiat) näkyy tossa päivittäisessä tekemisessä kokoajan” (H1, Yritys A)

Ympäristöarvot itselleen tärkeiksi kokevat haastateltavat kokivat tunteen työnantajayrityksen vastaavista arvoista olevan vahvasti yhteydessä työn merkitykselliseksi kokemiseen. Sen sijaan työnantajayrityksen osoitukset siitä, että yritys ei omaa yhtä vahvoja arvoja kuin itse, koettiin suoraan yhtenä sitoutumista heikentävänä tekijänä. Haastateltava 1 ei kuitenkaan kokenut omien arvojen ja yrityksen arvojen kohtaamattomuuden vaikuttavan merkittävän heikentävästi hänen työnsä merkityksellisyyteen, sillä hän sanoi olevansa tyytyväinen päästessään työskentelemään ympäristöasioiden kanssa työtehtävässään päivittäin. Tämä alleviivaa osaltaan jo aikaisemmin tehtyä huomiota siitä, että vahvat ympäristöarvot omaavat nuoret työntekijät arvostavat yrityksen vastaavien arvojen kokemuksen lisäksi sitä, että näiden asioiden äärellä työskentely näkyy heidän päivittäisessä työtehtävässään.

Haastattelujen perusteella kokemus yrityksen ympäristöarvoista heijastuu myös organisaatioon kohdistuvan *persoonattoman luottamuksen* ilmenemiseen, joka on yksi affektiivisen sitoutumisen taustatekijöistä (Vanhala ym. 2016). Haastateltavat kokivat yrityksen ympäristöarvojen vaikuttavan heidän tuntemukseensa siitä, millainen yrityskulttuuri yrityksessä on ja kuinka luotettavana sitä voi pitää muissakin kuin ympäristöön liittyvissä asioissa. Näitä tuntemuksia kokivat etenkin haastateltavat, jotka eivät pitäneet ympäristöarvoja itselleen niin tärkeinä.

”Työturvallisuus ajattelu on se mikä omaa sydäntä lähellä ja monesti noi kaks asiaa...-... menevät yks yhteen kyllä” ”Yleensä ne ympäristöpuolen asiat on tosi paljon sidoksissa sit siihen niin sanottuun yrityskulttuuriin ja

siihen miten esimerkiksi turvallisuusasioita yrityksessä hoidetaan. Kuinka niin kun päivänvaloa kestävää se toiminta oikeasti on.” (H6, Yritys B)

Kokemus yrityksen vahvoista ympäristöarvoista heijastui siis positiivisesti siihen, kuinka luotettavana yritystä pidettiin muissakin asioissa. Vahvat ympäristöarvot omaava yritys nähtiin luotettavana, eli ympäristöarvoja pidettiin positiivisena arvona yritykselle ja niiden omaavan yrityksen koettiin tästä syystä omaavan muitakin positiiviseksi pidettyjä arvoja. Huomionarvoista tähän asiaan liittyen oli se, että ainoana haastateltavista työnantajayrityksensä ympäristöarvot riittämättömäksi kokenut haastateltava 4 myös koki työnantajayrityksensä epärehellisenä.

”Niin kauan kun ei tuu mitään isoja investointeja ...-... niin ne (ilmastolupaukset) on mun mielestä vaan, se on vaan semmosta sananhelinää” ”Selvästi mun mielestä on myös semmoinen firma, että tää kannustaa valehtelemaan, värittämään asioita ja esittämään asioita johdolle mieluisalla tavalla.” (H4, Yritys B)

Työnantajayrityksensä ilmastolupauksia liioiteltuna tai jopa valheellisena esitetyksi pitänyt haastateltava 4 siis koki myös, että yritys B kannustaa valehteluun yrityksen sisällä. Kokemus yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä epärehellisyydestä kulki siis käsi kädessä. On kuitenkin huomattava, että kokemus yrityksen valehteluun kannustamisesta tuli haastateltava 4:n osalta esille yrityksen esihenkilötyöstä puhuttaessa, joten tämä kokemus voi johtua myös muistakin asioista, kuin ilmastolupausten liioittelusta.

Aineiston perusteella vahvat tai suhteellisen vahvat ympäristöarvot omaaville nuorille työntekijöille siis yrityksen ympäristöarvojen kokemuksen merkitys affektiiviselle sitoutumiselle ilmentyi työn merkityksellisyyden sekä omien arvojen ja työnantajayrityksen arvojen kohtaamisen kautta. Nämä esille nousseet taustatekijät ovat hyvin kuvaavia affektiivisesta sitoutumisesta, jota on myös kuvailtu tunteelliseksi sitoutumiseksi organisaatioon (Mercurio 2015). Merkitys oli positiivinen, jos ympäristöarvot koettiin työnantajayritykselle yhtä tärkeinä, kuin mitä ne ovat itselle. Merkitykseen näytti vaikuttavan myös se, miten nämä arvot näkyivät päivittäisessä työnkuvassa. Sen sijaan itselleen ympäristöarvot ei niin tärkeäksi kokevat nuoret työntekijät kokivat yrityksen vahvojen ympäristöarvojen tuovan pienen positiivisen vaikutuksen työn merkityksellisyyteen. Yrityksen vahvat ympäristöarvot koettiin myös

osoituksena yrityksen laajemmasta rehellisyydestä ja yrityskulttuurista, heijastuen tätä kautta affektiivisen organisaatiositoutumisen ilmenemiseen.

5.3.2 Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen

Laskelmoiduksi sitoutumiseksikin kutsutun jatkuvuusperusteisen organisaatiositoutumisen on teoreettisesti nähty rakentuvan kahdesta komponentista. Ensimmäinen komponentti on työntekijän näkemykset menetetyistä panostuksista tai tehtävistä uhrauksista, joita työntekijä joutuisi kohtaamaan poistuessaan organisaatiosta. Toinen teoreettinen taustatekijä liittyy työntekijän näkemyksiin vaihtoehtoisista työpaikoista, millä tarkoitetaan havaittua vaihtoehtoisten työpaikkojen määrää ja laatua. Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen katsotaan olevan vahvempi silloin, kun vaihtoehtoisia työpaikkoja koetaan olevan vähän ja näkemys tehtävistä uhrauksista on iso. (Vandenberghe ym. 2011.) Yrityksen ympäristöarvojen kokemuksen merkitys haastateltavien jatkuvuusperusteiseen organisaatiositoutumiseen ilmentyi aineistossa molempien näiden teoreettisten taustatekijöiden kautta, joskin erilaisilla mekanismeilla ja erilaisilla vahvuuksilla.

Kokemus vaihtoehtoisten työnantajayritysten ympäristöarvoista koettiin vaikuttavan potentiaalisiksi nähtävien *vaihtoehtoisten työpaikkojen määrään*. Tämänkin tekijän merkityksen vahvuus riippui siitä, kuinka tärkeänä haastateltava piti ympäristöarvoja itselleen.

”Jos siellä yrityksellä ei olis niin kun todellisia ympäristöarvoja, niin silloin se tarkoittas että sen yrityksen arvot ja mun arvot ei kohtaa, niin silloin mä en usko että se olis mulle kovin hyvä paikka olla” (H8, Yritys C)

”Et emmää kuitenkaan ihan mihinkään todella vastuuttomaan firmaan lähtisi kuitenkaan, et kyllä kuitenkin sillä on joku merkitys sillä firman vastuullisuudella. Että tekee edes jotain.” (H5, Yritys B)

”Joo, voisin (työskennellä yritykselle, jonka tietäisi välittävän ympäristöarvoista vain näennäisesti).” *”Se on yrityksen vastuulla tehdä päätöksiä, että mä en siihen voi vaikuttaa käytännössä mitenkään. Kuluttajalla tai työntekijällä kun ei oo mitään valtaa talouden tai yritysmaailman kannalta niin, se on yrityksen tehtävä”* (H4, Yritys B)

Haastateltavat kokivat potentiaalisten työnantajayritysten ympäristöarvot vaihtoehtoisia työpaikkoja vähentävänä ja rajaavana tekijänä. Potentiaalisen työnantajayrityksen puutteelliset tai omia arvoja vastaamattomat ympäristöarvot rajasivat heidät pois työpaikkojen vaihtoehtoista, tai näitä työpaikkoja ei nähty vaihtoehtoina pitkäaikaiseen ja sitoutuneeseen työsuhteeseen.

Kerätystä aineistosta oli havaittavissa, että haastateltavilla oli tietynlainen minimivaatimus ympäristöarvoihin liittyen, joka yrityksen piti täyttää ollakseen heille potentiaalinen työpaikka. Tämän minimivaatimuksen määritelmä ja vaativuus riippuivat työntekijän henkilökohtaisten ympäristöarvojen vahvuudesta.

”Et on niin ku rima sille vastuullisuudelle, ja pitää päästä sen yli, mut sitten jossain vaiheessa sillä ei oo niin väliä kuinka vastuullinen on” (H7, Yritys C)

Minimivaatimus oli vaativin niillä haastateltavilla, jotka kokivat omaavansa henkilökohtaisesti vahvat ympäristöarvot. Heillä tämä rajaava vaikutus näytti olevan vahva. Esimerkiksi yrityksen C työntekijät eli haastateltavat 7 ja 8 kokivat, että potentiaalisella työnantajayrityksellä ympäristöarvojen täytyy olla joko liiketoiminnan keskiössä tai muuten näkyä toiminnassa erittäin vahvasti.

Myös ei niin vahvat ympäristöarvot omaavat haastateltavat kokivat yritysten ympäristöarvojen rajaavan heidän potentiaalisia työpaikkojaan jossain määrin. Heillä tämän minimivaatimuksen täyttävän yrityksen määritelmä oli vaatimattomampi, ja usein nousi esille, että riittää, että yritys ei ole täysin vastuuton. Heillä siis rajaava vaikutus oli nähtävissä, mutta se ei ollut yhtä vahva. Vastuuttomat arvot omaava työnantajayritys koettiin niin epämotivoivaksi ja työn merkitykseltään alhaiseksi työpaikaksi, että siellä työskentelyn ei koettaisi olevan mieluisaa. Kaikilla tällaista vaatimustasoa yrityksen ympäristöarvojen suhteen ei kuitenkaan ollut, jolloin rajaavaa vaikutusta ja täten merkitystä jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen ei ollut. Syyksi koettiin yksittäisten ihmisten päätösten vähäiset vaikutukset ympäristöön liittyviin asioihin. Yrityksen vahvoiksi koettuja ympäristöarvoja ei sen sijaan koettu kenenkään haastateltavan toimesta tekijäksi, joka rajaisi tällaisen yrityksen ulkopuolelle potentiaalisista työnantajista.

Jatkuvuusperusteiselle sitoutumiselle keskeisen Kanterin (1960) peliteorian mukaisesti aineistosta nousi esille myös muita työmarkkinoihin vaikuttavia tekijöitä, jotka taas

heijastuivat osaltaan siihen, kuinka tärkeänä kriteerinä yrityksen ympäristöarvot nähtiin potentiaalisten työpaikkavaihtoehtojen määrän kokemisessa.

