

HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON

Case Hämeenlinnan Asunnot Oy



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2022

Anne Nikander

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Anne Nikander

Työn nimi Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Tiivistelmä

Vuosi 2022

Organisaatiositoutumisen tiedetään olevan erityisesti nykyisessä, voimakkaasti muuttuvassa työelämässä yritykselle kilpailuetu. Sitoutumisessa ei ole kyse ainoastaan työntekijän päätöksestä jäädä osaksi organisaatiota. Sitoutunut työntekijä muun muassa sitoutuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, sekä pyrkii kehittämään itseään ja työyhteisöään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstön sitoutumista ja tunnistaa keinoja, joilla työnantajan on mahdollista pyrkiä edistämään erityisesti tunneperäistä sitoutumista organisaatiossa.

Opinnäytetyö rakentuu kolmesta osiosta. Ensimmäinen osa, kaksi päälukua, käsittävät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Toinen osio, myös kaksi päälukua, sisältää opinnäytetyön empiirisen osuuden, jossa tutkitaan organisaatiositoutumisen ilmenemistä kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö on kvantitatiivinen tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmäksi on valittu surveytutkimus. Sitoutumisen lisäksi tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat taustamuuttujien ja työolotekijöiden mahdollinen vaikutus sitoutumiseen.

Opinnäytetyön viimeiseen osaan sisältyvät kyselytutkimuksen tulokset, niiden perusteella tehdyt johtopäätökset sekä tutkimuksen pohjalta esiin nousseet kehitysehdotukset. Tausta- ja työolotekijöistä ei voitu osoittaa selkeästi sitoutumista selittäviä tekijöitä pienen tutkimusaineiston vuoksi. Työntekijöiden asenteet ja mielipiteet kuitenkin osoittivat selvästi, että kohdeorganisaatiossa henkilöstön sitouttaminen on onnistunut erinomaisesti. Erityisesti työnantajan näkökulmasta arvokas affektiivinen sitoutuminen on hyvin vahvaa.

Avainsanat Organisaatiositoutuminen, sitoutuminen, affektiivinen sitoutuminen, psykologinen sopimus, inhimillinen pääoma

Sivut 51 sivua ja liitteitä 31 sivua

Organizational commitment is known to be a competitive advantage for a company in the current, changing world of work. Commitment is not just about an employee's decision to stay part of the organization. Among other things, a committed employee is committed to the values and goals of the organization, and strives to develop himself and his work community in order to achieve it. The purpose of this thesis was to find out the commitment of the case organization's employees and to identify ways in which employers are able to promote affective commitment in the organization.

The thesis consists of three sections. The first part, the two chapters, provide a theoretical framework for the study. The second section, including two main chapters, comprises the empirical part of the thesis, which examines the manifestation of organizational commitment in the case organization. The thesis is a quantitative study for which a survey was chosen as the research method. In addition to commitment, research also focuses on the potential impact of background variables and working conditions to the commitment.

The last part of the thesis includes the results of the survey, conclusions drawn from them and the development proposals that emerged from the research. Commitment could not be clearly explained by background variables and working conditions due to the small research data. However, the attitudes and opinions of the employees clearly showed that the commitment of the staff in the case organization was at excellent level. Particularly from the employer's point of view, valuable affective commitment was very strong.

Keywords Organizational commitment, commitment, affective commitment, psychological contract, human capital

Pages 51 pages and appendices 31 pages

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Inhimillinen pääoma	4
2.1	Inhimillisen pääoman ominaisuudet	8
3	Organisaatiositoutuminen	9
3.1	Näkökulmia sitoutumiseen	11
3.2	Psykologinen sopimus	15
3.3	Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin teoria	19
3.4	Organisaatiositoutumisen lähikäsitteitä	23
3.4.1	Motivaatio	24
3.4.2	Työn imu	26
4	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	29
4.1	Kyselylomake	29
5	Aineiston analysointi ja tutkimuksen tulokset	31
5.1	Organisaatiositoutuminen	33
5.2	Taustamuuttujien vaikutus sitoutumiseen	34
5.3	Työolotekijät	36
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	39
6	Johtopäätökset	41
6.1	Kehitysehdotus	48
7	Pohdinta	50
	Lähteet	52

Liitteet

Liite 1	The Organizational Commitment Scales -mittariston englanninkieliset väittämät
Liite 2	Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset
Liite 3	Opinnäytetyön kyselylomakkeen saateteksti
Liite 4	Kyselyn vastausten jakaumat

- Liite 5 Sitoutumisen ulottuvuuksien vastaajakohtaiset keskiarvot
- Liite 6 Ristiintaulukointi: vastaajan ikä
- Liite 7 Ristiintaulukointi: vastaajan koulutus
- Liite 8 Ristiintaulukointi: vastaajan sukupuoli
- Liite 9 Ristiintaulukointi: vastaajan työsuhteen kesto
- Liite 10 Työolotekijöiden vastaajakohtaiset keskiarvot

1 Johdanto

Henkilöstön sitoutuminen on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana mielenkiinnon kohteena useissa tutkimuksissa eri tieteenaloilla. Työnantajan näkökulmasta kiinnostus organisaatiositoutumiseen on liittynyt pääasiassa ajatukseen, että organisaatioilla on tarve pitää kiinni osaavasta henkilöstöstä ja saavuttaa näin kilpailuetua (Chris, Maltin & Meyer, 2016, ss. 235 - 245).

Sitoutumisella tiedetäänkin olevan myönteinen ja merkittävä vaikutus organisaation operatiiviseen suorituskyykyyn. Sen on havaittu muun muassa edistävän tuottavuutta, innovatiivisuutta, laatua, kannattavuutta, asiakas- ja työtyytyväisyyttä, sekä vähentävän poissaoloja ja vaihtuvuutta. Vaikutukset perustuvat muun muassa siihen, että sitoutunut työntekijä haluaa kuulua organisaatioon, panostaa tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittää organisaatiossa vaadittavia taitoja. (Lehto & Sutela, 2008, s. 205; Viitala, 2013; Wright, Gardner & Moynihan, 2005)

Erityisesti nykyisenkaltaisessa, voimakkaasti muuttuvassa ja kehittyvässä työelämässä sitoutunut henkilöstö on organisaatiolle merkittävä voimavara, sillä sitoutuneiden työntekijöiden tiedetään suhtautuvan organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin myönteisemmin, verrattuna vähemmän sitoutuneisiin työntekijöihin. (De Clercq & Rius 2007.) Sitoutuminen on kaksisuuntainen, työntekijän ja työnantajan välille kehittyvä ilmiö, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä ja aktiivista huolenpitoa (Leppänen, 2015). On huomionarvoista, että sitoutuminen on universaali käsite, joka koskettaa toimialasta riippumatta jokaista työnantajaa ja kaikkia työntekijöitä (Viitala, 2013). Sitoutumisen on kuvattu vaikuttavan organisaatioon jopa niin voimakkaasti, että ilman sitä koko organisaation olemassaoloon liittyisi merkittävää epävarmuutta (Wallin, 2012, s. 14).

1.1 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilöstön sitoutumista kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio on Hämeenlinnan kaupungin yhteistöihin kuuluva Hämeenlinnan Asunnot Oy. Yhtiön toiminnan kulmakivenä on omistaa ja vuokrata sen hallinnoimia vuokra-asuntoja, joita tarjotaan kaikissa elämän vaiheissa oleville kuntalaisille, sekä huolehtia osaltaan siitä, että myös erityisryhmien asuntotarpeet turvataan. Yhtiö toteuttaa vuokraustoiminnassa omakustannusperiaatetta, eikä tavoittele liiketaloudellista voittoa. Yhtiö pyrkii uudistumaan ja kehittämään toimintaansa eri osa-alueilla, jotta sen on mahdollista säilyä vetovoimaisena ja vakaana toimijana paikallisilla vuokra-asumisen markkinoilla. Yhtiössä halutaan panostaa hyvään organisaatiokulttuuriin ja muun muassa vuosille 2022-2025 laaditun vastuullisuusohjelman pääteemoissa on nostettu esiin työntekijöiden vahva osaaminen ja ammattitaito, sekä kannustavan ilmapiirin vaaliminen jatkuvan parantamisen mahdollistajana.

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tasoa ja ilmenemismuotoja. Tavoitteena on lisäksi parantaa johdon ja esimiesten tietämystä sitoutumisen tuomista vaikutuksista organisaatiolle, sekä tuoda esiin sellaisia tekijöitä, joilla on vaikutusta organisaation henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksen kohteena on yrityksen koko henkilöstö. Opinnäytetyön tavoite pyritään saavuttamaan löytämällä vastaus eri tutkimuskysymyksiin. Keskeisimpinä tutkimuskysymyksinä on:

- Miten vahvasti organisaation henkilöstö on sitoutunut?
- Millaisista komponenteista henkilöstön sitoutuminen koostuu?

Sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista syistä on tarpeen saada tarkempaa tietoa, jotta organisaatiolla voisi olla välineitä pyrkiä edistämään toivotunlaista sitoutumista. Tarkempi kokonaiskuva sitoutumisesta pyritään samaan aikaan seuraavilla apukysymyksillä:

- Onko taustamuuttujilla (kuten ikä, sukupuoli, koulutustaso) vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen?

- Havaitaanko sellaisia työolotekijöitä, joilla olisi yhteyttä sitoutumiseen?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta, joista ensimmäisessä osuudessa käsitellään aiheen teoreettista viitekehystä kahden pääluvun verran. Tutkimuksen empiirinen osuus käsitellään toisena osiona neljännessä ja viidennessä pääluvussa. Opinnäytetyön viimeinen osio on kirjoitettu päälukuihin 6 ja 7. Viimeisen osion aiheena on tutkimustulosten yhteenveto sekä pohdintaa opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja opinnäytetyöprosessin toteutuksesta.

Opinnäytetyön teoriaperusta on jaettu kahteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan aineettoman ja erityisesti inhimillisen pääoman käsitettä. Luvun tarkoituksena perustella inhimillisen pääoman merkitystä yrityksen arvonluonnissa. Käsitettä lähestytään sen synnyn ja kehityksen kautta ja esille tuodaan myös sen erityispiirteet, joita yritystä johtaessa olisi syytä huomioida. Kolmas luku käsittelee organisaatiositoutumista sekä sen lähikäsitteitä. Organisaatiositoutumista on tutkittu paljon eri tieteenaloilla, mutta lähestymistavasta riippumatta sitoutumisen muodossa ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on löydetty yhteneväisyyksiä. Aihetta käsittelevään tutkimukseen on vakiintunut Meyerin ja Allenin kehittämä organisaatiositoutumisen kolmikomponenttimalli. Mallin avulla pyritään selvittämään, mikä aiheuttaa työntekijän pysymisen organisaation jäsenenä. Tiivistetysti ilmaistuna syy on joko työntekijän halu, tarve tai velvollisuudentunne. On huomionarvoista, että sitoutuminen on monimuotoinen kokonaisuus, jossa ei ole kyse ainoastaan työntekijän lähtöherkkyydestä. Parhaimmillaan sitoutunut henkilöstö organisaatiolle kilpailuetu ja suorituskykyyn sekä taloudelliseen kannattavuuteen monin tavoin vaikuttava tekijä.

Toinen osio käsittää opinnäytetyön empiirisen osan. Opinnäytetyö on kvantitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto on kerätty kyselytutkimuksella kohdeorganisaation henkilöstöltä. Sitoutumisen osalta kyselylomake pohjautuu Meyerin, Allenin ja Smithin The Organizational Commitment Scales -mittaristoon, joka on vakiinnuttanut paikkansa organisaatiositoutumisen tutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä mittariston tarkoituksena

on kartoittaa se, millaisista komponenteista kohdeorganisaation henkilöstön sitoutuminen muodostuu. Kyselylomakkeen avulla selvitetään myös erilaisia työolotekijöitä, joiden tiedetään voivan vaikuttaa sitoutumiseen. Työoloihin liittyvät kysymykset pohjautuvat QPSNordic-kyselyyn, joka on työyhteisöjen psykologisia, sosiaalisia ja organisaationaalisia tekijöitä mittaava työkalu. Lisäksi työntekijöiden taustatietoja kartoitetaan neljän kysymyksen avulla. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset.

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa on tehdyn tutkimuksen yhteenveto, jossa pohditaan kyselytutkimuksen keskeisiä tuloksia ja johdetaan kyselytutkimuksen pohjalta kehitysehdotus, jonka avulla kohdeorganisaatio voisi vielä entisestään parantaa työoloja yksittäisen osa-alueen osalta ja näin säilyttää jatkossakin edellytykset henkilöstön hyvälle sitoutumisprofiilille. Lisäksi viimeisessä pääluvussa käsitellään tutkimustulosten luotettavuutta ja toistettavuutta, sekä arvioidaan kuinka tutkimukselle asetut tavoitteet on saavutettu.

2 Inhimillinen pääoma

Pääoma on klassinen taloustieteeseen liittyvä käsite. Aiemmin sen on mielletty tarkoittavan nimenomaan yrityksen hallussa olevaa aineellista omaisuutta tai varallisuutta, kuten kiinteistöjä ja tuotantolaitteita. Kuitenkin jo 1700-luvulta saakka on esitetty teorioita myös muunlaiseen pääomaan liittyen. Ensimmäinen tunnettu teoria liittyi Adam Smithin havaintoon, että työntekijöiden osaamisella on merkitystä tuotantoprosessissa. Smithin havaintoon liittyi päätelmä, jonka mukaan henkilöstön kouluttamiseen on järkevää investoida ja Smith myös totesi, että osaavammille työntekijöille on kannattavaa maksaa suurempaa palkkaa. Jo 1800-luvun lopulla tiedon on määritelty olevan yritykselle sellainen tärkeä resurssi, jonka avulla on mahdollista saada aikaan tehokasta tuotantoa. (Marr, Sciuma & Neely, 2004, s. 313)

Teollisen yhteiskunnan aikana yrityksen arvo voitiin määritellä melko luotettavasti perustuen yrityksen taseesta laskettavaan nettovarallisuuteen. Nettovarallisuus huomioi yrityksen kiinteän omaisuuden ja varallisuuden sekä erät joilla varallisuus on rahoitettu. Jos yrityksen markkina-arvo kuitenkin oli nettoarvoa suurempi, pidettiin erotusta yrityksen goodwill-

arvona. (Aura & Ahonen, 2016.) Laajempi ymmärrys aineettomien tekijöiden, kuten tiedon ja taidon merkityksestä arvonluojina tunnistettiin vasta teollisen yhteiskunnan jälkeisenä aikana (Ahonen, 2000, s. 8).