”En kyllä osaa aidosti vastata siihen että kuinka suurta osaa se näyttelis jos olis kyse siitä, että joko ei ole töitä ollenkaan tai sit on joku työ mikä ei liiemmin edusta sitten omia arvoja. Et siinä kohtaa sit se kieltäytyminen voisi kyllä olla hankalaakin” (H6, Yritys B)

”Tuntuu että tää nykyinen firma on kyllä aika hyvä vaihtoehto, että en kyllä ihan helpolla oo huonompaan vaihtamassa tollasessa kestävyysmielessä” (H1, Yritys A)

Henkilökohtaisen työtilanteen koettiin siis heijastuvan siihen, kuinka paljon yrityksen ympäristöarvoilla on merkitystä työmarkkinoilla. Työnantajan ympäristöarvojen merkitys ei ehkä olisi niin suuri, jos työntekijä olisi ilman työpaikkaa. Tämä on luonnollista, sillä ilman työpaikkaa oleminen tekee lähtökohtaisesti kaikista työmarkkinoilla olevista työpaikoista houkuttelevampia verrattuna siihen, jos on jo työsuhteessa. Merkitykseen koettiin vaikuttavan myös jossain määrin nykyisen työnantajan ympäristöarvot siten, että nykyisestä työnantajayrityksestä saattaisi olla vaikeaa vaihtaa yritykseen, jossa näiden arvojen taso koettaisiin huonommaksi.

Aineiston perusteella kokemuksella yrityksen ympäristöarvoista oli myös merkitys siihen, mikä on *palkan ja muiden työsuhte-etujen rooli* työpaikassa pysymisessä ja työpaikan valinnassa. Palkka liittyy uhrauksiin, joita työntekijä kokee joutuvansa tekemään jättäessään työpaikan (Whitener & Walz 1993). Vaikutus näkyi kuitenkin vain lähinnä siinä, kuinka merkittävänä palkankorotuksen rooli nähtäisiin.

”En lähtis vaikka saisin muutaman satasen lisää kuussa niin, johonkin firmaan missä ne ympäristöasiat on huonosti hoidettu tai jotain muuta, koska siellä on jotain, jotain sitten siellä tulee kuitenkin vastaan mikä on omien arvojen, niin kun vastustaa sitä” (H6, Yritys B)

”Kyllä mä pystyisin vaihtamaan paikkaa (sellaiseen, jossa ympäristöasiat huonommin, mutta korkeampi palkka)” *”En mä ehkä vaihtais sinänsä henkilökohtaisesti huonompaan.”* (H3, Yritys A)

”En mä ehkä nykyisestä palkkatasosta hirveesti olis valmis menemään alaspäin, mutta jos se olis niin kun merkittävästi parempi se ympäristölupaus, siten et se vaikutus mun työstä olis suurempi, niin voisin harkita” (H8, Yritys C)

Näkemyks nykyisen työnantajan vahvoista ympäristöarvoista näytti vaikuttavan palkan merkitykseen siten, että se vähenti korkeamman palkan merkitystä mahdollisen vaihtoehtoisen työpaikan etsinnässä, näin lisäten jatkuvuusperusteista sitoutumista nykyiseen organisaatioon. Nykyisestä palkkatasosta ei kuitenkaan oltaisi kovin helpolla vaihtamassa matalampaan palkkatasoon, vaikka vaihtamisen myötä työnantajayrityksen ympäristöarvojen koettaisiin vahvistuvan. Näin ollen voidaan sanoa, että vahvat ympäristöarvot omaavat organisaatiot eivät voi nojautua pelkästään arvoihinsa ollakseen houkutteleva työnantaja nuorille työntekijöille, vaan ympäristöarvojen lisäksi tarvitaan myös esimerkiksi kilpailukykyistä palkkausta. Tästä suhteesta saatiin tässä tutkimuksessa kuitenkin jokseenkin ristiriitaisia tuloksia, ja siksi suorien johtopäätösten vetäminen on hankalaa. Lisäksi palkan ja ympäristöarvojen väliseen tärkeyteen vaikuttaa tämän tutkielman aiheiden lisäksi esimerkiksi työntekijän nykyinen palkkataso sekä henkilökohtainen taloustilanne, joiden selvittäminen ei kuulu tämän tutkielman aihepiiriin.

Yrityksen ympäristöarvojen merkitys nuorten työntekijöiden jatkuvuusperusteiselle organisaatiositoutumiselle ilmentyi siis lähinnä näkemyksinä vaihtoehtoisten työpaikkojen määrästä. Kokemus työmarkkinoilla olevien vaihtoehtoisten työnantajayritysten heikoista ympäristöarvoista rajaa niitä pois mahdollisista työpaikoista, lisäten näin jatkuvuusperusteista sitoutumista omaan työnantajaorganisaatioon, jos sen ympäristöarvot koetaan hyvinä. Se, minkä minimistandardin yrityksen ympäristöarvojen täytyi saavuttaa ollakseen nuorelle työntekijälle potentiaalinen työpaikka, riippui hänen henkilökohtaisista arvoista. Vahvemmat ympäristöarvot omaavilla tämä standardi oli korkeampi, jolloin rajaava vaikutus työpaikkojen määrään oli suurempi ja täten jatkuvuusperusteinen organisaatiositoutuminen näyttäisi olevan vahvempi. Tällaista minimistandardia ei kaikilla haastatelluilla ollut, mutta toisaalta yrityksen vahvat ympäristöarvot eivät myöskään olleet kenellekään ominaisuus, joka rajaisi yrityksen pois potentiaalisista työnantajayrityksistä. Lisäksi kokemus yrityksen vahvoista ympäristöarvoista saattaa

aineiston perusteella vähentää palkankorotukselle annettua painoarvoa vaihtoehdoisen työpaikan etsinnässä.

5.3.3 Normatiivinen sitoutuminen

Velvollisuuden tunnetta pysyä nykyisessä organisaatiossa heijastavan normatiivisen organisaatiositoutumisen taustatekijöihin kuuluu kokemus siitä, että organisaation arvot ovat linjassa sitä ympäröivän yhteiskunnan arvojen kanssa (Vardi ym. 1989). Tähän liitännäisesti yksi sen taustatekijä on myös kokemus siitä, että ympäröivällä yhteiskunnalla on positiivinen näkemys organisaatiosta (Wiener 1982). Yhtenä taustatekijänä on myös organisaation arvojen oleminen linjassa työntekijän omien arvojen kanssa (McCormick & Donohue 2019). Yrityksen ympäristöarvojen merkitys nuorten työntekijöiden normatiiviselle sitoutumiselle ilmentyy tämän tutkimuksen aineiston perusteella näiden kolmen taustatekijän kautta. Organisaation ja työntekijän omien arvojen linjassa olemisen merkitystä käsiteltiin jo luvussa 5.3.1 affektiivisen sitoutumisen yhteydessä, ja työntekijöiden näkemyksiä työnantajayritystensä ympäristöarvoista ja täten myös niiden linjassa olemista yhteiskunnan arvojen kanssa luvussa 5.2.3. Näkemys näiden arvojen linjassa olemisesta toimii normatiivisen sitoutumisen taustatekijänä esimerkiksi siksi, että se edistää työntekijän samaistumista organisaatioon ja tätä kautta synnyttää velvollisuuden tunnetta pysyä organisaatiossa antaakseen organisaatiolle jotain takaisin (El-Kassar ym. 2017).

Koska nämä jo käsitellyt asiat pätevät myös normatiiviseen sitoutumiseen, keskitytään tässä luvussa siihen, miten yrityksen ympäristöarvot heijastuvat kokemukseen ympäröivän yhteiskunnan positiivisesta näkemyksestä, joka on yksi normatiivisen sitoutumisen taustatekijöistä (Wiener 1982). Lisäksi käsitellään nuorten työntekijöiden yleistä kokemusta velvollisuudesta tehdä töitä tai olla sellaisessa työpaikassa, jonka he kokevat auttavan ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa.

Yhteiskunnan positiivinen näkemys yrityksestä on tärkeä asia esimerkiksi sosiaalisen identiteettiteorian näkemyksen kannalta, jonka mukaan työntekijät käyttävät työpaikkaansa heidän sosiaalisen identiteettinsä rakentamiseen (Kim ym. 2010, 564). Eroja oman ja yhteiskunnan näkemyksen välillä voi kuitenkin syntyä esimerkiksi silloin, jos työntekijä kokee työnantajayrityksensä ympäristöarvot vahvempana kuin mitä ympäröivä yhteiskunta kokee niiden olevan. Tämän takia Kim ym. (2010, 564) korostavat

myös yrityksen brändin ja viestinnän tärkeyttä vastuullisen organisaation ja organisaatiositoutumisen suhteessa.

Haastateltavat kokivat yhteiskunnan näkemykset heidän työnantajayrityksestään enimmäkseen neutraalina. Aineiston pohjalta käy selväksi, että työnantajayritysten vihreät arvot nousevat harvoin esiin esimerkiksi keskusteluissa organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Poikkeuksen tästä tekevät yrityksen C työntekijät, joiden mukaan ulkopuolisilla on heidän työnantajayrityksestään hyvinkin positiivinen kuva.

”Ei ehkä mitenkään hirveen positiivinen eikä hirveen negatiivinen, aika semmonen X siinä missä muutkin.” (H1, Yritys A)

”En tiä onks se kuin... näkyvästi sit kuitenkaan se että kuin hyvin yritys B kehittää ja näin niin ku tekee noita X ja ympäristöystävällisiä tekoja” (H5, Yritys B)

”Aika pitkälti ihmiset, ne jotka tunnistaa yritys C:n niin yhdistää yritys C:n tämmöseen niin kun... tämmöseks kasvuyritykseks joka ratkasee ympäristöongelmia” (H8, Yritys C)

Yrityksien A ja B haastateltavien mukaan organisaation ulkopuoliset henkilöt eivät usein yhdistä heidän työnantajayrityksiään vahvoihin ympäristöarvoihin. Mahdolliseksi syiksi tähän mainittiin puutteellinen markkinointi sekä yritysten toimialat, joita ihmiset eivät automaattisesti välttämättä yhdistä vahvoihin ympäristöarvoihin. Tällaisissa tilanteissa ei voida sanoa yrityksen ympäristöarvojen heijastuvan normatiiviseen organisaatiositoutumiseen yhteiskunnan positiivisen näkemyksen kautta, sillä yhteiskunnalla ei ole työntekijän kokemuksen mukaan tällaista positiivista näkemystä yrityksen ympäristöarvoista. Yrityksen C työntekijät sen sijaan kokivat yhteiskunnalla olevan positiivinen näkemys heidän työnantajansa ympäristöarvoista. Voidaan siis olettaa heidän työnantajansa ympäristöarvojen vahvistavan heidän normatiivista sitoutumista yhteiskunnan positiivisten näkemysten kautta.

Työnantajayrityksensä ympäristöarvot sekä yhteiskunnan näkemykset niistä hyvinä kokeneet haastateltavat ilmentivät tätä tunnetta puhumalla työnantajastaan ja sen ympäristöarvoista positiiviseen sävyyn organisaation ulkopuolisille henkilöille. Tätä

ilmentyi etenkin yrityksen C työntekijöiden mutta myös jossain määrin muidenkin yritysten työntekijöiden keskuudessa.