Perinteistä tilinpäätöstä kohtaan alettiin esittää kritiikkiä juuri kirjanpito- ja markkina-arvojen suurten erojen vuoksi. Yrityksen staattinen kirjanpitoarvo koettiin informaatiiviselta sisällöltään riittämättömäksi ja sen rinnalle kehitettiin myös aineettomia pääomia kuvaavia mittareita. Niiden avulla kyettiin arvioimaan aiempaa tarkemmin yrityksen suoritus- ja tuloksetekokykyä tulevaisuudessa, sekä selittämään goodwill-arvolle sellaisia selitysmalleja, jotka perustuivat objektiivisiin tekijöihin. Keskustelu aineettomasta pääomasta oli alkanut. (Eronen, 1999, ss. 1-2; Aura & Ahonen, 2016.) Tunnettu esimerkki myös aineettomia pääomaeriä sisältävästä suorituskykyymittaristosta on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard (BSC). Nimensä mukaisesti BSC:n erikoispiirteenä on, että se huomioi taloudelliset ja ei-taloudelliset tekijät yhtä merkittävinä osa-alueina yrityksen menestyksen näkökulmasta. Kaplan ja Norton (2004, s. 207) jakoivat aineettoman pääoman edelleen inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan sekä organisaatiopääomaan. Inhimillisen pääoman katsottiin sisältävän ne tiedot, taidot ja osaamisen, joita strategian toteuttaminen edellytti, kun taas informaatiopääomaan sisällytettiin esimerkiksi organisaation strategiaa tukeva it-infrastrukturi. Yrityksen missio, visio, arvot ja tavoitteet puolestaan katsottiin olevan organisaatiopääomaa.

Nykyään työelämään liittyvässä keskustelussa inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan sellaisia mitattavissa ja kehitettävissä olevia resursseja, jotka ovat sitoutuneet organisaation työntekijöihin ja johtoon. Inhimillinen pääoma edistää organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamista. Tyypillisesti inhimillisellä pääomalla viitataan sellaisiin resursseihin, joihin on investoitu tulevaisuuden tuottoa odottaen. Esimerkiksi työntekijöiden rekrytointi, palkitseminen, kehittäminen ja hyvinvointiin panostaminen on organisaation näkökulmasta investoimista inhimilliseen pääomaan. Työntekijä puolestaan voi itse kasvattaa ja kehittää omaa inhimillistä pääomaansa esimerkiksi kouluttautumalla, verkostoitumalla ja huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan. (Larjovuori, Manka & Nuutinen, 2015, s. 9)

Yrityksen olemassaolo perustuu ensisijaisesti asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Yritys kohtaa todennäköisesti myös kilpailua, jolloin sen on menestyäkseen kyettävä erottautumaan kilpailijoistaan ja onnistuttava tuottamaan asiakkailleen sellaista lisäarvoa, jonka vuoksi asiakas päätyy valitsemaan yrityksen tuotteen tai palvelun ja maksamaan siitä. (Kamensky, 2006, s. 222.) Inhimillinen pääoma on hyvin keskeinen, useiden näkemysten mukaan jopa eniten organisaation menestymiseen vaikuttava tekijä ja yleisen käsityksen mukaan on selvää, että kilpailussa menestyvät parhaiten sellaiset yritykset, joilla on käytettävissä arvoikkaimmat ja hankalimmin kopioitavat resurssit (Coff, 1997, s. 374).

Aineettoman pääoman mittaaminen on herättänyt mielenkiintoa ja ollut tutkimusten kohteena erityisesti johtamistieteisiin liittyvässä tutkimuksessa 2000-luvun aikana. Kuten aiemmin mainittiin, inhimillinen pääoma on osa aineetonta pääomaa ja aineeton pääoma puolestaan sellainen yrityksen hallussa oleva ei-materiaalinen resurssi, joka on potentiaalisesti hyödyllistä ja tuottavaa. Esimerkiksi myynti- ja kirjanpitoarvon erotuksen määrittäminen on yksi keino kuvata aineettoman pääoman arvoa. (Larjovuori & ym., 2015, ss. 9-10.) Yritysten itsensä arvioimana aineellisten resurssien osuus on merkittävästi aineettomia resursseja pienempi. Vuonna 2004 (IC Partners) tehdyn selvityksen mukaan aineellisten resurssien osuus arvonluonnista on alle 15%. Toisessa, suomalaisten suuryritysten toimintaan liittyvässä tutkimuksessa (Kukko & Yliniemi, 2005, s. 65) osaaminen ja tietämys arvioitiin liiketoiminnan kriittisinä ja strategisina tekijöinä. Lisäksi juuri osaamisen ja tietämyksen hallinnalla pyrittiin edistämään globaalia kilpailukykyä, tavoitteena parempi asiakaspalvelu, laatu tehokkuus ja työhyvinvointi. Larjovuoren ym. (2015, s. 10) mukaan lukuisissa tutkimuksissa on voitu yhdistää vahva inhimillinen pääoma organisaation menestykseen. Saman suuntauksen on arvioitu jatkuvan myös vastaisuudessa ja ihminen nähdäänkin liiketoiminnan arvon merkittävimmäksi osatekijäksi.

Aineettoman pääoman kuvaamiseksi on tehty erilaisia luokitteluja. Kaplan ja Norton jaottelivat 90-luvulla aineettoman pääoman inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan sekä organisaatiopääomaan. Toinen vakiintunut määritelmä jakaa aineettoman pääoman osa-alueet inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja rakennepääomaan. Osa-alueiden merkitys vaihtelee yrityskohtaisesti, mutta on huomionarvoista, että arvo syntyy osa-alueiden yhdistyessä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, ss. 30-32.)

Koska inhimillinen pääoma on henkilösidonnaista, organisaation käytössä on oltava menetelmiä, rakenteita sekä prosesseja joiden avulla inhimillisen pääoman hyödyntäminen mahdollistuu. Tällaiset tekijät muodostavat yrityksen organisatorisen- eli rakennepääoman. Rakennepääoman avulla yksilöihin sitoutunut pääoma voidaan siis muuttaa myös organisaatioon sitoutuneeksi pääomaksi. (Larjovuori ym. 2015, s. 10-11; Puusa & Reijonen, 2011, s. 308.) Ojala (2008, s. 60) luonnehtii rakennepääoman olevan ne järjestelmät, joilla aineetonta pääomaa hankitaan, hallitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan. Lisäksi rakennepääomaan sisältyvät organisaation muun muassa toimintatavat, arvot sekä dokumentoitu tieto (Virtainlahti, 2011, s. 37).

Henkilöstöjohtamiseen liittyvässä tutkimuksessa on pyritty löytämään selvyys siihen, miten henkilöstöjohtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa organisaation tuloksentekeytykseen myönteisesti. Toistaiseksi negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä on tunnettu paremmin. Esimerkiksi työpahoinvoinnin tiedetään aiheuttavan sekä suoria, että välillisiä kustannuksia muun muassa sairauspoissaolojen, terveydenhoitokulujen ja alentuneen suorituskyvyn muodossa. Työhyvinvoinnilla ja inhimillisellä pääomalla on positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen. Tämän lisäksi inhimillisen pääoman ja kilpailukykyyn yhteyksiä voidaan esittää seuraavasti:

- Henkilöstön koulutus ja asiantuntemus määrittelevät organisaation käytössä olevat kyvyt ja taidot
- Henkilöstön mukautumiskyky ja joustavuus määrittelevät organisaation ketteryyden ja muuntumiskyvyn
- Henkilöstön sitoutuneisuus ja lojaalisuus määrittelevät organisaation kyvyn ylläpitää kestävästä kilpailuetua
- Henkilöstön motivoituneisuus ja innostuneisuus määrittelevät organisaation uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden sekä kyvyn tuottaa lisäarvoa asiakkaalle
- Henkilöstön hyvinvointi määrittelee organisaation pitkän tähtäyksen tuloksellisuuden ja toimintavarmuuden. (Larjovuori ym. 2015, s. 14)

2.1 Inhimillisen pääoman ominaisuudet

Inhimillinen pääoma on yksilösidonnaista ja eroaa tämän ominaisuutensa vuoksi muista aineettoman pääoman eristä. Sydänmaanlakka (2012, s. 209) kuvaa inhimillisen pääoman olevan henkistä pääomaa, johon sisältyy työntekijän koulutus, osaaminen, motivaatio, henkilösuhteet, kommunikaatio sekä tyytyväisyys. Mankan (2015) kuvauksen mukaan kyseessä ovat työntekijän tiedot, taidot, psykologinen pääoma ja asenteet. Koska inhimillinen pääoma on yksilösidonnaista, se poistuu työpaikalta työntekijän poistuessa ja Edvinsson ja Malone (1997, s. 49) tiivistävätkin asian niin, että inhimillinen pääoma sijaitsee nimenomaisesti työntekijän päällä. Inhimillistä pääomaa leimaava ominaisuus on sen käytettävyyden. Inhimillisellä pääomalla ei pysyvää ja kiinteää sijaintia, ja lisäksi sitä on mahdollista käyttää samanaikaisesti eri sijainneissa. Aineellisen pääoman kohdalla tilanne on tyypillisesti juuri päinvastainen. Aineellinen pääoma, kuten tuotantolaitte, on sidottu kerrallaan yhteen sijaintiin ja se voi suorittaa vain yhtä tehtävää kerrallaan. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, s. 24; Lönngqvist, Kujansivu, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, s. 31)

Erilaisista ja mahdollisesti hieman toisistaan poikkeavista määritelmistä huolimatta keskeinen havainto on inhimillisen pääoman omistajuus. Toisin kuin aineellisen pääoman ja muiden aineettoman pääoman erien kohdalla, työntekijä on aina inhimillisen pääoman omistaja ja inhimillisen pääoman käyttö perustuu työntekijän ja työnantajan välillä vallitsevaan sopimukseen. Omistajuuteen perustuen työnantaja ei myöskään voi määrätä ja allokoida inhimillistä pääomaa kulloisenkin tarpeen mukaan, vaan inhimillinen pääoma on työnantajan käytettävissä työntekijän läsnäolon ja panoksen mukaan. (Larjovuori ym, 2015, s. 13; Edvinsson & Malone 1997, s. 49.) Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen motivaatio käyttää omaa inhimillistä pääomaansa työnantajaa hyödyttävällä tavalla. Työnantajalla on kuitenkin hyviä mahdollisuuksia motivoinnin avulla pyrkiä vaikuttamaan siihen, miten työntekijän inhimillinen pääoma saadaan valjastettua organisaation käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Keskeistä onkin pyrkiä tunnistamaan sellaiset keinot ja välineet, jotka auttavat tämän tavoitteen saavuttamisessa ja henkilöstön koko kyvykkyys saadaan hyödynnettyä organisaation käyttöön. (Larjovuori ym., 2015, s. 13.)

Siitä huolimatta, että yksilösidonnaisuus on selkeästi inhimillisen pääoman merkittävin luonteenpiirre, on sille toisaalta ominaista myös tietynlainen kollektiivisuus ja organisaationaalisuus. Yksilö voi jakaa ja toisaalta myös kasvattaa omaa inhimillistä pääomaansa työyhteisön sosiaalisissa kontakteissa. Näin inhimilliselle pääomalle muodostuu myös kollektiivinen ulottuvuus. Organisaationaaliseksi inhimillinen pääoma muuttuu silloin, kun se onnistutaan integroimaan ja muokkamaan organisaation käyttöön hyödynnettäväksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, S. 121)

Yleisesti ottaen aineellisella ja aineettomalla pääomalla on useita piirteitä, joiden myötä ne eroavat toisistaan merkittävästi. Keskeisiä eroja voidaan tunnistaa myös erien arvonmuodostukseen ja arvonmuutokseen liittyen. Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 29-30) mukaan aineettoman pääoman arvo muodostuu niissä tilanteissa, joissa sitä käytetään samanaikaisesti muiden pääomaerien kanssa. Inhimillisen pääoman käyttöön liittyvä keskeinen huomio siis on, että sillä on arvoa ainoastaan niissä tilanteissa, kun sitä käytetään. (Gratton & Ghoshal, 2003, s. 3.) Toinen keskeinen ero koskee arvonmuutosta hankintahetken jälkeen. Aineelliselle pääomalle, kuten tuotantolaitteelle, on tavallista että sen arvo laskee hankintahetkestä eteenpäin. Aineeton pääoma käyttäytyy tyypillisesti päinvastoin ja erien arvo nousee hankintahetkestä lukien. Lönnqvistin ym. (2006, s. 24) mukaan aineeton pääoma noudattaa lisääntyvän tuoton lakia. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineeton pääoma, toisin kuin aineellinen pääoma, ei menetä arvoaan eikä vähene sitä käytettäessä. Inhimillisen pääoman arvon nousu ei kuitenkaan ole itsestään selvää ja on myös täysin mahdollista, että arvo laskee.

3 Organisaatiositoutuminen

Organisaatiositoutumista on tutkittu 1960-luvulta alkaen. Howard Becker on luonut sitoutumisen teorialle lähtökohdat, jotka ovat myöhemmissä vaiheissa toimineet pohjana erilaisille teoreettisille malleille. Ensimmäisen lähtökohdan mukaan sitoutumisessa on kyse johdonmukaisesta käyttäytymisestä, johon liittyy ajallinen jatkumo. Lisäksi Beckerin mukaan on pyrittävä tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka ovat edellytyksenä tämän käyttäytymisen jatkuvuudelle. Beckerin teoria keskittyy pääasiassa työntekijän päätökseen jäädä osaksi organisaatiota tai päätökseen lähteä organisaatiosta. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-

Lehtoranta 2015, s. 69.) Nykytietämyksen mukaan henkilön organisaatioon sitoutumisessa ei kuitenkaan ole kyse ainoastaan työntekijän lähtöherkkyydestä. Sitoutumisen tiedetään olevan pikemminkin psykologinen suhde joka vaikuttaa merkittävässä määrin myös siihen, miten paljon työntekijä on valmis tekemään organisaation hyväksi (Hyppänen, 2009; Viitala, 2013.) Eri tutkimuksissa on voitu osoittaa lukuisa määrä sitoutumisen seurauksena ilmeneviä positiivisia vaikutuksia, jotka kohdistuvat sekä työntekijään että organisaatioon, joko suoraan tai välillisesti. Sitoutumisella on havaittu olevan merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn, poissaoloihin sekä yleiseen terveyteen ja mielenterveyteen. Vaikutus yrityksen kannattavuuteen syntyy välillisenä vaikutuksena henkilöstön innostuneisuuden ja suorituskyvyn heijastuessa tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Sitoutumisella on negatiivinen yhteys työn kuormittavuuden kokemiseen, loppuun palamiseen ja masennusoireisiin. Sitoutumisella on todettu olevan vaikutus henkilöstön henkiseen hyvinvointiin myös pitkällä aikavälillä, esimerkiksi uupumisen todennäköisyyden pienenemisellä. (Steyrer, Schiffinger & Lang 2008, s. 366; Wright ym. 2005; Ruokolainen, 2011, s. 11; Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri, 2006; Meyer & Maltin 2010.) Wallin (2012, s. 14) kuvaa organisaatioon sitoutumista niin voimakkaana ilmiönä, että ilman sitä organisaation toimintaan liittyisi merkittävää epävarmuutta. Onkin selvää, että kilpailun kiristyessä henkilöstön sitoutuminen tulisi sisällyttää organisaation keskeisimpiin tavoitteisiin.

Työntekijöille kertyy ajan myötä hiljaista tietoa sekä osaamista, jonka siirtäminen uusille työntekijöille ei ole aivan ongelmattonta. Organisaatioiden keskeisenä tehtävänä on löytää keinoja sitoutuneiden henkilöiden rekrytointiin ja toisaalta myös kyettävä itse kasvattamaan sitoutuneita ja suorituskykyisiä työntekijöitä. Chalofsky ja Krishna (2009) katsovat tämän olevan välttämätöntä, mikäli yritys tavoittelee menestystä pitkällä aikavälillä. Sitoutunut työntekijä ei halua vaihtaa organisaatiota tai edes etsiä vaihtoehtoja yhtä todennäköisesti kuin ne työntekijät, joiden sitoutuminen on heikommalla tasolla (Angle & Perry 1981, s. 1-13). Chalofsky ja Krishna (2009) kuvaavat sitoutumista keskeiseksi elementiksi organisaation selviytymisen ja kasvun kannalta. Erityisesti muuttuvassa työelämässä sitoutunut työntekijä on yritykselle voimavara. Sitoutuneet työntekijät ovat mukautuvampia ja sopeutuvat myös silloin, kun kohtaava muutos on luonteeltaan äkillinen ja ennakoimaton. Henkilöstöllä on

suuri merkitys siinä, miten organisaatio ylipäättään kykenee sopeutumaan missä tahansa muutostilanteissa (Angle & Perry, 1981, s. 1-13).

Organisaatiositoutumisen lisäksi henkilön työhön tai työelämään liittyvässä sitoutumisessa voi olla myös muita kohteita. Henkilö voi olla sitoutunut organisaation lisäksi muun muassa omaan työhönsä, työyhteisöön, asiakkaisiin tai esimieheensä. Toisaalta sitoutuminen voi ilmentyä enemmän henkilön ammattiin tai uraan. Samanaikainen sitoutuminen eri kohteisiin on mahdollista, eivätkä yksittäiset kohteet näin ollen ole millään lailla toisiansa poissulkevia. (Klein, Becker & Meyer 2009, s. 418; Meyer & Allen 1991, s. 16-17)

3.1 Näkökulmia sitoutumiseen

Sitoutuminen on ollut vuosikymmenten ajan laajasti tutkimusten kohteena ja eri tieteenalat painottavat sitoutumisen tutkimuksessa hieman eri näkökulmia. Huolimatta eri näkökulmista, määritelmässä yhdistävänä tekijänä on näkemys, jonka mukaan sitoutuminen on sosiaalipsykologinen ilmiö, jossa korostuu yksilön ja organisaation suhde tai side. (Jokivuori, 2004, s. 284.) O'Reillyn ja Chatmanin (1986, s. 492) mukaan sitoutuminen on psykologinen side, jonka perusta ja luonne vaihtelee. Siteen perustana voi olla joko mukautuminen, samaistuminen tai sisäistäminen. Mukautumisesta on kyse silloin, kun henkilö suhtautuu myönteisesti johonkin ryhmään, koska saavuttaa ryhmän avulla jonkinlaisen edun. Samaistumisesta on kyse, kun henkilö haluaa olla osa jotakin ryhmää ja kunnioittaa ryhmän arvoja siinäkin tapauksessa, että ne eivät vastaa henkilön omaa arvomaailmaa. Kun yksilö panostaa organisaatioon, koska kokee sen arvot ja asenteet samansuuntaiseksi henkilökohtaisten arvojensa kanssa, on kyse sisäistämisestä. O'Reillyn ja Chatmanin mukaan yksilön sitoutuminen muodostuu näiden tekijöiden summasta. Jokivuoren (2004, s.285) luonnehdinnan mukaan samaistuminen ja sitoutuminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Kuitenkin samaistumisen nähdään liittyvän enemmän tunteenomaiseen yhteenkuuluvuuteen ja yhteisöllisyyteen, kun taas sitoutuminen näyttäytyy enemmänkin tavoiterationaalisena lojaalisuutena (Jokivuori 2004, s. 285).

Jokivuori (2002, s. 19) kuvaa organisaatioon sitoutumisen muodostuvan pysyvistä asenteista ja toimintatavoista työssä. Sitoutuminen on nimenomaan jatkuva ja pitkäaikainen ilmiö,

johon mahdolliset päivittäiset muutokset suhtautumisessa eivät vaikuta. Jokivuori (2004, s. 285) määrittelee organisaatiositoutumisen ilmenevän kolmella keskeisellä tavalla:

- Työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajansa esittämät yritystoiminnan tavoitteet ja arvot
- Työntekijä on halukas ponnistelemaan yrityksen vuoksi
- Työntekijä on halukas ylläpitämään suhdetta yritykseen, jolloin hänellä on halu pysyä organisaation jäsenenä.

Meyer ja Allen (1997, s. 3-9) kuvaavat sitoutumista tilana, joka ilmenee kiintymyksenä, lojaalisuutena, samaistumisena ja arvojen sisäistämisenä. Määritelmän mukaan sitoutuminen on voima, joka auttaa yksilöä työskentelemään kohti tavoiteltua päämäärää. Sitoutuminen voi mahdollistaa toivotun käytöksen motivaation ja myönteisen asenteen puuttuessakin. Ashman ja Winstanley (2006, s. 142-143) kuvaavat sitoutumista samansuuntaisesti luottamukseen perustuvana lupauksena osallistua. Tällöin henkilö ikään kuin lupautuu antamaan panoksensa hyväksyessään annetun tehtävän.

Sitoutumista edistävät useat organisaation kulttuuriin ja johtamiseen liittyvät käytänteet. Osa tekijöistä on sellaisia, joita työnantajan voi olla melko yksinkertaistakin toteuttaa. Aito arvostus ja kokemus oman itsensä tärkeydestä, ovat ihmiselle luontaisesti tärkeitä asioita. Myös mahdollisuus kehittyä työssä ja työstä saatu kiitos ovat työntekijälle tärkeitä asioita. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch, 2014, s. 109.) Lisäksi useat muut tekijät voivat toimia hedelmällisenä alustana sitoutumisen syntymisessä ja kehittämisessä (kuva 1).



Kuva 1. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. (mukaillen Michelsson, Kinnunen & Laaksonen, 2017)

Sitoutumista määrittävät pitkälle työn vaatimukset sekä organisaation tarjoama tuki. Sellaiset työtehtävät, jotka työntekijä kokee riittävän vaativiksi, haastaviksi sekä merkitykselliseksi, lisäävät pääsääntöisesti työntekijöiden sitoutumista. Vaikutus on päinvastainen, jos työntekijä alkaa kokea työhön kohdistuvat vaatimukset liiallisina. Työhön liittyvät voimavaratekijät, kuten riittävä tuki, palaute ja työntekijäiden väliset suhteet toimivat todennäköisesti sitoutumista vahvistavina tekijöinä. (Räisänen, 2021)

Organisaatiositoutumista käsittelevissä tutkimuksissa on pyritty selvittämään, millaisia taustatekijöitä sitoutumiseen liittyy ja millä tavalla vaikutus ilmenee. Muun muassa työntekijän ikä, ammattiluokka ja koulutustaso ovat olleet useissa tutkimuksissa

mielenkiinnon kohteena. Pääsäännön mukaan työntekijän ikä voi vaikuttaa sitoutumiseen siten, että iäkkäämmän työntekijän sitoutuminen saattaa olla vahvempaa verrattuna nuorempaan työntekijään (Jokivuori, 2002, s. 52). Ilmiötä voi selittää esimerkiksi vanhemman työntekijän saavuttama asema tai etuus, josta ei ole mielekästä luopua. (Julkunen & Pärnänen, 2005, s. 126–128). Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen saattaa puolestaan vaikuttaa nuorten työntekijöiden löyhempään sitoutumiseen ja korkeampaan alttiuteen vaihtaa työpaikkaa tai jopa ammattialaa (Salin, 2010, s. 163.) Myös muun muassa ammattiluokkien ja koulutustason vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu. Lehdon ja Sutelan (2008, s. 206) mukaan korkeampi koulutustaso vaikuttaa työntekijän haluun vaihtaa työpaikkaa, mutta ei kuitenkaan toimialaa. Turunen (2012, s. 59) on puolestaan havainnut, että korkeampi ammattiluokka on pääsääntöisesti alemmaa ammattiluokkaa sitoutuneempi työorganisaatioonsa.

On huomionarvoista, että vaikka erilaisia demografisia tekijöitä on liitetty eri tutkimuksissa sitoutumiseen, eivät näiden suhteet kuitenkaan noudata säännöllisyyttä, eikä niitä voida tulkita yksiselitteisesti. Selkeämpiä korrelaatioita on havaittu silloin, kun on tutkittu joidenkin henkilökohtaisten taipumusten vaikutusta sitoutumiseen. Tarve hallinnan tunteelle ja saavutuksille, työetiikka ja yleinen kiinnostus työtä kohtaan ovat muun muassa tällaisia ominaisuuksia. Henkilökohtaisten taipumusten vaikutusta sitoutumiseen on tarkasteltu myön niiden vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Niillä henkilöillä, joilla työympäristö mahdollistaa tarpeiden tyydyttymisen, omien kykyjen hyödyntämisen ja yhteisten arvojen jakamisen, on havaittu olevan positiivisempia asenteita työhön, verrattuna niihin henkilöihin, joiden kohdalla kokemus ei ole yhtä lailla yhteensopiva. (Meyer & Allen 1991, s. 68-69)

Saaren väitöstutkimuksesta (2014, s. 45) ilmenee, että työhön liittyvät ongelmat korreloivat työpaikan vaihtohalukkuuden kanssa. Tyypillisiä tämänkaltaisia ongelmia ovat vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työtahtiin ja työn sisältöön, liiallinen kiire ja tyytymättömyys esimiestyöhön. Myös Saari toteaa sitoutuminen ilmenevän ikään kuin kaksisuuntaisena ilmiönä. Hyvinvointi ja työn miellekkyys ovat työntekijän sitoutumisen edellytyksiä, mutta myös organisaation on voitava hyvin, jotta se voi onnistua sitouttamaan henkilöstöään. Vakaisissa ja taloudellisesti menestyvissä organisaatioissa voidaan käyttää enemmän

resursseja työntekijöiden hyvinvointia lisääviin tekijöihin. Edelleen kasvanut hyvinvointi edistää työntekijöiden sitoutumista ja näin välillisesti vaikuttaa myös organisaation kannattavuuteen. (Antila & Ylöstalo, 2006.) Myös työhyvinvointi toimii kaksisuuntaisesti. Työhyvinvoinnin laskiessa sitoutumisen aste madaltuu ja samanaikaisesti menestymisen edellytyksen heikkenevät. (Ojala & Ahonen 2003.) Useat organisaatiositoutumista käsittelevät teoriat ovat yksilökeskeisiä. Baruch (1998, s. 135-144) toteaa sitoutumisen olevan kuitenkin prosessi, joka edellytyksenä on vastavuoroisuus. Sitoutuminen nähdään siis kaksisuuntaisena ilmiönä, jossa vaihtosuhde osapuolten välillä on tyydyttävällä tasolla. Baruchin teorian mukaan luottamus toimii sitoutumisen perustana.

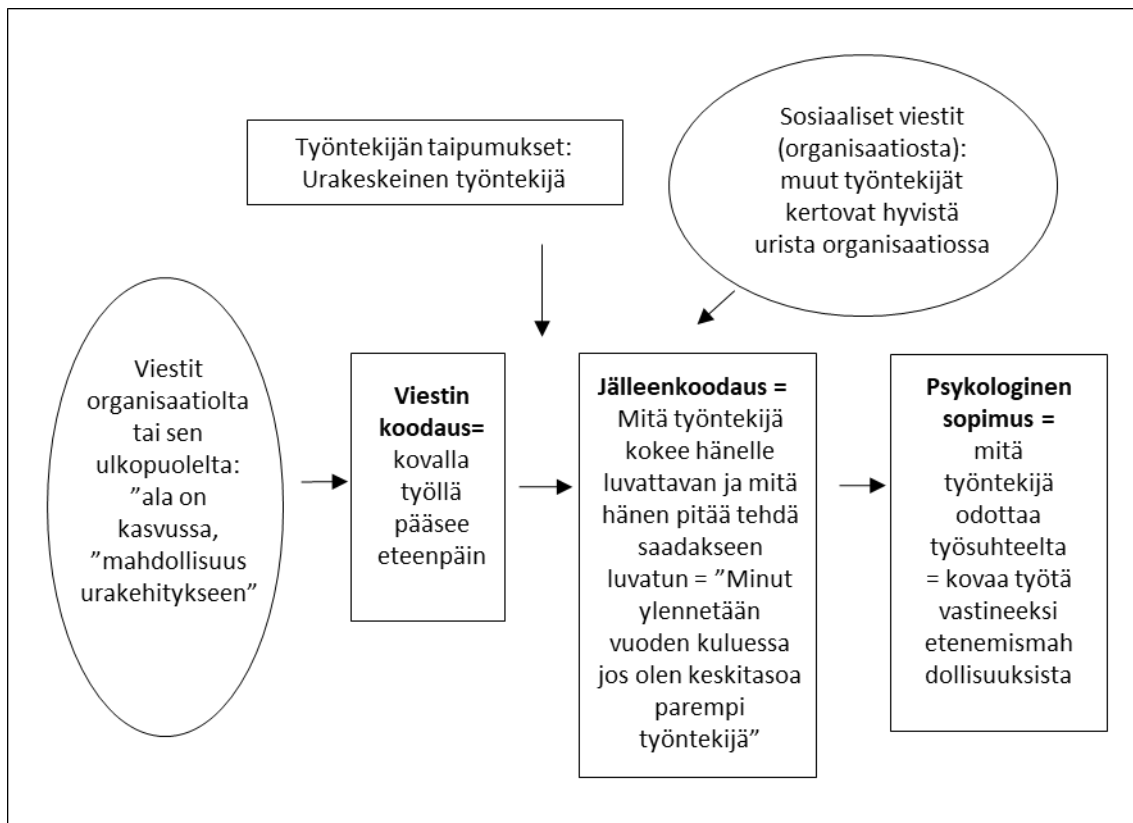
Sitoutuminen ei kaikissa tapauksessa ole ainoastaan myönteinen ilmiö. Sitoutumisen seurauksena on mahdollista ilmetä myös haittapuolia sellaisissa tilanteissa, joissa sitoutuminen muodostuu liian vahvaksi. Liiallinen sitoutuminen voi ilmetä esimerkiksi henkilön työpäivien jatkuvana pitkittymisenä, jolla taas voi olla kielteinen vaikutus työn ulkopuoliseen elämään, kuten perheeseen ja harrastuksiin. Vapaa-ajan kaventuessa ja työstä palauttavan toiminnan puuttuessa, voi pahimmillaan seurauksena pidemmällä aikavälillä olla jopa työuupumus. Liiallinen sitoutuminen voi vaikuttaa myös suoraan organisaatioon kielteisesti. Lähtökohtaisesti sopiva henkilöstön vaihtuvuus on organisaation näkökulmasta positiivinen asia. Mikäli henkilöstössä ei ole juuri lainkaan vaihtuvuutta, voi se saattaa organisaation pysähtyneeseen tilaan, jossa osaaminen ja ajattelutavat eivät muutu ja kehity. Liiallisen sitoutumisen seurauksena henkilöstön vaihtuvuus saattaa jäädä liian vähäiseksi. (Mamia & Koivumäki, 2006)