”Se on helppo tavallaan sanoa että on töissä yritys C:llä just sen takia että se edustaa niitä omia arvoja ja sitten myös se että tietää että monille ihmisille ympärillä niin se... miten mä voisin sanoa, että sillä niin ku saa semmosta tietynlaista arvostustakin, että kun ihmiset arvostaa yritys C:tä, niin saa arvostusta sillä että sanoo että on (siellä) töissä” (H8, Yritys C)

*”Kyllä mä mielelläni ja silleen ylpeesti pystyn kertomaan siitä koska... -... oon linjassa niiden yritys C:n arvojen ja ...-... kaikkien asioiden kanssa”
 ”Kyl mä ite mielelläni nostan sen esille (yritys C:n ympäristöarvot)” ” Kyllä sillee on tosi ylpee siitä missä on töissä” (H7, Yritys C)*

”Mutta tietysti jos on enemmän kartalla tai enemmän kiinnostunut niin monesti tulee keskusteltu siitä et kuin hieno juttu se on” (H5, Yritys B)

Niin ympäröivän yhteiskunnan positiiviset näkemykset yrityksen ympäristöarvoista kuin näiden arvojen oleminen linjassa haastateltavien omien arvojen kanssa aiheuttivat haastateltaville ylpeyden tunnetta. Tällaisessa tilanteessa yrityksen ympäristöarvojen merkityksen normatiiviseen sitoutumiseen voidaan sanoa olevan jopa vahvasti positiivinen, sillä tilanne ilmentää niin omien arvojen ja yhteiskunnan arvojen olemista linjassa yrityksen arvojen kanssa, kuin ympäröivän yhteiskunnan positiivista näkemystä yrityksestä. Tällainen tilanne ilmentää myös sosiaalisen identiteettiteorian mukaista tilannetta minäkuvan rakentamisesta. Työpaikka voi olla hyvin tärkeä osa henkilön identiteettiä sekä minäkuva, jolloin työpaikan positiivisilla arvoilla voi olla suuri vaikutus työntekijän minäkuvalle (Turker 2009, 190–191). Vastuulliseksi koettu työnantajayritys antaa siis vastuulliseksi itsensä kokeville työntekijöille mahdollisuuden rakentaa identiteettiään tällaiseen työnantajayritykseen kuulumisen kautta. Tämän tutkimuksen mukaan tämän vaikutuksen merkityksen voimakkuus näyttäisi riippuvan siitä, kuinka positiiviseksi nuori työntekijä kokee ympäröivän yhteiskunnan näkemykset yrityksen ympäristöarvoista sekä siitä, kuinka tärkeiksi työntekijä kokee nämä arvot itselleen.

Haastateltavat kokivat jonkinlaista *velvollisuuden tunnetta* tehdä sellaista työtä tai työskennellä sellaiselle yritykselle, jonka he kokevat auttavan ilmastonmuutoksen

vastaisessa taistelussa. Velvollisuuden tunteenkin voimakkuus riippui siitä, kuinka tärkeiksi ympäristöarvot koettiin itselle.

”Mun mielestä ihmisillä on velvollisuus jotenkin kollektiivisesti toimia paremman puolesta. Oon aina vähän kattonut kieroon ihmisiä, jotka on vaikka X:llä töissä ...-... siellä on niin kun huippulahjakkaita ihmisiä, mut sit ne tekee jotain X, et sä oot niin kun hankkinut koulutuksen ja kaikkee niin kun sä voisit tehdä sun työllä niin paljon tärkeempiäkin asioita. Kyl mä koen et, varsinkin kun on saanut hyvän koulutuksen ja hyvän lähdön elämään, tai hyvät lähtökohdat, niin et kyl mun niin kun pitää antaa takas ja mun mielestä se että... yks tapa antaa takas on se et tehään parempaa tulevaisuutta ja ollaan niin kun ympäristön puolesta taistellaan niin... Se on mun mielestä jopa niin kun velvollisuus” (H7, Yritys C)

”Joo... Kyllähän se niin kun...-... Että tuntuuko se niin kun hyvältä, jos pystyy tehdä siinä työssään jotain ilmastonmuutoksen vastaisia toimia, niin se on sillain et kyllä se on niin kun hyvä plussa, mutta ei omalla kohdalla mikään vaatimus missään nimessä.” (H2, Yritys A)

Ympäristöarvot itselleen tärkeäksi kokevat haastateltavat kokivat velvollisuuden tunnetta työskennellä sellaisissa tehtävissä tai organisaatioissa, jotka he kokevat auttavan ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa. Tähän syynä oli omien arvojen lisäksi esimerkiksi halu käyttää omaa asemaansa sekä koulutustaan itselle hyödylliseksi kokemien asioiden edistämiseen. Näin ollen sellaisessa organisaatiossa oleminen, jonka kokee olevan sopiva näiden arvojen eteen työskentelyyn, voidaan sanoa synnyttävän velvollisuuden tunnetta työskennellä tälle yritykselle, lisäten näin normatiivista sitoutumista. Näin vahva velvollisuuden tunne ei kuitenkaan vallinnut kaikkien haastateltavien keskuudessa, vaan tämän tunteen vahvuuteen vaikutti se, kuinka tärkeäksi ympäristöarvot koettiin itselle.

Yrityksen ympäristöarvojen kokemuksen merkitys nuorten työntekijöiden normatiiviselle sitoutumiselle ilmentyi siis neljän tekijän kautta. Kokemus omien ja työnantajayrityksen ympäristöarvojen sekä yhteiskunnan ja työnantajayrityksen ympäristöarvojen kohtaamisesta vahvisti normatiivista organisaatiositoutumista. Myös kokemus yhteiskunnan positiivisesta näkemyksestä liittyen työnantajayrityksen ympäristöarvoihin vahvisti normatiivista sitoutumista esimerkiksi sosiaalisen

identiteettiteorian sekä ylpeyden tuntemisen kautta. Myös yleinen velvollisuuden tunne työskennellä ilmastonmuutosta vastaan lisäsi normatiivista sitoutumista sellaisiin organisaatioihin, joiden koettiin tarjoavan tähän mahdollisuuden. Kaikkien näiden tekijöiden positiivisen merkityksen vahvuus kuitenkin riippui siitä, kuinka tärkeitä ympäristöarvot olivat työntekijälle henkilökohtaisesti. Negatiivisia vaikutuksia nuorten työntekijöiden normatiiviseen sitoutumiseen kokemuksella yrityksen vahvoista ympäristöarvoista ei noussut haastattelussa esille.

5.3.4 Yhteenveto

Tutkimuksen aineiston mukaan nuorten työntekijöiden kokemus yrityksen ympäristöarvoista heijastuu kaikkiin Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen muodon ilmenemiseen. Vaikutukset niiden ilmenemiseen tapahtuvat organisaatiositoutumisen muotojen taustatekijöiden kautta. Kokemus yrityksen vahvoista ympäristöarvoista näytti olevan merkitykseltään positiivinen affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen ilmenemiselle kaikille haastateltaville. Sen sijaan jatkuvuusperusteiselle sitoutumiselle positiivinen merkitys näytti ilmenevän vain niillä haastateltavilla, jotka kokivat ympäristöarvot itselleen vähintään jossain määrin tärkeiksi. Negatiivista vaikutusta organisaatiositoutumiseen ei kokemuksella yrityksen vahvoista ympäristöarvoista tämän tutkimuksen mukaan ole. Tässä alaluvussa yksilöidyt taustatekijät, joiden kautta kokemus työnantajayrityksen ympäristövastuusta heijastuu organisaatiositoutumisen kolmen muodon ilmenemiseen, ovat eritelty taulukossa 7.

Taulukko 7. Organisaatiositoutumisen kolmen muodon ilmenemiseen heijastuvat yrityksen ympäristövastuun kokemuksen taustatekijät

Affektiivinen sitoutuminen	Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen	Normatiivinen sitoutuminen
Työn merkityksellisyys	Vaihtoehtoisten työpaikkojen määrä	Organisaation arvot linjassa yhteiskunnan arvojen kanssa
Organisaation arvot linjassa omien arvojen kanssa	Palkankorotuksen merkitys	Organisaation arvot linjassa omien arvojen kanssa
Luottamus organisaatioon		Yhteiskunnan positiivinen näkemys organisaatiosta
		Velvollisuuden tunne työskennellä ilmastonmuutosta vastaan

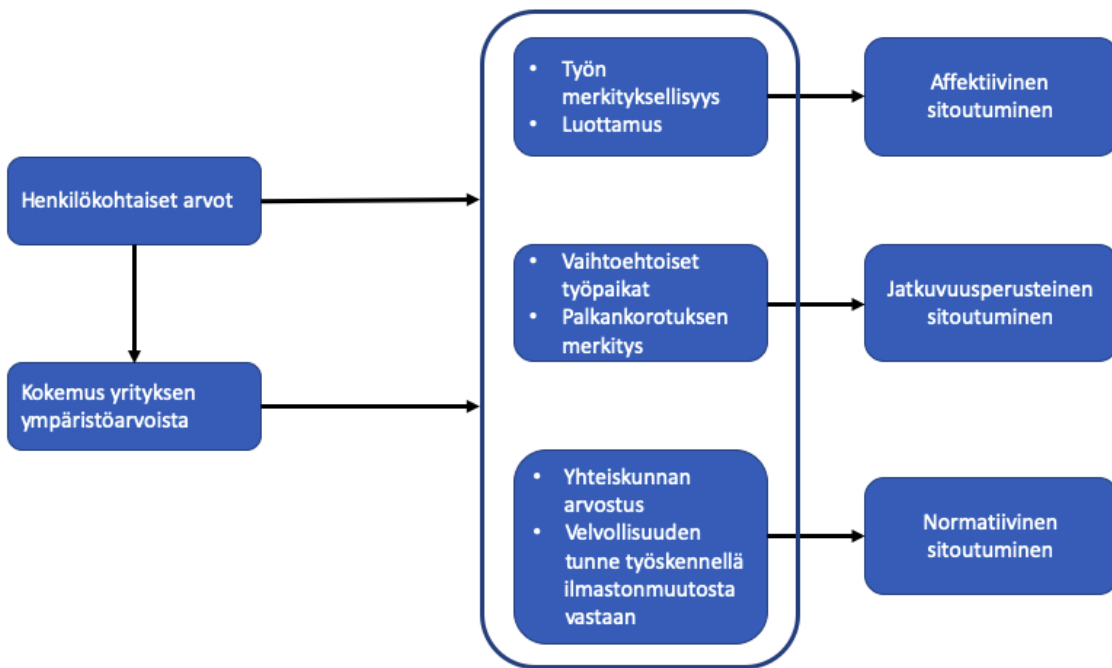
Taulukossa 7 esiintyvät tekijät vahvistavat osaltaan aiempaa tutkimustietoa. Yrityksen sosiaalisella vastuulla on löydetty olevan positiivinen merkitys affektiiviseen (Brammer

ym. 2007; Bouraoui ym. 2019) ja normatiiviseen sitoutumiseen (El-Kassar ym. 2017). Vastuullisuuden merkitystä jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen ei sen sijaan ole tutkijan käsityksen mukaan tutkittu aikaisemmin, joten varsinkin tältä osin taulukossa 7 esiintyvät tekijät tarjoavat mielenkiintoista tietoa yrityksen vastuullisuuden ja organisaatiositoutumisen välisestä yhteydestä sekä mekanismeista, joiden kautta tämä yhteys rakentuu.

Taulukossa 7 esiintyvien tekijöiden merkityksen vahvuus organisaatiositoutumisen muotojen ilmenemiselle näyttäisi riippuvan kuitenkin aina siitä, kuinka tärkeiksi nuori työntekijä kokee ympäristöarvot itselleen siten, että itselleen nämä arvot tärkeäksi kokevilla merkitys on vahvempi. Lisäksi vahvuuteen vaikuttavana tekijänä näyttäisi olevan kokemus nykyisen yrityksen ympäristöarvoista siten, että mitä parempina arvot koetaan, sitä voimakkaammat merkitykset ovat.

5.4 Yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan sanoa, että siihen, millaiseksi yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle muodostuu, vaikuttaa merkittävästi nuoren työntekijän omat arvot sekä hänen kokemuksensa nykyisen tai potentiaalisten työnantajayritysten ympäristöarvoista. Tutkielman pääasialliset huomiot ovat kuvattuna kuviossa 3.



Kuvio 3. Yrityksen ympäristöarvojen kokemuksen merkitys organisaatiositoutumiselle

Haastateltavien nuorten työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ympäristöön liittyen olivat keskeisin tekijä yrityksen ympäristövastuun ja organisaatiositoutumisen välillä. Mitä tärkeämmäksi nuori koki nämä arvot itselleen, sitä vahvempi oli tutkimuksessa esiin tulleiden sekä kuviossa 3 olevien seurausten vaikutus. Henkilökohtaiset arvot määrittivät myös sitä, kuinka tärkeäksi ylipäätään koettiin se, että yrityksen ympäristöarvot olivat omia arvoja vastaavat, sekä sitä, miten yrityksen ympäristöarvot koettiin. Kokemus yrityksen ympäristöarvoista näytti olevan toinen tärkeä taustatekijä, joka määritteli seurausten vahvuutta siten, että mitä paremmaksi ja tärkeämmäksi nämä yrityksen arvot koettiin, sitä voimakkaampia positiivisia seurauksia sillä oli. Tämä omien arvojen ja yrityksen arvojen symbioosi määritteli, kuinka vahvasti yrityksen ympäristöarvot vahvistivat esimerkiksi työn merkityksellisyyttä ja tätä kautta affektiivista sitoutumista. Suhteet näyttivät toimivan samalla logiikalla myös negatiiviseen suuntaan – mitä tärkeämmäksi ympäristöarvot henkilökohtaisesti koettiin ja mitä huonommaksi vastaavasti yrityksen ympäristöarvot koettiin, sitä vahvempia negatiivisia vaikutuksia siitä syntyi. Kuvioon 3 on kerätty keskeisimmät sitoutumisen muotojen taustatekijät, joiden kautta kokemus yrityksen ympäristöarvoista heijastui organisaatiositoutumiseen.

Tämän perusteella voidaankin siis sanoa, että yrityksen ympäristövastuulla on potentiaalia olla erittäin keskeinen merkitys nuorten työntekijöiden

organisaatiositoutumiselle. Tämä vaatii tosin sitä, että nuori kokee nämä arvot itselleen tärkeäksi ja kokee yrityksen osoittavan näitä samoja vahvoja arvoja. Ympäristöarvojen koettiin heijastuvan esimerkiksi työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen positiivisesti, ja näiden tekijöiden koettiin olevan tärkeitä tekijöitä ylipäättään organisaatiositoutumisen taustalla. Ympäristöarvoja ilmentämällä yritykset voivat siis parantaa nuorten työntekijöiden sitoutumisen taustalla olevien taustatekijöiden laatua. Tämä havainto on linjassa olemassa olevan tutkimustiedon kanssa, jonka mukaan yrityksen vastuullisuus vahvistaa sen työntekijöiden organisaatiositoutumista (Turker 2009, 201).

Ympäristöarvojen vahva merkitys organisaatiositoutumisen taustalla tuli tutkimuksessa ilmi etenkin yritys C:n työntekijöiden kohdalla. Molemmista haastatelluista oli huomattavissa, että yritys C oli tuntunut heille jopa jonkinlaiselta kutsumukselta työpaikkana ja se oli ollut kiinnostava heti ensimmäisestä kontaktista lähtien. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että molemmat yritys C:n työntekijät olivat pohtineet jossain määrin muita työpaikkoja, eivätkä sulkeneet pois mahdollisuutta työpaikan vaihtoon, joskin sellaiseen organisaatioon, joka myös harjoittaa heidän mielestään vahvojen ympäristöarvojen määrittelemää toimintaa tai muuten vastuullisuutta. Edes siis erittäin vahva symbioosi omien ja yrityksen ympäristöarvojen välillä ei aiheuta kaiken kestäväää organisaatiositoutumista, vaan työpaikkaa voitaisiin vaihtaa toiseen, jos siellä koetaan samanlaisen arvojen symbioosin olevan mahdollista. Yhtenä selittävänä tekijänä tälle löydökselle voisi olla se, että työntekijän vahvat ympäristöarvot vaikuttavat myös hänen ammattiinsa sitoutumiseen. Ammattiin sitoutuminen määritellään työntekijän ja hänen ammattinsa väliseksi tunteelliseksi yhteydeksi, joka saa työntekijän tuntemaan positiivisia tuntemuksia tätä ammattia kohtaan (Lee ym. 2000, 800). Tässä tilanteessa ammattina olisi mikä tahansa ammatti, jossa on mahdollista toteuttaa itselle tärkeiksi koettuja ympäristöarvoja.

Tutkimuksen aineiston perusteella voidaan myös sanoa, että yrityksen ympäristövastuulla ei välttämättä ole suurta merkitystä nuoren työntekijän organisaatiositoutumiselle, tai merkitystä ei välttämättä ole ollenkaan. Kaikki riippuu työntekijän omista ympäristöarvoista, ja siitä, miten oman työnantajan arvot koetaan. Tämäkin havainto on linjassa olemassa olevan tutkimustiedon kanssa, sillä esimerkiksi El-Kassarin ym. (2017, 421) mukaan yrityksen sosiaalisen vastuun ja organisaatiositoutumisen positiivinen suhde on vahvempi silloin, kun työntekijä pitää organisaation sosiaalista vastuuta

tärkeänä asiana. Myös Ruppin ym. (2018, 562) mukaan on epätodennäköistä, että työntekijät, jotka eivät koe työnantajansa sosiaalisen vastuun tekojen tarjoavan heille mahdollisuutta positiivisen sosiaalisen muutoksen puolesta työskentelyyn, kokisivat työnantajan arvojen vaikuttavan heidän työnsä merkityksellisyyteen tai sitoutumiseen. Keskiöön nouseekin sitoutumisen kannalta siis myös se, mitkä ovat oikeat keinot tämän positiivisen sosiaalisen muutoksen ajamiseen. Vaikka päämäärä olisikin niin työntekijällä kuin yrityksellä sama, esimerkiksi positiivinen vaikutus ympäristöön, voi näillä kahdella osapuolella olla eriävät mielipiteet keinoista, joilla tähän päämäärään päästään. Tällaisen ristiriidan vallitessa työntekijä tuskin kokee työskentelevänsä omien arvojensa puolesta, ja merkitys organisaatiositoutumiselle jää myös pieneksi tai mitättömäksi.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä lukijoille tutkielman yhteenveto sekä esittää johtopäätöksiä tutkielman tuloksista. Luvussa esitellään myös tutkielman teoreettinen ja käytännön merkitys. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää miten ja millä tavalla kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Organisaatiositoutumisen ymmärtämisen osalta pääasiallisena teoreettisena viitekehystenä käytettiin Allenin ja Meyerin (1990) kolmen komponentin mallia, jonka mukaan organisaatiositoutumisella on affektiivinen, jatkuvuusperusteinen ja normatiivinen puoli, ja työntekijä voi kokea jokaista sitoutumisen muotoa toisistaan eroavalla vahvuudella. Ympäristövastuun osalta olennaista tutkielman kannalta oli nimenomaan nuorten työntekijöiden kokemus työnantajayrityksiensä ympäristöarvoista, eikä niinkään yritysten oikeiden ympäristöarvojen määrittäminen ja selvittäminen.

Tutkielman päätutkimuskysymys oli:

- Millainen on yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkielmassa pyrittiin vastaamaan seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista?
- Miten nuoret työntekijät odottavat työnantajayrityksensä suhtautuvan ympäristövastuuseen?
- Miten kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu organisaatiositoutumisen eri muotojen taustatekijöiden ilmenemiseen?

Tutkimuskysymyksiin vastaamista varten haastateltiin kahdeksaa asiantuntijatehtävissä työskentelevää nuorta työntekijää kolmesta eri yrityksestä puolistrukturoidulla

haastattelumenetelmällä. Nuori työntekijä määriteltiin tutkielmassa 20–30-vuotiaaksi ja haastateltavat olivat iältään 26–30-vuotiaita. Yritysten valitsemisessa kriteerinä oli, että yrityksen brändissä ja julkisuuskuvassa täytyi vihreiden arvojen olla vahvasti läsnä.

Kuten edellä todettiin, tutkielman ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli *mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista?* Haastatteluiden perusteella tärkeimpiä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista vahvistavia tekijöitä ovat hyvät työkaverit, työyhteisön tuki, mieluinen työtehtävä, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet sekä hyvä palkka. Vastaavasti organisaatiositoutumista heikentäviä tekijöitä ovat työn ja vapaa-ajan epätasapaino, liiallinen tai liian pieni työmäärä, huonoksi koettu esihenkilö, työyhteisön liian vähäinen tuki sekä huonoksi koettu palkka. Työyhteisöön liittyvät asiat merkittävinä tekijöinä organisaatiositoutumisen taustalla vahvistavat etenkin Anthunin ja Innstrandin (2016, 61) tutkimuksen tulosta, jonka mukaan työkavereiden sosiaalinen tuki on tärkeää nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumisen kannalta. Lisäksi Kooij ym. (2010, 1125–1126) ovat myös tehneet vastaavan havainnon etenemismahdollisuuksien vahvistavasta vaikutuksesta nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Myös yrityksen ympäristövastuuseen liittyvät asiat nousivat esille niin organisaatiositoutumista vahvistavina kuin heikentävinä tekijöinä. Näitä tekijöitä käsitellään tarkemmin niille varatuissa omissa tutkimuskysymyksissään.

Tutkielman toisena alatutkimuskysymyksenä oli selvittää *miten nuoret työntekijät odottavat työnantajyrityksensä suhtautuvan ympäristövastuuseen?* Haastatteluiden perusteella nuoret työntekijät pitävät yrityksen vastuuta ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa merkittävänä ja jopa tärkeämpänä kuin valtioiden ja lainsäädännön. Odotukset työnantajyrityksen ympäristövastuuseen liittyen vaihtelivat riippuen siitä, kuinka tärkeäksi nuori työntekijä koki ympäristöarvot itselleen. Mitä tärkeämpänä ympäristöarvot koettiin itselle, sitä vakavampaa suhtautumista odotettiin myös työnantajalta. Kaiken kaikkiaan haastatteluiden tuloksien perusteella voidaan sanoa, että nuoret työntekijät odottavat työnantajyritykseltään vahvempia ympäristöarvoja ja -tekoja kuin mikä on laillinen minimi. Ympäristöarvojen odotetaan näkyvän päivittäisessä toiminnassa. Tämä viittaa siihen, että nuoret työntekijät odottavat työnantajyritykseltään ympäristöarvoja, joiden teot ovat luvussa 3.2.1 esiteltyjen Weinhoferin ja Hoffmannin (2010) yritysten päästövähennysstrategioiden tyyppeihin peilattuna hiilidioksidivähennyksiin ja hiilidioksidi-itsenäisyyteen keskittyvien strategioiden

tasolla. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi omien tuotantolaitteiden, -prosessien sekä yrityksen myymien tuotteiden muuttamista ympäristöä vähemmän kuormittaviksi tai jopa hiilineutraaleiksi. Hiilidioksidikompensaatioihin liittyvällä ympäristöstrategialla sen sijaan tarkoitetaan yrityksen toimia kuten päästöoikeuksien ostamista tai puiden istuttamista toiminnasta syntyvien päästöjen hyvittämiseksi. Näihin toimiin liittyvä strategia on matalampi kunnianhimon tasoltaan kuin kaksi edellä mainittua ympäristöstrategiatyyppiä, eivätkä siihen liittyvät asiat nousseet esille haastatteluissa. Täten voidaankin sanoa, että nuoret työntekijät odottavat työnantajyritykseltään kunnianhimoisempaa ympäristöstrategiaa kuin hiilidioksidikompensaatioihin pohjautuvaa.