3.2 Psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen käsitteelle ei ole olemassa täsmällistä yksiselitteistä määritelmää. Kuitenkin aiemmin tutkimuksissa esiteltyjä määritelmiä voidaan pääsääntöisesti jakaa kahteen luokkaan. Toisen päälinjan mukaan psykologisessa sopimuksessa on kyse niistä tarpeista ja odotuksista, joita sekä työntekijän, että työnantajan puolelta kohdistetaan työsuhteeseen. Toinen linja taas painottaa vahvemmin näkemystä siitä, että kyse olisi

ainoastaan yksilön, eikä lainkaan työnantajan kokemuksesta. (Ruotsalainen & Kinnunen, 2009, s. 117.) Rousseau (1989, s. 121-139) tunnetun ja vakiintuneen määritelmän mukaan psykologinen sopimus on yksilön subjektiivinen näkemys hänen omaan työsuhteeseensa liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Teorian taustalla vaikuttaa sosiaalisen vaihdon teoria, jossa vastavuoroisuus toimii merkittävänä elementtinä. Tässä yhteydessä vastavuoroisuudella tarkoitetaan sellaisia työnantajaan kohdistuvia odotuksia, joita työntekijä odottaa saavansa vastineeksi työpanoksestaan. Vastavuoroisuus alkaa, kun työnantaja täyttää työntekijän odotukset ja työntekijä edelleen vastaa työnantajan hyväksi omalla työpanoksellaan. Vastavuoroisuutta voisikin kuvata ikään kuin positiivisena, työsuhteeseen positiivisen kierteen aiheuttavana elementtinä ja sen on havaittu liittyvän keskeisesti psykologiseen sopimukseen sekä työntekijöiden, että työnantajien mielestä. (Rousseau, 1995)

Psykologiseen sopimukseen voi sisältyä selkeästi ilmaistuja odotuksia tai lupauksia. Kuitenkin psykologiselle sopimukselle on ominaisinta sen sanattomuus, eli implisiittisyys. (Conway & Briner, 2005, s. 26.) Juuri implisiittisyyden vuoksi osapuolten tulkinta heidän välillään olevasta sopimuksesta perustuu vuorovaikutustilanteissa tehtyihin havaintoihin ja oletuksiin. Näin myös työntekijän tulkinta lupauksista voi perustua täysin esimerkiksi johonkin organisaatiossa tapahtumassa olevaan asiaan, tai tilanteeseen jossa joku toinen työntekijä on. Keskeistä kuitenkin on, että havainnot ovat ennen kaikkea subjektiivisia (kuva 2.), (Rousseau & McLean Parks, 1993, s. 33). Psykologisen sopimuksen luonteenomainen sanattomuus aiheuttaa väistämättä sen, että tämänkaltaista sopimusta ei voi kirjoittaa ylös tai esittää täydellisessä muodossaan sopimuksen toiselle osapuolelle (Conway & Briner 2005, s. 26). Psykologinen sopimus eroaa juuri subjektiivisuutensa vuoksi organisaation normatiivisista sopimuksista, kuten työpaikan pelisäännöistä tai sosiaalisista sopimuksista. On havaittu, että subjektiivisuudesta huolimatta yhdessä työstentelevien henkilöiden psykologiseen sopimukseen liittyvissä odotuksissa voi ilmetä yhtäläisyyksiä. Toisaalta psykologisen sopimuksen subjektiivisuutta korostaa havainto, jonka mukaan saman organisaation samoissa tehtävissä työskentelevien henkilöiden työsuhteeseensa liittyvät odotukset voivat myös merkittävästi poiketa toisistaan. (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007)



Kuva 2. Työn jatkuvuuteen tähtäävän psykologisen sopimuksen muotoutumisprosessi (Saari, 2013, s. 33).

Onnistunut psykologinen sopimus edesauttaa osaltaan myös organisaation menestymisen mahdollisuuksia. Työntekijän panos auttaa työnantajaa menestymään ja menestyminen puolestaan takaa työntekijälle työn jatkuvuuden. On siis kummankin sopimusosapuolen etu, että sopimuskumppanilla sujuu hyvin. Psykologista sopimusta leimaa tyypillisesti työntekijän voimakas sitoutuminen organisaatioon. Vastavuoroisuus synnyttää työntekijöille luottamuksen siihen, että heidän panoksensa palkitaan myös jatkossa. Lojaliteetti ja tasapuolisuus liitetään perinteisesti psykologiseen sopimukseen. (Rousseau, 1995.) Vahvan psykologisen sopimuksen myötä turvallisuuden tunne organisaatiossa voi kasvaa epävarmuuden lieventymisen, ja toisaalta työn hallinnan tunteen lisääntyessä. Samoin työntekijä voi kokea, että hänellä on organisaatiossa aito mahdollisuus vaikuttaa. (Van de Ven, 2015.) Epätasapaino työntekijän ja työnantajan näkemysten välillä voi aiheuttaa sen, että työntekijä sitoutuu organisaation sijasta enemmän ammattiinsa (Coleman, Cooper & Irving, 1997).

Psykologiset sopimukset voidaan jakaa kahteen tyyppiin sisältönsä perusteella.

Yksinkertainen, rahalliseen vaihtoon perustuva transaktionaalinen sopimus on kyseessä tyypillisesti silloin, kun työntekijä suorittaa määritellyt velvoitteensa ja saa tästä vastineeksi työnantajaltaan palkan tai muuta taloudellista hyötyä. Relationaalinen psykologinen sopimus sisältää aiemman lisäksi myös emotionaalisia elementtejä. Relationaalisen psykologisen sopimuksen ollessa kyseessä, työntekijä pyrkii suorittamaan työnantajan odotuksia enemmän ja sopimus perustuu tyypillisesti keskinäiseen lojaaliuteen ja luottamukseen. (Rousseau, 1995; Rousseau & McLean Parks, 1993, ss. 10-12; Millward & Hopkins, 1998, s. 1532.) Relationaalisen sopimuksen keskeinen piirre on piirre on työntekijän ja työnantajan samansuuntainen ajatus siitä, yhteinen etu nimenomaisesti hyödyttää kumpaakin osapuolta. Työnantaja voi esimerkiksi eri tavoin pitää huolta ja huomioida työntekijöitään. Työntekijä vastaa suorittamalla pyydettyä enemmän, koska odottaa sen hyödyttävän itseään. (Saari 2015, s. 36-37.) Relationaalinen psykologinen sopimus on ominaisempaa pysyvien työsuhteiden kohdalla, verrattuna määräaikaisiin työsuhteisiin. Määräaikaisuuden pituudella saattaa kuitenkin olla vaikutusta asiaan. On havaittu, että määräaikaisen työntekijän kohdalla transaktionaalinen psykologinen sopimus voi muuttua enemmän relationaalisempaan suuntaan silloin, kun työsuhteen kesto pitenee. (Millward & Hopkins, 1998, s. 1532; Rousseau, 1995; Lee & Faller 2005, s. 831-847)

Relationaalinen ja transaktionaalinen psykologinen sopimus ovat ikään kuin ääripäät, joiden väliin mahtuu tasapainotettu psykologinen sopimus, jossa ilmenee piirteitä molemmista päätyypeistä. Saaren (2015, s. 37-38) mukaan tämänkaltainen sopimus liittyy ensisijaisesti työntekijän ajatukseen työmarkkinoiden epävarmuudesta ja varautumisesta siihen. Tasapainotettuun sopimukseen voi liittyä pitkä työsuhde, mutta kuitenkin ilman relationaalista psykologista sopimusta leimaavaa emotionaalista sidettä. Poikkeuksellinen ja hyvin epävarma tilanne organisaatiossa saattaa aiheuttaa tilan, jossa tavanomaiset normit ja säännöt eivät päde. Kyseessä on tyypillisesti tilanne, joka voi aiheuttaa merkittäviä muutoksia työsuhteeseen tai jopa uhan työsuhteen päättymisestä, kuten olennaiset uudelleenorganisoinnit tai konkurssi. Tällöin työntekijä on ikään kuin sopimuksettomassa tilassa, jota kutsutaan transitionaaliseksi psykologiseksi sopimukseksi (kuva 3).

Työsuhteen kesto	Tehtävät ja niiden vaatimukset tarkasti määritelty	Tehtäviä ja niiden vaatimuksia ei määritelty tarkasti
Lyhyt	TRANSAKTIONAALINEN SOPIMUS - korkea vaihtuvuus, matala sitoutuminen - heikko organisaatioon identifioituminen - vähän oppimista / tehtävien muuttumista - "tehdään vain pakolliset tehtävät"	TRANSITIONAALINEN SOPIMUS - epävarmuus - korkea vaihtuvuus - epävakaisuus - "poikkeustilassa" olevissa organisaatioissa
Pitkä	TASAPAINOTETTU SOPIMUS - vahva sitoutuminen organisaatioon ja identifioituminen - jatkuva kehittyminen + tehtävät muuttuvat - dynaamisuus - "uusi sopimus": relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen yhdistelmä	RELATIONAALINEN SOPIMUS - korkea sitoutuminen, jopa uhrautuminen - organisaatioon identifioituminen - stabiileetti - "perinteinen sopimus": molemminpuolinen lojaliteetti

Kuva 3. Psykologisen sopimuksen mallit (Saari ,2015, s. 36).

Saari on käsitellyt väitöstutkimuksessaan (2014, s. 46) psykologisen sopimuksen vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Kun psykologinen sopimus rikkoutuu, on sillä negatiivinen vaikutus myös organisaatiositoutumiseen. Psykologisen sopimuksen muuttuminen vaikuttaa myös päinvastoin, eli vastavuoroisuuden toteutuessa organisaatioon sitoutuminen voi vahvistua. Vaikutukset ilmenevät erityisesti relationaalisen psykologisen sopimuksen kohdalla. Psykologisen sopimuksen tyyppi on siis merkittävä tekijä suhteessa organisaatiositoutumiseen. (Saari 2014 , s. 46-47)

3.3 Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin teoria

Meyerin ja Allenin teoria organisaatiositoutumisen kolmesta komponentista on omaksuttu laajalti käyttöön akateemisessa tutkimuksessa. (Mamia & Koivumäki, 2006.) Valtakäsityksen mukaan myös Meyer ja Allen kuvaavat sitoutumista psyykkiseksi tilaksi, joka kuvastaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja jolla on vaikutus siihen, haluaako työntekijä jatkaa organisaation jäsenenä. Työntekijän kokemus sitoumisesta voi myös ajoittain vaihdella. Tutkimuksessaan Meyer ja Allen ovat määritelleet sitoutumiselle kolme erilaista lähestymistapaa tai komponenttia; affektiivinen (affective), jatkuvuusperäinen (continuance)

ja normatiivinen (normative) sitoutuminen. He lähestyvät asiaa siitä näkökulmasta, että kyseessä ovat nimenomaisesti sitoutumisen komponentit, koska jokaisen työntekijän kohdalla voidaan havaita vaihteleva määrä kustakin sitoutumisen eri osa-alueesta. Mikäli terminä käytettäisiin komponentin sijasta tyyppiä, se olisi Meyerin ja Allenin mukaan vahva viittaus siihen, että kerrallaan esiintyisi ainoastaan yksi sitoutumisen ulottuvuus, joka samanaikaisesti sulki muut osa-alueet ulkopuolelle. (Meyer & Allen, 1991, s. 67-68)

Ajatusta kolmesta komponentista voi havainnollistaa esimerkillä, jossa työntekijä kokee vahvaa halua olla organisaation jäsen, mutta kuitenkin ei koe organisaation jäsenyyttä velvollisuutenaan, eikä myöskään tunne taloudellista painetta toimia niin. Vastaavasti toisella henkilöllä voi olla vahva velvollisuudentuntoon perustuva tarve jäädä osaksi organisaatiota, vaikka ei kuitenkaan pitäisi sitä kaikkein mielekkäimpänä vaihtoehtona. Meyerin ja Allenin (1991, s. 67-68) mukaan myös työyhteisön erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sitoutumisen eri muodot käyttäytyvät eri tavoin. Normatiivinen ja erityisesti affektiivinen sitoutuminen ilmenevät positiivisena vaikutuksena työnsuorittamiseen ja yhteenkuuluvuudentunteeseen. Sen sijaan jatkuvuusperäinen sitoutuminen voi vaikuttaa päinvastaisesti. Työnantajaorganisaatiossa olisikin keskeistä pyrkiä huomiomaan, millaisilla toimenpiteillä toivontunlaista sitoutumista kyetään edistämään. (Meyer & Allen 1991, s. 67-68)

Meyerin ja Allenin esittämistä sitoutumisen komponenteista affektiivinen sitoutuminen on erityisesti tunneperäistä sitoutumista, johon liittyy tyyppillisesti samaistumista ja kiintymistä organisaatioon. Sen tiedetään vaikuttavan positiivisella tavalla eniten työtyytyväisyyden, osallistumiseen ja ammatilliseen sitoutumiseen. Ensisijainen syy affektiivisesti sitoutuneen henkilön organisaatiossa pysymiselle on se, että hän nimenomaisesti haluaa pysyä organisaation jäsenenä. Affektiivisesti sitoutuneeseen henkilöön liittyy tavallisesti myös muita organisaation kannalta myönteisiä tekijöitä, kuten positiivinen asenne sekä työtä että organisaatiota kohtaan, halu pyrkiä kohti organisaation tavoitteita, yleisesti ottaen hyvä suoritustaso, sekä ylpeys organisaatioon kuulumisesta. Affektiiviseen sitoutumiseen liittyykin olennaisesti ajatus siitä, että työntekijä kokee henkilökohtaisten tarpeidensa täyttyvän. Meyerin ja Allenin (1997, s. 42-43) mukaan affektiivista sitoutumista voi vahvistaa muun muassa positiivinen kokemus työskentelystä organisaatiossa, sekä siihen liittyvien, riittävän realististen tavoitteiden täyttyminen, selkeä toimenkuva, sekä positiivinen kokemus esimies-

alaisuudesta. Tyyppiesimerkki affektiiviseen sitoutumiseen heikentävästi vaikuttavasta tekijästä on työntekijän selkeästi kokema ristiriita oman ja työnantajan arvomaailman välillä. Kyseinen vaikutus voisi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä kokee liiketoiminnan menestyksen olevan työntekijän hyvinvointia tärkeämmässä roolissa. (Meyer & Allen 1991)