Tutkielman kolmas alatutkimuskysymys pyrki selvittämään *miten kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu organisaatiositoutumisen eri muotojen taustatekijöiden ilmenemiseen?* Kysymystä lähestyttiin Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallin kautta. Haastatteluiden perusteella affektiivisen sitoutumisen osalta kokemus yrityksen ympäristöarvoista heijastuu pääasiassa työhön liittyvien taustatekijöiden ilmenemiseen. Ympäristöarvojen koettiin heijastuvan etenkin työn merkityksellisyyteen sekä työn mielekkyyteen. Mitä tärkeämmäksi nuori työntekijä koki ympäristöarvot itselleen, sitä suurempi positiivinen vaikutus näihin tekijöihin sekä niiden kautta affektiiviseen sitoutumiseen kokemuksella yrityksen hyvistä ympäristöarvoista näytti olevan. Sen sijaan kokemukset yrityksen liian heikoista ympäristöarvoista heijastuivat affektiiviseen sitoutumiseen negatiivisesti työn merkityksellisyyden heikentymisen kautta.

Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen taustatekijöiden osalta kokemus yrityksen ympäristövastuusta heijastuu lähinnä työmarkkinoilla potentiaalisiksi nähtävien vaihtoehtoisten työpaikkojen määrään. Haastatteluiden perusteella nuorilla työntekijöillä on tietty minimistandardi ympäristöarvoihin liittyen, joka yrityksen täytyy täyttää ollakseen potentiaalinen työpaikka. Tämän standardin vaatimustaso riippuu siitä, kuinka tärkeäksi nuori työntekijä kokee ympäristöarvot itselleen. Kaikilla nuorilla työntekijöillä yrityksen ympäristöarvot eivät kuitenkaan toimi rajaavana tekijänä potentiaalisten työpaikkojen etsinnässä. Toisaalta yrityksen vahvat ympäristöarvot eivät rajaa sitä pois kenenkään nuoren työntekijän potentiaalisista työpaikoista.

Kokemus yrityksen ympäristöarvoista heijastuu haastattelujen perusteella monen normatiivisen sitoutumisen taustatekijän ilmenemiseen. Näitä taustatekijöitä olivat organisaation arvojen linjassa oleminen niin ympäröivän yhteiskunnan kuin työntekijän itsensä kanssa. Lisäksi kokemus heijastui yhteiskunnan positiiviseen näkemykseen, sekä nuorten työntekijöiden yleiseen velvollisuuden tunteeseen työskennellä ilmastonmuutosta vastaan. Merkityksen vahvuuteen näyttäisi vaikuttavan kaikkien näiden taustatekijöiden kohdalla se, kuinka tärkeäksi nuori työntekijä kokee ympäristöarvot itselleen.

Tästä päästäänkin tutkielman päätutkimuskysymykseen, joka oli, *millainen on yrityksen ympäristövastuun merkitys nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiselle?* Haastattelujen perusteella merkityksen muodostumiseen näyttäisi vaikuttavan vahvasti nuoren työntekijän henkilökohtaiset ympäristöarvot sekä hänen kokemuksensa työnantajayrityksensä ympäristöarvoista. Nuoren työntekijän ympäristöarvot ovat näistä kahdesta tekijästä merkittävämmässä asemassa, sillä ne vaikuttavat myös vahvasti siihen, kuinka työnantajayrityksen ympäristöarvot koetaan, sekä kuinka tärkeäksi tekijäksi ylipäättään yrityksen ympäristöarvot koetaan organisaatiositoutumisen kannalta.

Yrityksen ympäristövastuulla voi tämän tutkielman perusteella olla hyvin keskeinen merkitys organisaatiositoutumisen syntymisessä, jos nuori työntekijä kokee ympäristöarvot itselleen tärkeiksi, sekä kokee työnantajayrityksensä ilmentävän näitä samoja arvoja. Merkitys organisaatiositoutumiseen voi olla myös negatiivinen silloin, jos työnantajayrityksen ympäristövastuullisuus koetaan tärkeäksi asiaksi, ja oman työnantajan ei koeta omaavan näitä ympäristövastuullisuuteen liittyviä arvoja. Näin ollen nuoren työntekijän omatessa vahvat ympäristöarvot näyttäisi työnantajayrityksen ympäristövastuullisuudesta muodostuvan hyvin merkittävä osa tällaisen työntekijän organisaatiositoutumista.

Toisaalta yrityksen ympäristövastuun merkitys nuoren työntekijän organisaatiositoutumiselle voi jäädä myös pieneksi tai mitättömäksi. Näin voi olla esimerkiksi silloin, jos nuori työntekijä ei koe ympäristöarvoja itselleen tärkeiksi. Työntekijän kokiessaan näin ei työnantajayrityksen ympäristövastuullisuutta tämän tutkielman tulosten perusteella koeta kovin merkittäväksi asiaksi organisaatiositoutumisen kannalta. Tällöin myös positiivisella kokemuksella oman

työnantajayrityksen ympäristövastuullisuudesta ei näyttäisi olevan merkittävää roolia nuoren työntekijän organisaatiositoutumisessa.

6.2 Tutkimuksen teoreettinen merkitys

Tämän tutkielman mukaan nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät painottuvat Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallin näkökulmasta affektiivisen sitoutumisen taustatekijöihin. Havainto on mielenkiintoinen, sillä Conwayn (2004, 441) mukaan nuoret työntekijät kokevat affektiivista sitoutumista epätodennäköisemmin kuin vanhemmat työntekijät. Tämä voisi viestiä siitä, että nuorten työntekijöiden mielestä heidän organisaatiositoutumiseen eniten vaikuttavat tekijät eivät toteudu positiivisella tavalla heidän nykyisissä työpaikoissaan. Tämä taas voisi osaltaan selittää tutkimustuloksia siitä, että nuoret työntekijät ovat heikommin organisaatiositoutuneita kuin vanhemmat työntekijät (Brimeyer ym. 2010; Kipkebut 2013; Kónya ym. 2016). Nuoret työntekijät näyttäisivät siis kokevan affektiivisen sitoutumisen taustatekijät tärkeimpinä heidän sitoutumisensa kannalta, mutta kokevat affektiivista sitoutumista epätodennäköisemmin kuin muut ikäluokat, johtuen heidän heikompaan kokonaisvaltaiseen organisaatiositoutumiseensa.

Ympäristövastuun merkitys organisaatiositoutumiseen huomattiin myös rakentuvan pääasiassa affektiivisen sitoutumisen kautta. Erittäin tärkeänä tekijänä tämän merkityksen rakentamisessa todettiin olevan työn merkityksellisyys. Työn merkityksellisyyden löydettiin toimivan eräänlaisena psykologisena välittäjämekanismina yrityksen ympäristövastuun ja työntekijöiden organisaatiositoutumisen välillä, sillä riippuen yrityksen ympäristövastuun kokemuksesta sen koettiin joko vahvistavan tai heikentävän organisaatiositoutumista. Tätä havaintoa voidaan pitää merkittävänä, sillä työn merkityksellisyyttä yrityksen vastuullisuuden ja organisaatiositoutumisen välittävänä mekanismina ei ole aikaisemmin tutkittu yhtä vahvasti kuin muiden tekijöiden, esimerkiksi sosiaalisen identiteettiteorian (Bouraoui 2019; Turker 2009; Brammer ym. 2007), yrityksen sosiaalisen vastuun tärkeyden (El-Kassar ym. 2017) sekä kulttuurin (Mueller ym. 2012), roolia. Glavas ja Kelley (2014) ovat sen sijaan tehneet saman havainnon työn merkityksellisyyden välittävästä roolista yrityksen vastuullisuuden ja organisaatiositoutumisen välillä.

Haastatteluaineistosta oli huomattavissa myös kaksi muuta mekanismia, jotka selittävät, miksi kokemus yrityksen ympäristövastuusta vaikuttaa organisaatiositoutumiseen. Ensimmäinen liittyy edellä mainittuun sosiaaliseen identiteettiteoriaan ja sen mukaiseen minäkuvan rakentamiseen. Kuten aikaisemmin todettu, niin halukkuutta kuulua johonkin tiettyyn ryhmään määrittelee esimerkiksi tämän ryhmän arvot ja tätä kautta mahdollisuus rakentaa omaa identiteettiään tähän ryhmään kuulumisella (Hogg ym. 1995, 259–260). Mahdollisuus identifioida itseään jonkin ryhmän kautta voi tehdä tämän ryhmän jäsenyydestä halutun asian (Turker 2009, 190–191). Itsensä identifioiminen työpaikkaan kuulumisen kautta ilmeni haastatteluaineistossa esimerkiksi siten, että työnantajansa ympäristöarvojen kanssa linjassa olleet työntekijät olivat ylpeitä työpaikastaan sekä puhuivat työnantajansa tekemistä ympäristön kannalta suotuisimmista valinnoista yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Joissain tapauksissa haastateltavat kokivat jopa saavansa arvostusta yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä työskentelemällä tälle yritykselle. Tämä mekanismi oli nähtävissä vahvasti etenkin yrityksen C työntekijöillä, jonka liiketoiminnan voidaan tulkita keskittyvän pelkästään sellaiseen toimintaan, joka ratkaisee ympäristö- ja ilmasto-ongelmia. Esimerkiksi Kimin ym. (2010, 564) mukaan ulkopuolisten positiivinen näkemys organisaatiosta ja sen vastuullisuudesta on tärkeä linkki yrityksen vastuullisuuden ja organisaatiositoutumisen välisessä positiivisessa yhteydessä, joten tältä osin tämä tutkimus vahvistaa olemassa olevaa tutkimustietoa.

Toinen mekanismi liittyy yleiseen moraaliin sekä velvollisuuden tunteeseen työskennellä ilmastonmuutosta vastaan. Suurin osa haastateltavista koki, ettei pystyisi työskennellä sellaiselle työnantajalle, joka olisi täysin piittaamaton ympäristöarvoista toiminnassaan. Tämä kuvastaa sitä, että tutkimukseen osallistuneet nuoret työntekijät eivät halunneet työskennellä sellaiselle organisaatiolle, jonka he kokevat tekevän asioita, jotka ovat täysin vääriä ja heidän moraaliaan vastaan. Nuoret kokivat myös vastaajasta riippuen jonkinlaista tai jopa vahvaa velvollisuuden tunnetta työskennellä ilmastonmuutosta vastaan. Sosiaalisen identiteettiteorian esittämän näkemyksen lisäksi nähtävissä oli siis yleistä tunnetta toimia siten, kuten kokee itse oikeaksi. Tätä ilmentää esimerkiksi se, että joidenkin haastateltavien mukaan he eivät vaihtaisi työpaikkaa sellaiseen, missä ympäristöarvot ovat heidän kokemuksensa mukaan huonommat kuin nykyisessä työpaikassa, vaikka saisivatkin lisää palkkaa. Toisaalta tämä on myös läheinen asia sosiaalisen identiteettiteorian argumentin kanssa, sillä omien arvojen vastaiselle yritykselle työskenteleminen heikentäisi teorian mukaan henkilön omaa identiteettiä.

Lisäksi tutkimus paljasti yrityksen positiiviseksi koettujen ympäristöarvojen lisäävän merkittävästi jatkuvuusperusteista sitoutumista varsinkin niillä työntekijöillä, jotka kokevat nämä arvot itselleen tärkeiksi. Jos ympäristöarvot koettiin tärkeiksi, rajasi se ulos potentiaalisten työpaikkojen vaihtoehtoista yrityksiä, joiden ei nähty omaavan näitä samoja arvoja. Tämä viittaisi vaihtoehtojen puutteesta johtuva jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen, jonka on tutkittu olevan yksilön kannalta negatiivisin sitoutumisen muoto, johtaen esimerkiksi stressiin (Vandenberghe 2011). Vahvoihin henkilökohtaisiin ympäristöarvoihin yhdistetty ilmastoahdistus ja vaihtoehtojen vähäisyydestä johtuva sitoutuminen ovat siis molemmat stressiä aiheuttavia tiloja, ja näiden voidaankin ajatella edesauttavan toistensa syntymistä – ilmastoahdistunut kokee, että hän voi työskennellä vain vahvat ympäristöarvot omaavalle yritykselle, johtaen vaihtoehtoisten työpaikkojen vähenemiseen, luoden lisää stressiä ja ahdistusta. Voiko siis arvojen liian vahva symbioosi olla myös huono asia? Tämän tutkimuksen perusteella tällaisessa tilanteessa kuitenkin myös työntekijän affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat korkealla tasolla yrityksen ympäristöarvojen johdosta. Nämä taas ovat organisaatiositoutumisen muodoista eniten yhteydessä positiivisiin seurauksiin (Meyer & Parfyonova 2010, 287), joten ainakin tämän tutkimuksen mukaan ympäristövastuusta johtuvan jatkuvuusperusteisen sitoutumisen negatiivisia seurauksia vähentää affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen positiiviset seuraukset.

6.3 Tutkimuksen käytännön merkitys

Työyhteisöltä saatava tuki yksilöitiin merkittävänä tekijänä organisaatiositoutumisen taustalla, sillä se koettiin haastateltavien toimesta niin vahvistavana kuin heikentävänä tekijänä, eli organisaatiot olivat niin onnistuneet kuin epäonnistuneet tässä asiassa. Työyhteisöltä saatavaan tukeen liittyy myös läheisesti hyvät työkaverit vahvistavana tekijänä sekä huonoksi koettu esihenkilö heikentävänä tekijänä. Nuorten työntekijöiden sitoutumista parantaakseen yritysten täytyy siis kiinnittää huomiota siihen, että heille annetaan tukea työn suorittamiseen sekä muihin töihin liittyviin asioihin niin työkavereiden kuin esihenkilöiden toimesta. Erityisen tärkeäksi nousee tutkimuksen aineiston perusteella myös rekrytoinnin rooli, jotta työyhteisön ammattitaito pysyy sillä tasolla, että tukea on mahdollista saada.

Mieluinen työtehtävä nousi myös tärkeäksi organisaatiositoutumista vahvistavaksi tekijäksi. Mieluisen työtehtävän koettiin tarjoavan haasteita ja onnistumisen tunteita, sekä

olevan merkityksellinen niin työntekijän omien arvojen kannalta kuin organisaation toimimisen kannalta. Yritysten tulisikin siis selvästi tuoda esille nuorille työntekijöille esimerkiksi konkreettisin esimerkein sitä, mikä heidän työnsä merkitys on organisaatiossa sekä mitä hänen onnistunut työsuorituksensa mahdollistaa tai merkitsee organisaatiolle. Tämä toisi nuorelle työntekijälle niin onnistumisen tunteita kuin lisäksi oman työn merkityksellisyyttä. Yrityksen ympäristövastuulliseksi kokemisen löydettiin myös toimivan yhtenä työn miellisuutta ja merkityksellisyyttä parantavana tekijänä.

Myös etenemismahdollisuuksien löydettiin olevan yksi nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumista vahvistava tekijä. Myös esimerkiksi Kooij ym. (2010, 1125–1126) ovat tehneet vastaavan havainnon, ja tämän tekijän tärkeys nuorille työntekijöille johtuu heidän mukaansa nuorten elämäntilanteesta johtuvasta alhaisemmasta tarpeesta työpaikan vakaudelle, jonka vuoksi heidän on mahdollista priorisoida esimerkiksi ylenemismahdollisuuksia. Tämä mekanismi nousi esille etenkin yrityksen C työntekijöiden sitoutumista vahvistavana tekijänä, jonka koettiin kasvuvaiheensa ansiosta antavan hyvän mahdollisuuden nopeaan etenemiseen uralla. Toisaalta, myös yritys C:tä merkittävästi kooltaan suuremmat yritykset A ja B koettiin hyvänä paikkana uralla etenemiseen niiden tarjoamien laajojen mahdollisuuksien takia. Yritysten tulisikin siis tarjota nuorille työntekijöille selkeää urapolkua yrityksessä vahvistaakseen heidän sitoutumistaan.

Hyväksi koettu palkka koettiin organisaatiositoutumista vahvistavana ja huonoksi koettu palkka taas heikentävänä tekijänä, korostaen palkkauksen roolia. Huomattavaa on, että huonoksi koetun palkan tuntemuksia aiheutti matala palkka verrattuna muihin vastaaviin yrityksiin ja tehtäviin, eikä niinkään absoluuttisesti matalaksi koettu palkka, joka olisi saattanut aiheuttaa alanvaihdon ajatuksia. Huonoksi koetun palkan heikentävä vaikutus oli siis nimenomaan organisaatiositoutumiseen, ja yrityksiin täytyykin siis pystyä tarjoamaan kilpailukykyistä palkkaa muihin vastaaviin yrityksiin ja tehtäviin verrattuna, jos he haluavat sitouttaa nuorta työntekijää palkkauksella.

Tämän tutkimuksen mukaan kokemuksella yrityksen hyvistä ympäristöarvoista ei ole minkäänlaisia negatiivisia vaikutuksia nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Yrityksen ympäristövastuulla ja toimilla voisi siis olla vain positiivisia vaikutuksia nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen riippumatta siitä, kuinka tärkeäksi työntekijä kokee nämä arvot itselleen. Tämän perusteella voidaankin ehdottaa yrityksille

yhtenä keinona nuorten työntekijöiden sitouttamiseen ympäristövastuun toteuttamista ja osoittamista.

Aineistosta huomattiin, että saman yrityksen työntekijät saattoivat kokea yrityksen ympäristövastuun toimet täysin vastakkaisilla tavoilla. Tätä pohjaa vasten voidaankin sanoa, että organisaation ympäristövastuun merkitystä nuorten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen vahvistaisi organisaation toimet perustella tiettyjen ympäristötoimien tekemistä ja vastaavasti joidenkin toimien tekemättä jättämistä työntekijöilleen. Tämä perustelu sekä myös työntekijöiden mielipiteiden ja kehitysehdotusten kuuntelu saattaisi parantaa työntekijän ja yrityksen näkemysten yhteneväisyyttä siitä, mitkä ovat oikeat keinot työskennellä kohti tätä yhteistä päämäärää, joka on myös Ruppin ym. (2018, 562) mukaan keskeinen tekijä yrityksen vastuullisuuden ja organisaatiositoutumisen välisessä suhteessa. Huomio on tärkeä, sillä tässä tutkimuksessa huomattiin yrityksen positiivisiksi koettujen ympäristöarvojen heijastuvan positiivisesti myös näiden arvojen ulkopuoliseen näkemykseen yrityksestä. Tämä huomattiin varsinkin niiden työntekijöiden kohdalla, jotka eivät pitäneet ympäristöarvoja itselleen niin keskeisiksi työelämän valintojen kannalta. Positiiviset vaikutukset näiden näkemyksiä yhtenäistävien toimien tekemisestä eivät siis rajoittuisi pelkästään niihin työntekijöihin, jotka kokevat ympäristöarvot itselleen tärkeiksi.

6.4 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Laadulliselle tutkimukselle erityisen tärkeää on tutkijan objektiivisuus erityisesti kahdesta syystä. Ensinnäkin tutkimustilanteessa tutkijan täytyy olla mahdollisimman objektiivinen, jotta tutkittavat, tässä tapauksessa haastateltavat, pystyvät toimimaan tutkimustilanteessa mahdollisimman luonnollisesti. Toisekseen objektiivisuus on tärkeää aineiston analysoinnissa, sillä laadullisen tutkimuksen aineisto on hyvin tulkinnanvaraista ja siksi mahdollisuuksia aineiston puolueelliseen tai muuten subjektiiviseen tulkintaan on paljon. (May 2002, 162.)

Laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta voidaan arvoida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä, saataisiinko tutkimuksesta samanlaisia tuloksia esimerkiksi tutkimuksen ajasta ja paikasta riippumatta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa totuudenmukaisia vastauksia. Toisin sanoen reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen tuloksien itsenäisyyteen

sen ulkopuolisten olosuhteiden vaikutuksesta, ja validiteetilla viitataan näiden tuloksien oikeanlaiseen tulkitsemiseen. (Kirk & Miller 1986, 19–20.)

Tämän tutkielman reliabiliteettiä parantaa se, että empiirisen tutkimuksen haastattelurungon laatimisessa sekä tulosten analysoinnissa käytettiin apuna Allenin ja Meyerin (1990) organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallia, sekä aikaisempaa tutkimustietoa esimerkiksi tämän mallin sitoutumisen eri muotojen taustatekijöistä. Koska tutkimus perustuu aikaisempaan tutkimustietoon, tekee se tutkimuksen tulosten perusteella tehdyistä johtopäätöksistä luotettavampia. Tutkimuksen haastateltavat tulivat myös kolmesta eri yrityksestä, joka osaltaan parantaa tutkimuksen siirrettävyyttä ja täten reliabiliteettia.

Haastatteluille ominaista on, että vastaajat tietävät olevansa tutkimuksen alaisina ja tietävät, että heiltä odotetaan vastausta esitettyihin kysymyksiin. Tämä saattaa johtaa siihen, että haastateltavat antavat joko tiedostaen tai tiedostamattaan vastauksia, jotka eivät todellisuudessa edusta heidän mielipidettään kysyttävästä asiasta. (Walle 2015, 69.) Tämä haastaa tutkimuksen reliabiliteettiä varsinkin tässä tutkimuksessa, sillä aihe on hyvin arvolatautunut. Tämän vaikutuksen minimoidakseen tutkija pyrki haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraaliin lähestymistapaan, jotta haastateltavat eivät kokisi tutkijan kannustavan heitä tietynlaisiin vastauksiin.

Tutkimuksen validiteettia parantavaksi tekijäksi voidaan reliabiliteetin tapaan lukea se, että aineiston analysoinnissa käytettiin apuna Allenin ja Meyerin (1990) teoreettista mallia sekä aikaisempaa tutkimustietoa. Aikaisemman tutkimustiedon käyttäminen vähentää riskiä aineiston vääränlaisesta tulkitsemisestä, sillä tulkitseminen pohjautuu osaltaan varmistettuun tutkimustietoon. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tämän tutkielman pohjalta ei voida tehdä laajempia empiirisiä johtopäätöksiä kausaalisuhteista tai niiden voimakkuuksista, sillä niiden tutkiminen ei ole ominaista laadulliselle tutkimusotteelle (Eriksson & Kovalainen 2008, 5).

Vaikka laadullisen tutkimuksen analyysille objektiivisuus on tärkeää, on se kuitenkin ongelmallista ihmisen tiedostamattomien prosessien takia. Näiden tiedostamattomien prosessien takia tutkija voi tiedostamattaan analysoida tutkimusaineistoa jonkinlaisen henkilökohtaisen kokemuksen tai näkemyksen kautta, vaikka hän pyrkisikin objektiivisuuteen. (May 2002, 162.) Tämän tutkielman teossa on pyritty ehdottamaan objektiivisuuteen, mutta on siis mahdollista, että tutkielman tuloksiin ovat vaikuttaneet

jossain määrin tutkijan tiedostamatta hänen subjektiiviset kokemukset ja näkemykset. Tässä tutkielmassa tätä objektiivisuuteen ja validiteettiin liittyvää haastetta on pyritty minimoimaan avaamalla tutkimuksen taustaa sekä itse tutkimusaineistoa lukijalle mahdollisimman paljon ja läpinäkyvästi, jotta lukija voi myös itse arvioida tutkijan ajatteluprosessia sekä hänen tekemiensä johtopäätösten pätevyyttä.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Yrityksen sosiaalisen vastuun ja organisaatiositoutumisen välistä suhdetta on tutkittu paljon, mutta sen sijaan ympäristövastuun ja organisaatiositoutumisen välistä suhdetta ei ole tutkijan tietämyksen mukaan tutkittu vielä ollenkaan. Aihe siis hyötyisi kaikenlaisesta uudesta tutkimuksesta, jotta ymmärrystä tästä ajankohtaisesta aiheesta voitaisiin laajentaa ja syventää. Yrityksien ja muiden organisaatioiden tehdessä jatkuvasti yhä enemmän toimia ympäristövastuun eteen olisi tärkeää tutkia sitä, miten nämä toimet vaikuttavat työntekijöiden näkemyksiin työpaikoista.