Normatiivinen sitoutuminen liittyy ennen kaikkea työntekijän velvollisuudentuntoon ja sosiaaliin kokemuksiin (Meyer & Allen, 1991, s. 77). Normatiivisesti sitoutunut henkilö pysyy organisaation jäsenenä ensisijaisesti siitä syystä, että kokee sen olevan moraalisesti oikea ratkaisu. Velvollisuudentunto voi liittyä tilanteeseen, jossa työntekijä kokee ikään kuin olevansa työnantajalle velkaa tehtyjen panostusten, kuten työnantajan tarjoaman koulutuksen vuoksi. (Meyer & Allen, 1991, s. 77; 1997, s. 11.) Työntekijän subjektiivisilla säännöillä ja velvollisuudentunnolla on merkittävä vaikutus normatiivisen sitoutumisen syntyyn. Kulttuurilla, työntekijän omakohtaisilla kokemuksilla ja henkilökohtaisella asenteella lojaaliutta kohtaan voi olla merkittäväkin vaikutus normatiivisen sitoutumisen kokemiseen ja kehittymiseen. (Meyer & Allen, 1996, s. 263–264.) Normatiivisesti sitoutunut henkilö hyväksyy ja sitoutuu organisaation säännöt ja toimintatavat siinäkin tapauksessa, että asiassa ilmenee jonkinlainen ristiriita työntekijän henkilökohtaisten arvojen kanssa. Normatiivisesti sitoutunut ei koe työtään samankaltaisesti omakseen kuin affektiivisesti sitoutunut työntekijä, jolloin moraalit ja velvollisuuksien täyttäminen ovat ensisijainen ajuri organisaation tehtäviä suorittaessa. Myöskään henkisen suhteen ei välttämättä voida odottaa kehittyvän yhtä vahvaksi kuin affektivisesti sitoutuneen työntekijän kohdalla. (Leiviskä, 2011, s. 122)

Jatkuvuusperäinen sitoutuminen on laskelmoivaa ja liittyy suoraan organisaatiossa saavutettuihin palkkioihin tai muihin etuuksiin, jotka menetettäisi organisaation jäsenyyden myötä. Päätös organisaatioon jäämisestä perustuu siis kokonaisharkintaan, jossa työntekijä arvioi etujaan, menetyksiä, epävarmuutta ja mahdollisia muita muuttujia, joita organisaatiosta lähteminen aiheuttaa. Mikäli toinen organisaatio kykenee tarjoamaan jatkuvuusperäisesti sitoutuneelle henkilölle mielekkäämmän vaihtoehdon, on hän altis luopumaan organisaation jäsenyydestä. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, etteikö jatkuvuusperäisesti sitoutunut henkilö voisi olla tyytyväinen työssään ja sopeutua siihen hyvin, vaikka ensisijainen ajuri työsuhteen ylläpitämiselle on jonkinasteinen pakko tai

välttämättömyys. Jatkuvuusperäisesti sitoutunut henkilö ei koe halua tai tarvetta erityisesti ponnistella organisaation eteen. Pelkästään organisaation säilyminen ja olemassaolo takaa normatiivisesti sitoutuneelle henkilölle tämän henkilökohtaisten etuuksien, kuten säännöllisen palkkatulon säilymisen. Jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen voivat vahvistavasti vaikuttaa työntekijän itsensä tekemät uhraukset ja investoinnit. Organisaatiolle annettu aika ja työn suorittamiseen liittyvän koulutuksen hankkiminen voivat olla jatkuvuusperäistä sitoutumista vahvistavia tekijöitä. Sama vaikutus voi olla muun muassa sillä, että työntekijän osaaminen ja kokemus ovat huonosti hyödynnettävissä muun työnantajan palveluksessa. (Mathieu ja Zajac, 1990)

ORGANISAATIO-SITOUTUMISEN KOMPONENTIT	AFFEKTIIVINEN SITOUTUMINEN	NORMATIIVINEN SITOUTUMINEN	JATKUVUUSPERÄINEN SITOUTUMINEN
PERUSAJATUS	Tunteeseen perustuva halu kuulua organisaatioon, sekä usko sen toimintatapoihin ja päämääriin.	Organisaatiosta lähteminen aiheuttaa kustannuksia tai muita kielteisiä vaikutuksia, henkilö ei halua menettää jo saavuttamia etuja.	Moraalis-eettiset syyt, velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan.
AJATTELUTAPA	"Oma halu"	"Pakko"	"Velvollisuus"
VAIKUTUS	Osallistumisen mahdollisuus, organisaation arvojen tunnustaminen, identiteetin rakentaminen suhteessa organisaatioon.	Havainnot sijoittamansa panoksen häviämisestä, ei muita vaihtoehtoja kuin tämä organisaatio.	Sisäistää organisaation normit sosialistumisen kautta, saa etuja, jotka saavat tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimuksen ehdot.
KÄYTTÄYTYMISMALLI	Työntekijät motivoituvat antamaan enemmän organisaation hyväksi. Vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantaa suorituksia ja työntekijän alaistaitoja.	Työntekijät eivät anna organisaatiolle enempää kuin työpaikan säilyttämiseksi on tarpeen.	Työntekijät haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi.

Kuva 4. Sitoutumisen komponentit ja vaikutukset. (mukaillen Michelsson, Kinnunen & Laaksonen, 2017).

Organisaation arvoilla on hyvin keskeinen vaikutus siihen, millaiseksi sen työntekijöiden sitoutuminen muodostuu. Nimenomaan työntekijän kokemuksella arvoista ja niiden

toteutumisesta on merkitystä. Kun työntekijä kokee, että organisaatio toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti ja pitää työntekijöitään tärkeinä, on affektiivisen sitoutumisen syntymiselle olemassa hyvä lähtökohta. Mitä enemmän työntekijä havaitsee organisaatiossa samankaltaisia ominaisuuksia kuin itsessään, voi affektiivisen sitoutumisen olettaa myös vahvistuvan. Myös normatiivista sitoutumista voi edistää, mikäli työntekijä kokee organisaation toimivan oikein ja kohtelevan henkilöstöään hyvin. Lisäksi tietynlainen yleinen huolellisuuteen pyrkiminen ja muodollisuus saattavat olla sellaisia tekijöitä, jotka edistävät normatiivisen sitoutumisen vahvistumista. Kokemus työntekijöiden arvostuksesta ja hyvästä kohtelusta liittyy myös jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen, mutta vaikutus toimii päinvastaiseen suuntaan kuin affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen kohdalla. Mikäli työntekijä kokee työnantajan tavoittelevan menestystä työntekijän hyvinvoinnin kustannuksella, se voi lisätä jatkuvuusperäisen sitoutumisen osuutta muita hallitsevammaksi. (Finegan, 2000, s. 149-169)

3.4 Organisaatiositoutumisen lähikäsitteitä

Työhyvinvointi on kompleksinen ja moniosainen ilmiö. Sosiaali- ja terveysministeriön (n.d.) mukaan työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointiin liittyvässä keskustelussa käytetään usein yleisnimikkeitä, kuten työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä tai työpahoinvoinnin näkökulmasta stressiä ja työuupumusta (Hakanen 2015, s. 6).

Organisaatiositoutumisen käsitteen yhteydessä esiintyy usein muita, eri tavoin työhyvinvointiin yhdistettyjä käsitteitä. Nämä ilmiöt syntyvät ja niitä ylläpitävät hyvin samankaltaiset tekijät, jotka vaikuttavat myös organisaatiositoutumisen taustalla. Yhtä lailla ilmiöillä on myönteisiä vaikutuksia niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta.

Motivaatio on esimerkki tilasta, joka on hyvin samankaltainen kuin sitoutuminen. Motivaation katsotaan kuitenkin syntyvän sitoutumisen seurauksena ja Kleinin (2012) mukaan käsitteet pitäisikin selkeästi erottaa toisistaan. Myös työn imussa on kyse jossain

määrin sitoutumisen kaltaisesta tilasta. Keskeisin ero käsitteiden välillä on siinä, työn imun taustalla on aina jonkin toiminnan aiheuttama hyvän olon tunne.

3.4.1 Motivaatio

Sana motivaatio on johdettu latinankielestä termistä "movere", suomeksi liikkuminen. Sana kuvaa motivaatiota hyvin. Käyttäytymistä käsiteltäessä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen toimintaa ohjaavaa ja liikkeelle saavaa voimaa. (Luoma, Kaajas, Norlund & Troberg 2004, s. 20.) Motivaatiolla tarkoitetaan niiden vaikuttimien, eli motiivien kokonaisuutta, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Kaksi motivaation keskeistä tekijää ovat tahto ja vireys. Motivaatiota voidaan kuvata ihmisen sisäinen tilana, jonka myötä syntyy tahto ja vireys tavoitella kohti asetettuja tavoitteita. (Luoma ym., 2004, s. 20.) Motivaatio ei kuitenkaan missään tilanteessa selitä käyttäytymistä yksinään, eikä tarkoita samaa asiaa kuin käyttäytyminen. Motivaation lisäksi käyttäytymiseen voivat vaikuttaa muun muassa biologiset, kulttuuriset ja tilanteeseen liittyvät tekijät. Motivaatiota voidaan tarkastella eri näkökulmista; intensiteetti tarkoittaa motivaation voimakkuutta, ja motiivit puolestaan toimintaa synnyttäviä asioita. Erityisesti johtamisen yhteydessä keskustelu kohdistuu usein motivaation intensiteettiin. Usein kuitenkin motivoitumisen syy omana näkökulmanaan jää usein keskustelun ulkopuolelle (Luukka, 2019, s. 143- 145). Työelämässä voidaan pyrkiä usein eri keinoin vaikuttamaan ihmisen haluun toimia halutulla tavalla. Soveltuvia keinoja voivat olla esimerkiksi palkitseminen, työilmapiiriin vaikuttaminen, esimiestyö ja töiden organisointi. Yleinen elämäntilanne, sekä fyysinen ja psyykinen kunto puolestaan vaikuttavat ihmisen vireyteen. On huomionarvoista, että motivaatio ei välttämättä rajoitu pelkästään työelämään, vaan motivoitunut henkilö pyrkii tavallisesti tavoitteisiinsa myös muilla elämän osa-alueilla. (Luoma ym., 2004, s. 20)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoiseen motivaatioon ja sisäiseen motivaatioon.

Jaottelussa on pohjimmiltaan kyse siitä, missä motivaation lähde on. Ulkoisessa motivaatiossa kyse on ensisijaisesti sellaisesta suorittamisesta, johon kannustetaan jollakin palkinnolla. Sisäisen motivaation kohdalla mielihyvää tuottaa suorittaminen, jonka työntekijä voi parhaassa tapauksessa tuntea palkintona sellaisenaan. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole toisensa pois sulkevia. Jokaisen työntekijän kohdalla motivaatio koostuu

molemmista elementeistä, joskin niiden keskinäiset suhteet ja painotukset vaihtelevat aina tilanteesta riippuen. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde voi toimia niinkin, että jossain tilanteessa konkreettinen palkinto, kuten rahallinen korvaus voi vaikuttaa myönteisesti myös sisäiseen motivaatioon. Toisaalta työntekijä voi joutua tilanteeseen, jossa suorittaa epämieluisan työtehtävän ainoastaan rahallisen korvauksen vuoksi, vaikka muuten pääasiassa kokisin innostuneisuutta työssään. Vaikka molemmat motivaatiotekijät voivat esiintyä samanaikaisesti, on kuitenkin tyypillistä, että painotus on selkeästi enemmän toisella puolella. (Deci & Ryan, 2004)

Sisäistä motivaatiota voi luonnehtia proaktiiviseksi. Työntekijälle, jonka motivaatio on sisäistä, on tunnusomaista innostunut ote työhön, vaikka yksittäisestä suoritteesta ei olisikaan luvassa erillistä palkkiota. Kuten jo aiemmin todettiin, ei motivaatio liity ainoastaan työelämään. Harrastus onkin hyvä esimerkki sisäistä motivaatiota kuvaavasta tilanteesta, jossa henkilö on kiinnostunut, innostunut ja saa palkkion varsinaisesta tekemisestään. Omaehtoisuus on merkittävä edellytys sisäisen motivaation toteutumiseksi. Motivaation intensiteetti kasvaa, mitä enemmän henkilö kokee toiminnan lähtevän itsestään. Vastaavasti ulkopuolelta tulevan pakotteen voidaan olettaa vähentävän sisäisen motivaation intensiteettiä. Myös kyvykkyys ja yhteisöllisyys vaikuttavat merkittävästi sisäisen motivaation perustassa. Kyvykkään henkilön itsetunto voimistuu ja työ sujuu, koska hän kokee olevansa hyvä ja saavansa asioita aikaan. Yhteisöllisyyden merkitys puolestaan liittyy siihen, että henkilö kokee vaikuttavansa asioihin myönteisesti kanssaihminen hyväksi. (Deci & Ryan, 2004.) Luukan (2019, s. 144) mukaan sisäinen motivaatio voidaan edelleen jakaa kahteen osaan perustuen siihen, millaisesta lähteestä motivaatio syntyy. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sellaista tilaa, jossa ihminen syttyy ja motivoituu tekemisestä ja kokee sen olevan innostavaa. Sisäistetyn motivaation kohdalla ihmiselle itselleen tärkeisiin tavoitteisiin ja arvoihin liittyvä tekeminen tuntuu arvokkaalta. Tällöin tekeminen on samansuuntainen ihmisen oman arvomaailman kanssa ja itsearvoisen tärkeää sekä arvokasta.

Ulkoinen motivaatio, toisin kuin sisäinen motivaatio, on luonteeltaan enemmän reaktiivista. Ihminen suorittaa työtään ikään kuin pakon edessä. Toisin kuin sisäisen motivaation kohdalla, tekemisen syy on tällöin irrallaan itse tekemisestä ja ajurina on muun kuin "sisäisen" palkinnon saavuttaminen tai rangaistuksen välttäminen. Luukka (2019, s. 144)

kuvaa tällaisen motivaattorin olevan tyypiltään lähinnä keppi tai porkkana. Ulkoiseen motivaatioon liittyvä työ on ihmiselle kuormittavampaa, verrattuna sisäiseen motivaatioon. Koska työhön liittyy jonkinlainen pakko, joutuu työntekijä käyttämään energiaansa myös oman itsensä motivoimiseen. Tilanne on siis täysin päinvastainen kuin sisäisen motivaation kohdalla, jolloin henkilö hakeutuu suorittamaan tehtäviä, jotka koee mieluisana ja innostavana. (Luukka 2019, s. 144)

Motivaatio toimii kuten inhimilliselle pääomalle on tyypillistä; työnantaja ei voi tehdä päätöstä työntekijän motivoitumisesta. Työnantajalla on ainoastaan mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan työntekijän motivoitumiseen luomalla eri keinoin sellainen työympäristö joka edistäisi toivotunlaista motivoitumista. Professori Douglas McGregor kiteyttää asian lauseeseen: *”Strictly speaking, the answer to the question managers so often ask of behavioral scientist – How do you motivate people? – is, You don’t.”* Haluttua käytöstä voidaan pyrkiä saavuttamaan esimerkiksi kehottamalla, määräämällä, kiristämällä ja äärimmäisessä tapauksessa jopa uhkaamalla. Todellinen halu suorittamiseen voi kuitenkin syntyä ainoastaan työntekijän sisältä käsin. Yleisesti ottaen ulkoinen motivointi soveltuu parhaiten sellaisiin tehtäviin, jotka ovat luonteeltaan melko yksinkertaisia ja toisettavia. Vastaavasti haastavammissa tehtävissä sisäinen motivaatio on erityisen tarpeellinen. Aineellinen palkitseminen ei haastavampien tehtävien kohdalla välttämättä tuo työnantajan näkökulmasta haluttua lopputulosta ja voi tilanteesta riippuen vaikuttaa pahimmillaan jopa vastakkaiseen suuntaan. (Luukka 2019, s. 145)

3.4.2 Työn imu

Työn imu on lähikäsite sekä sitoutumiselle, että motivaatiolle. Käsitteen nimi on koetulle tilalle hyvin kuvaava. Työn imua kokeva työntekijä uppoutuu työhönsä tarmokkaasti ja omistautuen, sekä tuntee samanaikaisesti innostusta ja iloa. Työ vie tekijänsä positiivisella tavalla mukanaan. Tarmokkuuden seurauksena työntekijä on energinen ja innokas, sekä halukas panostamaan työhönsä. Omistautuminen puolestaan merkitsee sitä, että työntekijä on ylpeä omasta työstään, pitää sitä merkityksellisenä, sekä innostuu ja inspiroituu omasta työstään. Työhön uppoutuneena työntekijä tuntee miellyttävää oloa ollessaan syvästi keskittynyt ja paneutunut tehtäväänsä. Uppoutumiseen liittyy tyypillisesti myös ajan

kuluminen kuin huomaamatta. Työn imun voi todeta olevan arvokas ja myönteinen työhyvinvoinnin tila, jossa työntekijä suoriutuu tehtävistään hyvin, päinvastoin kun leipääntynyt ja työtään pakonomaisesti suorittava henkilö. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002; s. 75; Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, s. 45-46.)

On selvää, että myöskään työn imun vaikutus ei rajoitu ainoastaan työntekijään. Kokemus työn imusta tuottaa työntekijälle arvokasta hyvinvointia ja onnellisuutta, joka puolestaan edistää parempien työn tulosten saavuttamista. Työn imulla voikin olla työntekijän lisäksi vaikutuksia työnantajaorganisaatioon, sekä myös työntekijän työpaikan ulkopuoliseen elämään. Kokemus työn imusta saattaa vaikuttaa työntekijään parhaassa tapauksessa jopa useiden vuosien ajan. On tunnistettu, että työn imua kokevat työntekijät

- Ovat aikaansaavia, aloitteellisia ja uudistushaluisia
- Toimivat työyhteisössä avuliaasti
- Ovat tuottavia ja saavat aikaan asiastytyväisyyttä ja –uskollisuutta
- Ovat sitoutuneita
- Jatkavat pidempään työelämässä
- Edistävät myös ympärillään olevien henkilöiden kokemaa työn imun määrää
- Ovat terveempiä
- Kokevat, että työ rikastuttaa muun elämän laatua
- Ovat tyytyväisempiä rooleihinsa puolisoina ja vanhempina
- Ovat kokonaisuutena muita työntekijöitä onnellisempia
- Kokevat muita vähemmän masennusoireita ja ahdistusta myös pidemmällä aikajänteellä

- Arvioivat mielenterveytensä ja työkykynsä paremmaksi
- Ovat vähemmän kyynisiä ja kokevat vähemmän somaattisia oireita. (Hakanen, 2015, 6-7, 40-41; Martela & Jarenko 2015, s. 48-49)

Työn imun edistäminen luo inhimillisin keinoin mahdollisuuksia parantaa työelämään liittyvä laatua ja menestystä. Työn imun taustamekanismit liittyvät lähtökohtaisesti erilaisiin positiivisiin tunteisiin, kuten iloon, innostukseen ja ylpeyteen. Nämä positiiviset tunteet puolestaan luovat pohjan ja vahvistavat yksilöllisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, jotka edelleen osaltaan mahdollistavat laadukamman työtoiminnan kehittymisen. Työn imua kokevat työntekijät pyrkivät todennäköisemmin muokkaamaan omaa työtään vaativammaksi, hakevat tarvittavia voimavaroja työssä selviämiseksi ja toisaalta myös viihtyvät työssä silloinkin, kun kokevat sen vaativaksi. (Hakanen 2015, s. 6-7, 41-42)

Tutkimuksissa on tunnistettu tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työn imun kokemuksen syntymiseen, ylläpitämiseen ja edistämiseen. Erityisesti työtehtävien riittävän vaihtelevuuden, vastuun, itsenäisyyden, kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksien, kollegoilta ja esimieheltä saadun tuen ja arvostuksen on tunnistettu lisäävän työn imua. Tuen ja arvostuksen puutteen on tunnistettu olevan erityisen vahingollista. Tämä voi aloittaa kierteen, jossa ensin työn hyvä suorittaminen ja kehittäminen hankaloituvat. Sen seurauksena työntekijä saattaa alkaa murehtia työpaikan ongelmia ja epäoikeudenmukaisuutta myös vapaa-aikanaan. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, s. 45-46)

Sitoutuminen ja työn imu sisältävät samankaltaisia piirteitä, mutta pohjautuvat kuitenkin eri asioihin. Sitoutuminen perustuu ensisijaisesti siihen, että ihminen tyydyttää itselleen merkittäviä tarpeita. Työn imu puolestaan liittyy mielihyvään, jota työn suorittaminen tuottaa. Keskeinen ero sitoutumisen ja työn imun välillä liittyykin juuri mielihyvän kokemukseen. Sitoutumiseen ei välttämättä liity lainkaan positiivisia tunteita, vaan henkilön toiminnan taustalla saattaa olla jopa välttämättömyys.

4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta ja usein myös selvittämään asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavaan ilmiöön liittyviä muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus sopii tavallisesti kuvaamaan hyvin olemassa olevaa tilannetta, vaikkakaan sen avulla ei yleensä pystytä selvittämään asioiden ja ilmiöiden syitä. (Heikkilä, 2014)

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin surveytutkimusta, jolle ominaisesti tutkimusaineisto kerättiin tutkimusta varten laaditulla strukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake toteutettiin suunnitelmallisesti ja se oli standardoitu, eli vakioitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaiselle vastaajalle esitettiin täsmälleen samat kysymykset täsmälleen samassa muodossa. Surveytutkimuksen etu on sen edullisuus sekä nopeus ja tehokkuus erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa tavoitellaan tietoa suuremmasta vastaajajoukosta. Kyselyn tuloksia voidaan analysoida tilastollisiin menetelmiin suunnitelluilla ohjelmilla. Surveytutkimuksessa haastattelija ja haastateltava jäävät toisilleen tuntemattomaksi ja vastaajien anonymiteetti saattaa edesauttaa vastausten saamista henkilökohtaiseksi tai hankalaksi koettaviin kysymyksiin. Tyypillinen kyselytutkimukseen liittyvä riski on, että vastausprosentti jää pieneksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, ss. 182-185). Opinnäytetyössä tähän mahdollisuuteen pyrittiin vaikuttamaan vastaajille varsineisen kyselyn ohessa toimitetun saatetekstin avulla. Saatteen tarkoituksena oli herättää vastaajan mielenkiinto, perustella tutkimuksen ja tutkimukseen osallistumisen hyödyt, sekä selvittää, että kyselyyn osallistuminen vaatii vain melko pienen ajallisen panostuksen. Opinnäytetyön aineiston keruu ja analysointi toteutettiin Webropol -ohjelmalla.

4.1 Kyselylomake

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstön sitoutumista ja tunnistaa sitoutumiseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Kyselylomakkeen (liite 3)

kysymykset valittiin siten, että asetettuihin tutkimuskysymyksiin voitaisi vastata mahdollisimman tarkasti.

Kyselylomakkeen kysymykset koostuivat kolmesta erityyppisestä kategoriasta. Taustamuuttujilla tiedetään aiempien tutkimusten perusteella voivan olla vaikutusta sitoutumiseen, vaikkakaan yksiselitteisiä ja yleistettäviä korrelaatioita ei ole kyetty osoittamaan. Opinnäytetyössä haluttiin tunnistaa taustamuuttujien mahdollinen vaikutus sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa. Taustamuuttujiin, kuten ikään, työkokemukseen ja koulutustasoon liittyvät kysymykset esitetään kyselylomakkeen ensimmäisenä osiona. Kysymykset ovat numeroilla 1-4.

Kyselylomakkeen toisen osion kysymykset liittyvät organisaatiositoutumiseen. Sitoutumista mittaavat kysymykset pohjautuvat Meyerin, Allenin ja Smithin (1993) kehittämään The Organizational Commitment Scales –mittaristoon. Mittaristo perustuu Meyerin ja Allenin teoriaan organisaatiositoutumisen kolmesta komponentista. Mittaristoa on käytetty eri tieteenalojen tutkimuksessa ja sen on todettu olevan tarkka ja täsmällinen keino sitoutumisen mittaamiseen (Meyer & Allen 1997). Organisaatiositoutumista mittaavia kysymyksiä kyselylomakkeella on yhteensä 18 kappaletta, kysymykset nro 5-22. Alkuperäiseen The Organizational Commitment Scales -mittaristoon sisältyvät englanninkieliset väittämät on lueteltu tämän opinnäytetyön liitteessä 1.

Organisaatiositoutumiseen liittyvässä teoriassa on esitetty runsaasti erilaisia organisaatioon ja työhön liittyviä tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat joko myönteisesti tai kielteisesti sitoutumisen muodostumiseen ja säilymiseen. Tällaisista tekijöistä puhutaan tyypillisesti aihealueittain, kuten tyytyväisyys esimiestyöhön tai työn vaatimukset. QPSNordic –kysely on organisaation psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä mittaava työkalu, joka soveltuu hyvin työyhteisöjen kehittämiseen. QPSNordic-kysely sisältää erilaisiin aihealueisiin liittyviä kysymyksiä, joihin työntekijä vastaa oman kokemuksensa perusteella. Aihealueet puolestaan ovat suurelta osin samankaltaisia kuin ne tekijät, joiden on aiemmin tutkimuksissa havaittu vaikuttavan sitoutumiseen. Opinnäytetyön kyselylomakkeen kolmannen kategorian kysymykset koskivat aihealueittain näitä sitoutumiseen mahdollisesti liittyviä työolotekijöitä. Kategoriaan kuuluvia kysymyksiä on yhteensä 31 kappaletta,

numerot 23-54. Kysymykset pohjautuvat alkuperäisen QPSNordic-kyselyn väittämiin. Opinnäytetyöhön valittiin erityisesti sellaiset kysymykset, joiden aihepiiriin opinnäytetyön teoriaosuudessa selkeästi viitataan.

Kyselylomakella taustamuuttujiin liittyvät kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joihin oli asetettu valmiit vastausvaihtoehdot. Sitoutumista ja työolotekijöitä koskevat kysymykset olivat väittämiä, joita vastaaja arvioi viisiportaisella Likert-asteikolla, jolloin 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti Webropol-ohjelman avulla. Kyselylomakkeen ohessa vastaajille toimitettiin saate (liite 4), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja ilmoitettiin päivämäärä, johon mennessä vastauksia pyydettiin. Tutkimukseen vastaamaan kutsuttiin kohdeorganisaation koko henkilöstö, eikä erillistä otantamenetelmää siitä syystä ollut käytössä.

Kyselylomaketta testattiin kahdella kohdeorganisaation ulkopuolisella henkilöllä ennen varsinaisen tutkimuksen käynnistämistä. Henkilöiltä pyydettiin kommentteja ensisijaisesti kysymysten ymmärrettävyyteen, lomakkeen yleiseen selkeyteen sekä lomakkeen täyttämiseen kuluvaan aikaan. Testaajien kommenttien perusteella kyselylomakkeeseen ei tarvinnut tehdä muutoksia.

5 Aineiston analysointi ja tutkimuksen tulokset

Kyselylomake toimitettiin jokaiselle kohdeorganisaation työntekijälle (16 henkilöä). Kyselyyn vastasti 13 henkilöä, eli n. 81 % perusjoukosta. Jokaista kyselylomaketta voitiin käyttää analysoinnissa. Kyselytutkimuksen vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin Webropolin analyysityökaluilla. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden anonymiteetin säilyminen on ohjannut ja vaikuttanut merkittävästi niihin valintoihin, joita aineiston analysoinnin ja erityisesti raportoinnin suhteen on tehty. Taustamuuttujista vastaajan ikä ja työsuhteen kesto luokiteltiin uudelleen, jotta yksittäistä vastaajaa ei vastausten perusteella voi

tunnistaa. Uuden luokittelun jälkeen vastaajan ikä on 26-45 vuotta, 46-55 vuotta ja yli 56 vuotta. Vastaajan työsuhteen uudet luokat ovat alle 10 vuotta, 11-20 vuotta ja yli 20 vuotta.

Kyselytutkimuksen tuloksia analysoitiin summamuuttujien ja ristiintaulukoinnin avulla. Summamuuttuja tarkoittaa sellaista muuttujaa, jonka arvo on saatu laskemalla yhteen useiden, samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Kyselytutkimuksessa summamuuttujaa käytetään tyypillisesti asenneväittämiin saatujen vastausten yhdistämisessä. Näin saadaan muodostettua tilastollinen muuttuja, jolla eri laskutoimitukset ovat mahdollisia (Tietoarkisto). Vastausten tiivistäminen summamuuttujaksi voi helpottaa myös tulosten tulkintaa. Summamuuttujan arvo saadaan laskemalla yhdistettävien muuttujien arvojen summa, joka jaetaan muuttujien lukumäärällä.