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena olisi etenkin tutkia ympäristövastuun vaikutusta organisaatiositoutumiseen määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Määrällinen tutkimus rikastuttaisi aiheen tutkimustietoa sekä antaisi mahdollisuuden tutkia tarkemmin esimerkiksi tässä tutkielmassakin esiin tulleita asioita, sekä muodostaa mahdollisesti syyseuraussuhteita yrityksen ympäristövastuun ja organisaatiositoutumisen välillä. Lisäksi määrällisen tutkimuksen avulla voitaisiin vertailla sitä, miten ympäristövastuun positiivinen vaikutus organisaatiositoutumiseen vertautuu vahvuudeltaan sosiaalisen vastuun positiiviseen vaikutukseen, jota on tutkittu enimmäkseen juuri määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Näin saataisiin tietoa siitä, kokevatko työntekijät ympäristövastuun toimet tärkeämpänä vai vähemmän tärkeänä kuin muut sosiaalisen vastuun toimet organisaatiositoutumisen kannalta.

Määrällistä tutkimusta ympäristövastuun vaikutuksesta organisaatiositoutumiseen voisi tehdä vertailevalla otteella myös siten, että vertailtaisiin, miten kokemus ympäristövastuusta heijastuu organisaatiositoutumiseen ikäluokkien välillä. Aikaisemman tutkimustiedon mukaan nuoret ovat hyvin huolestuneita ympäristöstä, mutta se ei välttämättä näy heidän käytöksessään, sillä vanhemmat ikäluokat harjoittavat esimerkiksi kestävän kulutuksen toimia nuoria enemmän (Hume 2010, 392). Olisikin mielenkiintoista tietää, näkyykö sama havaittavissa oleva ympäristöhuolen ja -tekojen ristiriita nuorilla myös organisaatiositoutumiseen liittyen.

Tässä tutkielmassa kävi ilmi, että vahvat ympäristöarvot henkilökohtaisesti omaavat sekä oman työnantajansa ympäristöarvoihin tyytyväiset työntekijät ilmentävät hyvin vahvaa vaihtoehtojen vähäisyydestä johtuvaa jatkuvuusperusteista sitoutumista, joka itsessään on yhdistetty yksilön kannalta negatiivisiin seurauksiin kuten stressiin. Tämän tutkielman perusteella tämä tilanne kuitenkin synnyttää myös esimerkiksi vahvoja affektiivisen sitoutumisen tunteita, jotka yksilön kannalta positiivisten seuraustensa ansiosta tasoittavat näiden negatiivisten seurausten vaikutusta. Olisikin mielenkiintoista tietää, kulkevatko jatkuvuusperusteinen ja affektiivinen sitoutuminen tällaisissa tilanteissa aina käsi kädessä. Olisiko esimerkiksi mahdollista, että työntekijä kokee yrityksen erittäin ympäristövastuulliseksi ja pitää sitä myös itselleen tärkeänä asiana, mutta esimerkiksi työnantajan huonon kohtelun takia affektiivinen sitoutuminen jää heikoksi, jättäen organisaatiositoutumisesta jäljelle vain jatkuvuusperusteisen sitoutumisen ja sen negatiiviset seuraukset?

Lähteet

- Aguinis, H. (2011) Organizational responsibility: Doing good and doing well. Teoksessa: *APA handbook of industrial and organizational psychology*, toim. Sheldon Zedeck, 866–879. American Psychological Association, Washington, D.C.
- Aguinis, H. – Glavas, A. (2012) What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 38 (4), 932–968.
- Allen, N. – Meyer, J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (1), 1–18.
- Angle, H. – Perry, J. (1981) An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26 (1), 1–14.
- Anthun, K. S. – Innstrand, S. T. (2016) The predictive value of job demands and resources on the meaning of work and organisational commitment across different age groups in the higher education sector. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 38 (1), 53–67.
- Bakotić, D. (2021) How do demographic characteristics relate to organizational commitment? Evidence from Croatia. *Ekonomska Istraživanja / Economic Research*, 1–20.
- Becker, H. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66 (1), 32–42.
- Bergman, M. (2006) The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 (5), 654–663.
- Bitektine, A. (2011) Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *The Academy of Management Review*, Vol. 36 (1), 151–179.
- Boichuk, J. – Menguc, B. (2013) Engaging dissatisfied retail employees to voice promotive ideas: The role of continuance commitment. *Journal of Retailing*, Vol. 89 (2), 207–218.

- Bouraoui, K. – Bensemmane, S. – Ohana, M. – Russo, M. (2019) Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, Vol. 57 (1), 152–167.
- Brammer, S. – Pavelin, S. (2006) Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (3), 435–455.
- Brammer, S. – Millington, A. – Rayton, B. (2007) The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 (10), 1701–1719.
- Brickman, P. (1987) *Commitment, conflict, and caring*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Brimeyer, T. – Perrucci, R. – Wadsworth, S. M. (2010) Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, Vol. 91 (2), 511–530.
- Brown, R. (1996) Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 (3), 230–251.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 (4), 533–546.
- Caldwell, D. – Chatman, J. – O'Reilly, C. (1990) Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (3), 245–261.
- Carroll, A. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 4 (4), 497–505.
- Chrun, E. – Dolšak, N. – Prakash, A. (2016) Corporate environmentalism: Motivations and mechanisms. *Annual Review of Environment and Resources*, Vol. 41 (1), 341–362.
- Claes, R. – Van De Ven, B. (2008) Determinants of older and younger workers' job satisfaction and organisational commitment in the contrasting labour markets of Belgium and Sweden. *Ageing and Society*, Vol. 28 (8), 1093–1112.
- Clayton, S. (2020) Climate anxiety: Psychological responses to climate change. *Journal of Anxiety Disorders*, Vol. 74, 1–7.
- Conway, E. (2004) Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13 (4), 417–446.

- Croson, R. – Treich, N. (2014) Behavioral environmental economics: Promises and challenges. *Environmental & Resource Economics*, Vol. 58 (3), 335–351.
- Dahmann, F. – Branicki, L. – Brammer, S. (2017) Managing carbon aspirations: The influence of corporate climate change targets on environmental performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 158 (1), 1–24.
- Dangelico, R. M. – Pujari, D. (2010) Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 (3), 471–486.
- DeCotiis, T. – Summers, T. (1987) A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, Vol. 40 (7), 445–470.
- D'Aprile, G. – Talò, C. (2015) How corporate social responsibility influences organizational commitment: A psychosocial process mediated by organizational sense of community. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 27 (4), 241–269.
- Eleftheriadis, I. – Anagnostopoulou, E. (2017) Measuring the level of corporate commitment regarding climate change strategies. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, Vol. 9 (5), 626–644.
- El-Kassar, A. N. – Messarra, L. C. – El-Khalil, R. (2017) CSR, organizational identification, normative commitment, and the moderating effect of the importance of CSR. *The Journal of Developing Areas*, Vol. 51 (3), 409–424.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE, London.
- Euroopan Komissio (2021) *EU Emissions Trading System (EU ETS)*.
<https://ec.europa.eu/clima/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_fi>, haettu 26.1.2021.
- Finegan, J. (2000) The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 (2), 149–169.
- Finegold, D. – Mohrman, S. – Spreitzer, G. (2002) Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (5), 655–674.
- Frederick, W. (2018) *Corporate social responsibility*. Emerald Publishing Limited, Bingley.

- Galletta, A. (2013) *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York University Press, New York.
- Glavas, A. – Kelley, K. (2014) The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 24 (2), 165–202.
- Grendstad, G. – Wollebaek, D. (1998) Greener still?: An empirical examination of Eckersley's ecocentric approach. *Environment and Behavior*, Vol. 30 (5), 653–675.
- Hickman, C. – Marks, E. – Pihkala, P. – Clayton, S. – Lewandowski, R. E. – Mayall, E. E. – Wray, B. – Mellor, C – van Susteren, L. (2021) Young people's voices on climate anxiety, government betrayal and moral injury: a global phenomenon. *The Lancet*.
- Hogg, M. – Terry, D. – White, K. (1995) A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 58 (4), 255–269.
- Hsieh, H. F. – Shannon, S. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- Hume, M. (2010) Compassion without action: Examining the young consumers consumption and attitude to sustainable consumption. *Journal of World Business*, Vol. 45 (4), 385–394.
- IPCC (2021) Summary for Policymakers. Teoksessa: *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press.
- Ismail, M. – Lu, H. S. (2014) Cultural values and career goals of the Millennial generation: An integrated conceptual framework. *Journal of International Management Studies*, Vol. 9 (1), 38–49.
- ISO. (2010) *ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility*.
<<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>>, haettu 13.1.2022
- Iverson, R. – Buttigieg, D. (1999) Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (3), 307–333.
- Jaros, S. (1997) An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51 (3), 319–337.

- Jaros, S – Jermier, J – Koehler, J. – Sincich, T. (1993) Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (5), 951–995.
- Kallio, H. – Pietilä, A. M. – Johnson, M. – Kangasniemi, M. (2016) Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 72 (12), 2954–2965.
- Kanter, R. M. (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Vol. 33 (4), 499–517.
- Karassin, O. – Bar-Haim, A. (2016) Multilevel corporate environmental responsibility. *Journal of Environmental Management*, Vol. 183, 110–120.
- Kibiswa, N. (2019) Directed qualitative content analysis (DQICA): A tool for conflict analysis. *Qualitative Report*, Vol. 24 (8), 2059–2079.
- Kim, H. – Park, K. – Ruy, D. (2017) Corporate environmental responsibility: A legal origins perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 140 (3), 381–402.
- Kim, H. R. – Lee, M. – Lee, H. T. – Kim, N.M. (2010) Corporate social responsibility and employee - company identification. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95 (4), 557–569.
- Kipkebut, D. J. (2013) The effects of demographic characteristics on organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions: The case of employees in Kenyan universities. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, Vol. 2 (1), 20–33.
- Kirk, J. – Miller, M. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. SAGE Publications Inc, Los Angeles.
- Kong, H. – Wang, S. – Fu, X. (2015) Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 (1), 147–168.
- Kooij, D. – Jansen, P. – Dijkers, J. – De Lange, A. (2010) The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 (8), 1111–1136.