Tässä opinnäytetyössä sitoutumista ja sen eri komponenttien osuuksia arvioitiin summamuuttujien avulla. Affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen liittyi kuhunkin kuusi väittämää, joiden vastauksista muodostettiin summamuuttujat. Osa sitoutumista koskevista väittämistä oli kielteisiä, jolloin vastauksen suunta mielipideasteikolla on eri, kuin myönteisellä väittämällä. Summamuuttujaan yhdistettävien muuttujien on oltava samansuuntaisia, jotta summamuuttujan arvo on oikea. Kyselylomakkeen kielteisten väittämien (kysymykset nro 7, 8, 9 ja 17) kohdalla vastaukset koodattiin uudelleen myönteisiä vastauksia vastaaviksi, jotta summamuuttujan arvo ei sisällä virhettä. Summamuuttujan avulla jokaiselle sitoutumisen komponentille saatiin määritettyä arvo, joka kuvaa vastaajien keskimääräistä sitoutumista asteikolla yhdestä viiteen, jolloin suurempi muuttujan arvo merkitsee korkeampaa sitoutumista. Komponenttien summamuuttujien lisäksi sitoutumista kuvaavien väittämien vastauksista laskettiin vastaajakohtainen keskiarvo kullekin sitoutumisen komponentille.

Ristiintaulukoinnilla tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Ristiintaulukointia käytetään kokeellisissa ja selittävässä tutkimuksissa, joiden tarkoituksena on selvittää kahden tai useamman muuttujan tilastollista yhteyttä. Tilastollinen yhteys tarkoittaa, että toinen muuttuja antaa selityksen toisen muuttujan arvoihin. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen, 2004, s. ,157.) Tässä opinnäytetyössä ristiintaulukoinnilla tutkittiin taustamuuttujien vaikutusta sitoutumiseen. Ristiintaulukoinnit suoritettiin siten, että

jokaista kyselylomakkeella määriteltyä taustamuuttujaa käytettiin selittävänä muuttujana kaikkiin sitoutumista koskeviin väittämiin, eli selitettäviin muuttujiin. Tutkimusaineiston pienen koon (n=13) vuoksi ei voida khin neliö -testillä selvittää, onko muuttujien välillä tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta.

5.1 Organisaatiositoutuminen

Organisaatiositoutumisen eri komponenttien summamuuttujat osoittavat kunkin sitoutumisen komponentin arvon (taulukko 1) asteikolla 1-5, jossa 5 kuvaa vahvaa sitoutumista. Affektiivisen sitoutumisen summamuuttujan arvo (4,14) on merkittävästi suurempi kuin jatkuvuusperäisen sitoutumisen (2,20) ja normatiivisen sitoutumisen (2,68) arvot.

Taulukko 1. Sitoutumisen summamuuttujat

Sitoutumisen komponentti	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin vastaajan keskiarvo	Pienin vastaajan keskiarvo
Affektiivinen sitoutuminen	13	4,140	0,98	4	4,83	3,17
Jatkuvuusperäinen sitoutuminen	13	2,200	1,17	2	3	1,50
Normatiivinen sitoutuminen	13	2,680	1,18	3	4,17	1,33

Kohdeorganisaation työntekijät ovat selvästi vahvasti ja vahvimmin affektiivisesti sitoutuneita. Korkea keskiarvon lisäksi affektiivisen sitoutumisen pienin keskihajontaluku osoittaa, että vastauksissa ei ole ollut suurta vaihtelua vastaajien välillä, vaan vastaukset ovat olleet melko yhdenmukaisia. Myös vastaajakohtaisia keskiarvoja (liite 5) tutkimalla voidaan todeta, että affektiivinen sitoutuminen on jokaisen työntekijän kohdalla hallitsevin sitoutumisen muoto.

Jatkuvuusperäinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat summamuuttujien osalta keskenään melko samalla tasolla, normatiivisen sitoutumisen ollessa kuitenkin keskimäärin hieman

vahvempi. Vastaajakohtaisista vastauksista (liite 5) selviää, että jatkuvuusperäinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat affektiivisen sitoutumisen jälkeen lähes yhtä usein toiseksi merkittävin komponentti. Normatiivisen sitoutumisen kohdalla on nähtävissä suurimmat vastaajakohtaisten keskiarvojen erot (1,33 – 4,17).

5.2 Taustamuuttujien vaikutus sitoutumiseen

Kyselylomakkeen alussa kartoitettiin vastaajien taustoja neljällä kysymyksellä; ikä, sukupuoli, työkokemus ja koulutus (taulukko 2). Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että taustamuuttujilla saattaa olla vaikutusta myös sitoutumiseen, vaikkakaan yleistettäviä tutkimustuloksia ei ole kyetty esittämään. Erityisesti ikä ja työsuhteen kesto ovat tekijöitä, joilla tyypillisimmin esiintyy korrelaatioita sitoutumisen kanssa.

Taulukko 2. Taustamuuttujat

TAUSTAMUUTTUJAT			
Vastaajan ikä		n	%
26 - 45 vuotta		8	62
46 - 55 vuotta		2	15
yli 56 vuotta		3	23
Koulutustaso		n	%
ammattillinen peruskoulutus tai lukio		7	54
alempi keskeakoulututkinto		6	46
Sukupuoli		n	%
nainen		5	38
mies		8	62
Työsuhteen kesto		n	%
alle 10 vuotta		5	38
11 - 20 vuotta		6	46
yli 20 vuotta		2	15

Koulutustaustan mittaamiseen kyselylomakkeella oli neljä eri vaihtoehtoa.

Kohdeorganisaation työntekijät jakautuivat melko tasan näistä kahteen luokkaan, jolloin

työntekijöiden koulutus on joko ammatillinen perustutkinto tai lukio, tai vaihtoehtoisesti alempi korkeakoulututkinto. Koulutustasolla ei tässä tutkimuksessa havaittu olevan lainkaan vaikutusta sitoutumiseen, vaan koulutustasosta riippumatta annetut vastaukset jakoutuivat eri väittämässä hyvin tasaisesti (liite 7, Ristiintaulukointi: Koulutustaso).

Myöskään sukupuolten välillä ei annetuissa vastauksissa havaittu eroavaisuuksia jatkuvuusperäisen ja normatiivisen sitoutumisen osalta (liite 8, Ristiintaulukointi: sukupuoli). Kahteen affektiivista sitoutumista mittaavaan kysymykseen naiset olivat vastanneet hieman miehiä myönteisemmin. Kaikki naiset olivat hieman miehiä useammin joko samaa tai melko samaa mieltä siitä, että olisivat onnellisia, jos voisivat olla työuransa loppuun nykyisen työnantajan palveluksessa. Naisista 80 % koki, että heillä on tunneside työpaikkaan. Miehistä samoin koki jonkin verran vähemmän, vain n. 60 %. Näistä havainnoista huolimatta ei kuitenkaan voida tehdä sellaista tulkintaa, että naisten affektiivinen sitoutuminen olisi vahvempaa kuin miesten kohdalla.

Työntekijän ikä vaikutti vastaukseen neljän kysymyksen osalta (liite 6, Ristiintaulukointi: ikä). Vanhemmat työntekijät kokivat nuoria useammin ja varmemmin olevansa onnellisia, jos voivat olla nykyisen työnantajan palveluksessa työuransa loppuun saakka. Myös tunneside organisaatiota kohtaan näyttää kasvavan työntekijän iän myötä. Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että nykyisen työnantajan lisäksi heillä olisi muitakin vaihtoehtoja, mutta nuoremmat työntekijät olivat asiasta yksimielisimpiä. Nuorimman ikäluokan työntekijät tuntevat vähiten velvollisuuksia organisaation muita jäseniä kohtaan.

Tämän kohdeorganisaation kohdalla työsuhteen keston havaittiin vaikuttavan neljän väittämän kohdalla (liite 8, Ristiintaulukointi: työsuhteen kesto). Pitkien työsuhteiden kohdalla työntekijä toivoo työsuhteen kestävän työuran loppuun saakka useammin kuin lyhyempien työsuhteiden kohdalla. Myös lyhimmän työsuhteen omaavat kokevat, että ei olisi moraalinen väärä lähteä organisaatiosta. Kaikki pitkän työsuhteen omaavat tuntuivat huonoa omaatuntoa jättäessään organisaation. Lyhyempien työsuhteiden kohdalla työntekijät ovat useimmin sitä mieltä, että eivät ole työnantajalleen mitään velkaa. Havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että työsuhteen kesto voi vahvistaa affektiivista sitoutumista ja

normatiivinen sitoutuminen puolestaan vaikuttaa olevan vähäisempää silloin, kun työsuhde on kestänyt lyhyemmän aikaa.

5.3 Työolotekijät

Kyselylomakkeella esitettiin 31 kysymystä, jotka koskivat organisaation työoloja. Kysymykset oli jaettu kahdeksaan eri luokkaan, QPSNordic-kyselylomakkeeseen pohjautuen. Kuten sitoutumiseen liittyviä väittämiä, myös vastaajien kokemuksia työolotekijöistä mitattiin summamuuttujalla (taulukko 3), sekä arvioitiin myös vastaajakohtaisilla keskiarvoilla. Työoloihin liittyvä osio sisälsi kielteisiä väittämiä (kysymykset 23, 24, 26, 27, 33, 34 ja 35) joiden vastausasteikko on koodattu uudelleen samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa. Näin varmistettiin etteivät työolojen summamuuttujat sisällä virhettä. Liitteessä 10 on esitetty työolotekijöihin liittyviin väittämiin annettujen vastausten jakaumia väittämäkohtaisesti.

Taulukko 3. Työolotekijöiden summamuuttujat

Työolotekijän luokka	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin vastaajan keskiarvo	Pienin vastaajan keskiarvo
Työtehtäviin liittyvät väittämät	13	3,840	1,15	4	4,45	3,33
Työrooliin liittyvät väittämät	13	4,090	1	4	5	2,75
Työn vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät väittämät	13	4,300	0,77	4	4,75	3,50
Työn hallintaan liittyvät väittämät	13	4,000	1	4	5	3,00
Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät väittämät	13	4,440	0,59	4	5	3,33
Johtajuuteen liittyvät väittämät	13	4,250	0,78	4	3	5,00
Organisaatiokulttuuriin liittyvät väittämät	13	4,440	0,63	5	3,33	5,00
Työn motiiveihin liittyvät väittämät	13	4,230	0,75	4	3,5	5,00

Työntekijät arvoivat tässä kyselyssä kartoitetut työolotekijät erittäin hyvälle tasolle. Koska myös työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen on erittäin hyvällä tasolla, ei sitoutumisen ja työolotekijöiden väliltä yritetty ristiintaulukoimalla havaita riippuvuuksia. Sen sijaan työoloihin annetuista vastauksista on kiinnitetty erityistä huomiota sellaisiin tekijöihin, joihin työnantajan olisi hyvä kuitenkin kiinnittää huomiota.

Työtehtäviin liittyvä summamuuttuja on ainoa, jonka keskiarvo jäi alle neljän (3,84). Lähes kaikki vastaajat kokevat, että joutuvat usein tai melko usein työskentelemään kiireessä ja useampi vastaajista kaipaisi lisää koulutusta työtehtäviensä suorittamiseen. Vastaajista lähes jokainen on sitä mieltä, että työn suorittaminen vaatii usein tai melko usein syvää keskittymistä, mutta samanaikaisesti suurin osa työntekijöistä kokee häiriöitä, jotka jollain lailla haittaavat keskittymistä. Pääsääntöisesti työntekijät pitävät työtään kuitenkin positiivisella tavalla haastavana ja työntekijät voivat hyödyntää työtehtävissä omaa osaamistaan ja toisaalta myös kartuttaa tietojaan ja taitojaan. Tunne työn

merkityksellisyydestä on myös selkeästi esillä. Jokainen työntekijä on samaa tai melko samaa mieltä siitä, että oma työ on merkityksellistä. Työrooleihin liittyvistä vastauksista selviää lähes kaikkien työntekijöiden olevan sitä mieltä, että työnantaja tarjoaa riittävät resurssit työtehtävistä suoriutumiseen ja omalle työlle on määritelty selkeät tavoitteet. Pari työntekijää kokee saavansa ristiriitaisia määräyksiä työn suorittamiseen eri henkilöiltä. Arvoristiriitoja ei vastausten perusteella organisaatiossa koeta lainkaan. Työroolin summamuuttuja on 4,09.

Työntekijät ovat arvioineet vaikutusmahdollisuutensa työhön hyväksi (4,30).

Vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät kysymykset koskivat työmenetelmien valintaa sekä työn aikatauluttamista. Kaikkien vastaajien mielestä työaika joustaa tarvittaessa ja lähes jokaisella on myös työpäivän aikana mahdollisuus valita ainakin taukojensa ajankohta itsenäisesti. Työntekijät voivat vaikuttaa oman työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin ja valita lähes poikkeuksetta itse sopivimmat työmenetelmät silloin kun on mahdollista valita eri vaihtoehtojen välillä. Hieman alle kolmannes vastaajista kokee, että ei saa riittävästi palautetta työnsä laadusta. Työtehtäväkohtaiset tavoitteet ovat kuitenkin selvillä jokaisen työntekijän kohdalla, sillä kaikki vastaajat kertovat osaavansa arvioida myös itse, onko työ suoritettu hyvin.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä organisaatiokulttuurin summamuuttujat ovat saaneet tässä tutkimuksessa kaikkein korkeimmat arvot (4,40). Kukaan kyselyyn vastanneista työntekijöistä ei koe, että ei tarvittaessa saisi työhönsä apua ja tukea työkavereiltaan tai esimieheltään, tai että esimies ei kuuntelisi, mikäli vastaajalla on työhön liittyvä ongelma. Päinvastoin koetaan, että työnantaja pitää työntekijöistä huolta ja on kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista.

Johtajuutta mittaaviin kysymyksiin on annettu vastauksia siten, että osion summamuuttujan arvoksi on saatu 4,25. Yksimielisimpiä vastaajat ovat väittämistä, että esimies tarttuu ongelmiin heti, mikäli sellaisia ilmenee. Vastaajat kokevat saavansa esimieheltä kannustusta osallistua päätöksentekoon ja esittämään tarvittassa myös eriäviä mielipiteitä. Esimiehen koetaan myös auttavan työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan. Tässä osiossa heikoimman arvion on saanut väittäjä, ”esimieheni kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti

ja tasapuolisesti”. Vastausten keskiarvo tämänkin kysymyksen kohdalla ylittää kuitenkin neljän (4,08).

Työn motiiveja mitattiin kahden kysymyksen avulla ja osion summumuuttujan arvoksi saatiin 4,23. Vastaajat pitävät tärkeinä hyvää palkkaa ja muita työsuhteeseen perustuvia etuja. Lähes kaikki työntekijän pitävät arvossa myös sitä, että voivat hyödyntää työssään mielikuvitustaan ja luovuuttaan.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusta. Hyvä tapa varmistua tutkimustulosten luotettavuudesta on tehdä luotettavuusarviointia tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Työn suunniteluvaiheessa luotettavuuden arviointi ohjaa sellaisten menetelmien valintaan, joiden avulla on mahdollista toteuttaa laadukas ja luotettava tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvoidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla.