- Kooij, D. – Boon, C. (2018) Perceptions of HR practices, person-organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, Vol. 28 (1), 61–75.
- Kreuzer, C. – Weber, S. – Off, M. – Hackenberg, T. – Birk, C. (2019) Shedding light on realized sustainable consumption behavior and perceived barriers of young adults for creating stimulating teaching-learning situations. *Sustainability*, Vol. 11 (9), 2587–2605
- Kónya, V. – Matic, D. – Pavlovic, J. (2016) The influence of demographics, job characteristics and characteristics of organizations on employee commitment. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 13 (3), 119–138.
- Lazaric, N. – Le Guel, F. – Belin, J. – Oltra, V. – Lavaud, S. – Douai, A. (2019) Determinants of sustainable consumption in France: The importance of social influence and environmental values. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 30 (5), 1337–1366.
- Lee, E. M. – Park, S. Y. – Lee, H. J. (2013) Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, Vol. 66 (10), 1716–1724.
- Lee, K. – Carswell, J. – Allen, N. (2000) A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (5), 799–811.
- Lee, S. Y. (2012) Corporate carbon strategies in responding to climate change. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21 (1), 33–48.
- Lewis, G. – Palm, R. – Feng, B. (2019) Cross-national variation in determinants of climate change concern. *Environmental Politics*, Vol. 28 (5), 793–821.
- Li, W. – Chen, N. (2018) Absolute income, relative income and environmental concern: Evidence from different regions in China. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 187, 9–17.
- Mariampolski, H. (2001) *Qualitative market research: a comprehensive guide*. Thousand Oaks, London.
- Mathieu, J. – Zajac, D. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108 (2), 171–194.

- Matten, D. – Moon, J. (2008) "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, Vol. 33 (2), 404–424.
- May, T. (2002) *Qualitative Research in Action*. SAGE Publications, London.
- Mayer, R. – Schoorman, D. (1992) Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (3), 671–684.
- McCormick, L. – Donohue, R. (2019) Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30 (18), 2581–2604.
- McShane, L. – Cunningham, P. (2012) To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, Vol. 108 (1), 81–100.
- Mercurio, Z. (2015) Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, Vol. 14 (4), 389–414.
- Meyer, J. (2014) Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, toim. Marylene Gagne, 33–49. Oxford University Press, Oxford.
- Meyer, J. – Allen, N. (1997) *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. SAGE Publications, London.
- Meyer, J. – Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11 (3), 299–326.
- Meyer, J. – Stanley, D. – Herscovitch, L. – Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 (1), 20–52.
- Meyer, J. – Becker, T. – Vandenberghe, C. (2004) Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (6), 991–1007.
- Meyer, J. – Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, Vol. 20 (4), 283–294.

- Morrison, P. – Beer, B. (2017) Consumption and environmental awareness: Demographics of the European experience. Teoksessa: *Socioeconomic environmental policies and evaluations in regional science. New frontiers in regional science: Asian perspectives*, toim. Hiroyuki Shibusawa – Katsuhiko Sakurai – Takeshi Mizunoya – Susumu Uchida, 88–102. Springer, Singapore.
- Mowday, R. – Steers, R. – Porter, L. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (2), 224–247.
- Mueller, K. – Hattrup, K. – Spiess, S. O. – Lin-Hi, N. – Kozlowski, S. (2012) The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 (6), 1186–1200.
- Ng, T. – Yam, K. C. – Aguinis, H. (2019) Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, Vol. 72 (1), 107–137.
- Oh, H. S. – Sawang, S. – Farnese, M. L. (2021) Qualitative differences in the mindsets associated with dual nature of normative commitment. *PloS one*, Vol. 16 (6).
- O'Reilly, C. – Chatman, J. – Guion, R. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (3), 492–499.
- Peloza, J. (2009) The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, Vol. 35 (6), 1518–1541.
- Pentareddy, S. – Suganthi, L. (2015) Building affective commitment through job characteristics, leadership and empowerment. *Journal of Management & Organization*, Vol. 21 (3), 307–320.
- Pihkala, P. (2020) Anxiety and the ecological crisis: An analysis of eco-anxiety and climate anxiety. *Sustainability*, Vol. 12 (19).
- Porter, L. – Steers, R. – Mowday, R. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (2), 224–247.
- Porter, M. – Kramer, M. (2011) The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, Vol. 89 (1), 1–17.
- Ramya, S. – Baral, R. (2021). “Mind” matters! A conceptual framework using mental models and green nudging to drive corporate environmental responsibility. *Management Decision*, Vol. 59 (4), 719–731.

- Reilly, N. – Orsak, C. (1991) A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 39 (3), 311–330.
- Roller, M. (2015) *Applied qualitative research design: A total quality framework approach*. The Guilford Press, New York.
- Rupp, D. – Shao, R. – Skarlicki, D. – Paddock, E. – Kim, T. Y. – Nadisic, T. (2018) Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 (5), 559–579.
- Sargisson, R. – De Groot, J. – Steg, L. (2020) The relationship between sociodemographics and environmental values across seven european countries. *Frontiers in Psychology*, Vol. 11.
- Schaubroeck, J. – May, D. – Brown, W. (1994) Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (3), 455–460.
- Scholl, R. (1981) Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, Vol. 6 (4), 589–599.
- Sen, S. – Bhattacharya, C. (2001) Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (2), 225–243.
- Serenko, A. – Bontis, N. (2009) A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 4 (4), 390–399.
- Sharma, S. – Henriques, I. (2005) Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 26 (2), 159–180.
- Sledge, J. (2016) *Motivation and retention of Generation Y employees in the workplace*. Phoenix Campus College of Business, Phoenix.
- Solnet, D. – Kralj, A. – Kandampully, J. (2012) Generation Y employees: An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 17 (3), 36–54.
- Somers, M. J. (2009) The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74 (1), 75–81.

- Sprengel, D. – Busch, T. (2011) Stakeholder engagement and environmental strategy - the case of climate change. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20 (6), 351–364.
- Spurgin, K. – Wildemuth, B. (2009) Content analysis. Teoksessa: *Applications of social research methods to questions in information and library science*, toim. Barbara Wildemuth, 307–318. Libraries unlimited, Westport.
- Story, J. – Neves, P. (2015) When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 24 (2), 111–124.
- Studentwork. (2017) *Nuoret osajat työelämässä 2017 - Graduates at work*. Studentwork.
- Tryon, W. (2018) Mediators and mechanisms. *Clinical Psychological Science*, Vol. 6 (5), 619–628.
- Turban, D. – Greening, D. (1997) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (3), 658–672.
- Turker, D. (2009) How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 89 (2), 189–204.
- Uecker-Mercado, H. – Walker, M. (2012) The value of environmental social responsibility to facility managers: Revealing the perceptions and motives for adopting ESR. *Journal of Business Ethics*, Vol. 110 (3), 269–284.
- Van den Broeck, A. – Howard, J. – Van Vaerenbergh, Y. – Leroy, H. – Gagné, M. (2021) Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, Vol. 11 (3), 240–273.
- Vandenberg, R. – Self, R. – Seo, J. H. (1994) A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, Vol. 20 (1), 123–140.
- Vandenberghe, C. – Panaccio, A. (2015) Delving into the motivational bases of continuance commitment: Locus of control and empowerment as predictors of perceived sacrifice and few alternatives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24 (1), 1–14.
- Vandenberghe, C. – Panaccio, A. – Ben Ayed, A. K. (2011) Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk

- aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84 (2), 403–424.
- Vandenberghe, C. – Mignonac, K. – Caroline, M. (2015) When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations (New York)*, Vol. 68 (5), 843–870.
- Vanhala, M. – Heilmann, P. – Salminen, H. (2016) Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, Vol. 23 (1), 46–61.
- VanHeuvelen, T. – Summers, N. (2019) Divergent roads: A cross-national intercohort analysis of affluence and environmental concern. *Social Science Research*, Vol. 82, 72–91.
- Vardi, Y. – Wiener, Y. – Popper, M. (1989) The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members. *Psychological Reports*, Vol. 65 (1), 27–34.
- Vasama, T. (2017) Näin milleniaalit muuttavat työelämää: He ovat kärsimättömiä, konservatiivisia ja kyseenalaistavia, mutta ”hyvinkin lojaaleja jos työnantaja tekee oikeat asiat”. <<https://www.hs.fi/ura/art-2000005453604.html>>, haettu 10.10.2021.
- Walle, A. (2015) *Qualitative research in business : a practical overview*. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne.
- Weinhofer, G. – Hoffmann, V. (2010) Mitigating climate change - how do corporate strategies differ? *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19 (2), Vol. 77–89.
- Whitener, E. – Walz, P. (1993) Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42 (3), 265–281.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, Vol. 7 (3), 418–428.
- Visser, W. (2011) *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex.
- Ympäristöministeriö (2021) *Pariisin ilmastopimus*. <<https://ym.fi/pariisin-ilmastopimus>>, haettu 24.3.2021.
- Yoon, J. – Lee, S. (2016) What makes employees zealous supporters of their firm's CSR initiative? The role of employees' perceptions of their firm's CSR authenticity.

Teoksessa: *Advances in Group Processes*, toim. Shane Thye – Edward Lawler, 93–126. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

Zieseimer, F. – Hüttel, A. – Balderjahn, I. (2021) Young people as drivers or inhibitors of the sustainability movement: The case of anti-consumption. *Journal of Consumer Policy*, Vol. 44 (3), 427–453.

Zimmerman, M. – Zeitz, G. (2002) Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *The Academy of Management Review*, Vol. 27 (3), 414–431.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Aloituskysymykset, sitoutuminen yleisesti:

- Mikä on ikäsi, roolisi, ja kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?
- Minkä takia päädyit hakemaan tähän työpaikkaan ja organisaatioon?
- Koetko olevasi sitoutunut nykyiseen työnantajaorganisaatioosi? Miksi/Miksi et?
- Mitkä tekijät ovat saaneet sinut pysymään nykyisessä työpaikassasi?
- Mitkä tekijät, jos mitkään, ovat saaneet miettimään organisaatiosta lähtemistä?
- Oletko hakenut muualta töitä nykyisen työsuhteen aikana? Jos olet, niin miksi?

Ympäristöarvojen merkitys:

- Kuinka tärkeänä pidät ympäristöarvoja itsellesi?
- Miten haluaisit työnantajayrityksesi suhtautuvan ympäristöarvoihin?
- Millaisena näet ylipäätään yritysten vastuun olla mukana ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa?
- Miten koet nykyisen työnantajayrityksesi suhtautumisen ympäristöarvoihin?

Julkisuuskuva:

- Millainen mielikuva kokemustesi mukaan ihmisillä on työnantajayrityksestäsi?
- Kerrotko mielelläsi mikä on sinun työnantajayrityksesi/mitä työnantajayrityksesi tekee? Miksi/miksi et?
- Onko mielestäsi työnantajayrityksesi vihreä julkisuuskuva ja imago linjassa sen todellisten toimien kanssa?

Ympäristöarvojen merkitys organisaatiositoutumiseen

- Koetko työnantajayrityksesi ympäristöarvojen vaikuttavan työsi merkityksellisyyteen? Jos koet, niin miten?

- Olisitko valmis vaihtamaan nykyisestä työpaikastasi sellaiseen yritykseen, jolle ympäristöasiat eivät ole toiminnan keskiössä tai yhtä tärkeitä, jos saisit lisää palkkaa tai muita työsuhde-etuja? Miksi/miksi et?
- Olisitko valmis vaihtamaan nykyisestä työpaikastasi sellaiseen yritykseen, jolle ympäristöasiat ovat vielä enemmän toiminnan keskiössä, vaikka saisit vähemmän palkkaa tai muita työsuhde-etuja? Miksi/miksi et?
- Voisitko työskennellä yritykselle, jonka tietäisit välittävän ympäristöarvoista vain näennäisesti? Miksi/miksi et?
- Koetko velvollisuudeksesi tehdä sellaista työtä tai olla sellaisessa työpaikassa, joka auttaa ilmastonmuutoksen vastaisessa taistelussa?

Lopetus

- Onko sinulla vielä jotain muuta mielessä aiheeseen liittyen?
- Koitko kysymykset sellaisina, että niihin oli helppo vastata?
- Muuta palautetta, kysymyksiä?