Reiabiliteetti koostuu kahdesta osatekijästä; stabiliteetista ja konsistenssista. Stabiliteetti osoittaa mittarin ajallista pysyvyyttä. Mittari on epästabiili jos olosuhteiden ja vastaajan mielialan vaihtelut sekä muut satunnaisvirheet vaikuttavat tuloksiin herkästi. Stabiliteettia voidaan arvoida suorittamalla useampia peräkkäisiä mittauksia. Oikean aikavälin hahmottaminen ei kuitenkaan ole ongelmantona. Vastaaja ei saisi muistaa edeltäviä vastauksiaan, mutta toisaalta aika testien ei välissä ei saisi olla niin pitkä, että mitattavassa ilmiössä on ehtinyt tapahtua todellisia muutoksia. Useissa tapauksissa tämä reliabiliteetin mittaustapa ei ole käyttökelpoinen vaihtoehto, koska huono reliabiliteettikerroin on helpompi selvittää juuri ilmiön todellisilla muutoksilla, kuin epästabiililla mittarilla. Konsistenssilla puolestaan tarkoitetaan yhtenäisyyttä. Yhtenäisyys voidaan todeta jakamalla useita samaa asiaa mittaavia väittämiä kahteen joukkoon. Mikäli molempien väittämäjoukkojen kokonaispistemäärän korrelaatiokerroin on suuri, voidaan väittämien todeta mittaavan samaa asiaa. Cronbachin alfakerrointa käytetään tutkimuksissa useasti

osoittamaan väittämien välisiä korrelaatioita. On huomionarvoista, että väittämäjoukko voi sisältää eri asioita mittaavia muuttujia, jotka kuitenkin korreloivat voimakkaasti keskenään. Varmuudella samaa ilmiötä mittaavat muuttujatkaan eivät aina korreloi keskenään ja vaikka niitä olisi tarpeen tarkastella yhdessä. (KvantiMOTV)

Validius tarkoittaa pätevyyttä. Validiteetti osoittaa sen, miten hyvin tutkimuksessa sovellettu mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on ollut tarkoitus mitata. Toisin sanoen; mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen avulla on haluttu mitata. Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset on valittu oikein. Tyypillisesti validiteetin arvointi kohdistuu siihen, kuinka tutkimusote ja menetelmät vastaavat mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä. (Hiltunen, 2009)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ilmiötä, joka on ollut aiemminkin useissa tutkimuksissa mielenkiinnon kohteena. Sekä sitoutumisen, että työolojen mittaamiseen on kehitetty mittaristoja, joiden reliabiliteetti on aiemmissa tutkimuksissa osoitettu hyväksi (Meyer & Allen, 1996; Elo ym. 2006). Opinnäytetyön kyselylomakkeen väittämät perustuivat kahteen tällaiseen aiemmin luotuun mittaristoon; The Organizational Commitment Scales ja QPSNordic. Tutkimuksen otoskoko voi vaikuttaa tilastolliseen päättelyyn liittyviin keskivirheisiin erilaisissa analyyseissa (Tähtinen, Laakkonen & Broberg, 2020, s. 21-22). Tämän tutkimuksen aineiston koon (n=13) vuoksi ei reliabiliteettia ei arvoida esimerkiksi Cronbachin alphas-kertoimella. Tutkimuksen reliabiliteettia voitaneen kuitenkin pitää hyvänä aiempien tutkimusten perusteella.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää kohdeorganisaation henkilöstön sitoutumista ja siihen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Valittiin tutkimusmenetelmä, jonka avulla on voitiin selvittää oikean kohderyhmän, eli kohdeorganisaation työntekijöiden, asenteita sitoutumiseen sekä työoloihin. Perusjoukkoon kohdistetut kysymykset mittasivat sitä ilmiötä, josta haluttiin tietoa. Näillä perusteilla voidaan todeta tutkimuksen olleen validi; on mitattu sitä tietoa jota on haluttu saada, siitä joukosta josta tietoa on haluttu.

6 Johtopäätökset

Henkilöstön sitoutumisen vaikutukset parantavat parhaimmillaan organisaation operatiivista suorituskykyä merkittävästi. Erityisesti tunneperäistä, affektiivista sitoutumista seuraa joukko liiketoiminnalle myönteisiä ilmiöitä, jotka vaikuttavat eri mekanismein työntekijään itseensä, sekä suoraan tai välillisesti myös työnantajaorganisaatioon. Sitoutumisen syntyyn ja säilymiseen puolestaan vaikuttavat lukuisat tekijät, joihin työnantajalla on pääasiassa mahdollisuus vaikuttaa. Keskeistä on kuitenkin se, että työntekijän subjektiiviset kokemukset määrittävät sitoutumisen tason ja sen muodon, millä tavoin sitoutuminen ilmenee.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka sitoutuneita kohdeorganisaation työntekijät ovat, ja mikä sitoutumisen komponenteista henkilöstön kohdalla on hallitsevin. Lisäksi haluttiin tunnistaa sitoutumiseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä kohdeorganisaation osalta. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin ensisijaisiksi tutkimuskysymyksiä:

- Miten vahvasti organisaation henkilöstö on sitoutunut?
- Millaisista komponenteista henkilöstön sitoutuminen koostuu?

Sitoutuneella henkilöstöllä on aivan keskeinen vaikutus organisaation kilpailukykyyn, ja tästä syystä työnantajan on tärkeää pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen käytössään olevin keinoin. Aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella tiedetäänkin, että taustatekijöillä ja erityisesti työoloilla saattaa olla vaikutusta sitoutumiseen, joko myönteisesti tai kielteisesti. Tästä syystä opinnäytetyön tavoite pyrittiin saavuttamaan apukysymyksillä:

- Onko taustamuuttujilla vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen?
- Havaitaanko sellaisia työolotekijöitä, joilla olisi yhteyttä sitoutumiseen?

Kohdeorganisaation jokaiselle työntekijälle toimitettiin strukturoitu kysymyslomake, jossa kartoitettiin erilaisten väittämien perusteella sitoutumista ja kokemuksia työolotekijöistä. Kysymyslomakkeen ensimmäinen osio koski taustamuuttujia. Tässä tutkimuksessa oltiin

kiinnostuneita työntekijän iästä, sukupuolesta, koulutuksesta ja työsuhteen kestosta. Lomakkeen seuraava osio koski organisaatioon sitoutumista. Kysymyksiä oli yhteensä 18 ja ne pohjautuvat Meyerin, Allenin ja Smithin The Organizational Commitment Scales -mittaristoon. Viimeisenä osana kyselylomakkeella käsiteltiin sellaisia työolotekijöitä, joilla tiedetään voivan olla vaikutusta sitoutumiseen. Nämä kysymykset oli valittu QPSNordic -mittaristosta, joka on työyhteisön psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä mittaava työkalu. Sitoutumista ja työolotekijöitä koskevat kysymykset olivat väittämiä, joihin pyydettiin vastaajan mielipidettä viisiportaisella asteikolla.

Kyselytutkimuksen vastauksista voidaan todeta, että erityisesti affektiivinen sitoutuminen organisaatiossa on vahvaa. Affektiivinen sitoutuminen on työnantajan näkökulmasta erityisen arvokasta sitoutumista, jota kannattaa tavoitella. Organisaation liiketoiminnalle on eniten hyötyä niistä vaikutuksista ja seurauksista, joita liittyy juuri affektiiviseen sitoutumiseen. Tulos merkitsee, että työntekijät ovat emotionaalisesti kiintyneitä organisaatioon, samaistuneet organisaation arvoihin ja tekevät parhaansa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska sitoutumisen muodostuminen perustuu työntekijän subjektiivisiin kokemuksiin vallitsevista olosuhteista, voidaan todeta että työnantaja on onnistunut luomaan oikeanlaiset puitteet sitoutumisen mahdollistamiseksi ja ylläpitämiseksi, sekä vastaamaan työntekijöiden odotuksiin. Meyerin ja Allenin teorian mukaan jokaisen työntekijän sitoutuminen on kokonaisuus, joka muodostuu affektiivisestä, normatiivisesta ja jatkuvuusperäisestä sitoutumisesta. Keskeisin syy sille, miksi affektiivisesti sitoutunut työntekijä on kohdeorganisaation palveluksessa, on halu. Tämä tarkoittaa sitä, että myös kohdeorganisaation työntekijät ovat valinneet työskennellä organisaatiossa, koska haluavat, vaikkakin jossain määrin taustalla vaikuttaisikin myös olosuhteiden luoma tarve sekä velvollisuudentunto.

Normatiivista ja jatkuvuusperäistä sitoutumista kohdeorganisaation työntekijöillä esiintyi merkittävästi affektiivista sitoutumista vähäisemmin. Affektiivinen sitoutuminen oli tässä tutkimuksessa jokaisen vastaajan kohdalla hallitseva sitoutumisen komponentti. Vastaajien keskiarvoissa voidaan havaita hieman yli 1,5 yksikön ero suurimman ja pienimmän arvon välillä. Edelleen vastaajakohtaisia tuloksia tarkastellessa ei kuitenkaan havaita lainkaan viitettä siitä, että vastaajien osalta heikompi tai vahvempi affektiivinen sitoutuminen olisi

yhteydessä suurempaan normatiiviseen tai jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen.

Komponenttien suhde toisiinsa on ollut myös aiemmissa tutkimuksissa tarkastelun alla.

Affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä on havaittu korrelaatioita, joka voi selittyä sillä, että sitoutumista ja velvollisuudentuntoa esiintyy usein samanaikaisesti (mm. Meyer & Allen 1990; 1993). Toisaalta tutkimuksissa on komponenttien korrelaatioiden osalta saatu myös tästä poikkeaviakin tuloksia, eikä aiheesta voine tehdä yleistyksiä.

Toinen opinäytetyön pääkysymyksistä oli, miten vahvasti kohdeorganisaation henkilöstö on sitoutunut. Monet tutkijat määrittävät sitoutumisen käsitteen sisällöltään affektiivista sitoutumista vastaavaksi. Koska kohdeorganisaation työntekijöiden affektiivisen sitoutumisen todettiin olevan vahvaa, voidaan myös yleisesti ottaen todeta sitoutumisen olevan vahvaa. Asia pitäisi ajatella toisin päin, mikäli jatkuvuusperäinen sitoutuminen olisi osoittautunut selkeästi vahvimaksi komponentiksi. Tällöin henkilöstö ei työskentelisi organisaation tavoitteiden eteen, eikä yleisesti ottaen suorituskky olisi yhtä hyvällä tasolla kuin se tällä hetkellä. Toisin sanoen korkea jatkuvuusperäinen sitoutuminen merkitsisikin alhaista sitoutumista. Sitoutuminen on vahva ennuste myös työpaikalla pysymiselle. On todennäköisempää, että jatkuvuusperäisesti sitoutunut työntekijä vaihtaa työpaikkaa todennäköisemmin kuin affektiivisesti sitoutunut henkilö. (Somers, 1995; DeCicco, Laschinger & Kerr, 2006; Meyer & Allen, 1990).

Tässä tutkimuksessa pyrittiin sitoutumisen lisäksi selvittämään, vaikuttavatko taustamuuttujat työntekijöiden sitoutumiseen. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu korrelaatioita joidenkin taustamuuttujien kohdalla, vaikkakaan yleistettäviä tuloksia ei ole esitetty. Tässä opinäytetyössä taustamuuttujiksi määriteltiin työntekijän ikä, sukupuoli, koulutus ja työsuhteen kesto. Aiempien tutkimusten perusteella on viitteitä siitä, että organisaatioon sitoutuminen saattaa vahvistua iän myötä. (mm. Jokivuori, 2002, s. 54; Meyer & Allen 1984). Ilmiötä voi selittää esimerkiksi iäkkäämmän henkilön mahdollisesti saavuttama asema tai etuus, josta ei ole halua luopua. Myös omaan työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia saattaa olla enemmän. Nuorempi työntekijä puolestaan saattaa tunnistaa hieman herkemmin myös muita mahdollisuuksia työmarkkinoilla ja näin madaltaa kynnystä työpaikan vaihtoon. Tässä tutkimuksessa tehtiin hieman samankaltaisia havaintoja aiempien tutkimusten kanssa. Neljässä sitoutumista mittaavassa väittämässä

havaittiin eroja eri ikäisten työntekijöiden kokemusten välillä. Vanhemmat työntekijät arvioivat nuoria useammin ja varmemmin olevansa onnellisia, jos voisivat olla nykyisen työnantajansa palveluksessa työuransa loppuun saakka. Myös tunneside organisaatiota kohtaan näytti hieman kasvavan työntekijän iän myötä. Nuoremmat työntekijät sen sijaan olivat kaikkein yksimielisimpiä siitä, että nykyisen työnantajan lisäksi heillä olisi muitakin vaihtoehtoja ja toisaalta myös vähiten velvollisuuksia organisaation muita jäseniä kohtaan.

Työntekijän sukupuolella ja koulutuksella ei tässä tutkimuksessa havaittu olevan juuri lainkaan vaikutusta sitoutumiseen. Naiset olivat vastanneet kahteen affektiivista mittavaan kysymykseen hieman miehiä myönteisemmin. Kohdeorganisaation naiset muodostivat hieman miehiä useammin tunnesiteen organisaatiota kohtaan ja vastasivat useammin olevansa onnellisia jos voisivat olla työuransa loppuun vaihtamatta työpaikkaa. Työntekijän koulutustasolla puolestaan ei havaittu olevan lainkaan vaikutusta sitoutumiseen. Koulutustason on kuitenkin aiemmin (mm. Lehto & Sutela, 2008, s. 206) havaittu vaikuttavan sitoutumiseen niin, korkeammin koulutettu työntekijä on alttiimpi vaihtamaan työpaikkaa, mutta pysymään kuitenkin samalla toimialalla. Tämä voisi viitata siihen, että korkeammin koulutettu työntekijä sitoutuu enemmän ammattinsa, kuin työnantajaansa.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden työsuhteen kestolla havaittiin olevan jonkinlainen yhteys sitoutumiseen. Vaikuttaa siltä, että työsuhteen keston myötä myös sitoutuminen syvenee. Pitkien työsuhteiden kohdalla työntekijä toivoi työsuhteen kestävän työuran loppuun saakka useammin kuin lyhyempien työsuhteiden kohdalla. Myös lyhimmän työsuhteen omaavat kokivat, että ei olisi moraalinen väärä lähteä organisaatiosta. Kaikki pitkän työsuhteen omaavat tuntuivat huonoa omaatuntoa jättäessään organisaation. Lyhyempien työsuhteiden kohdalla työntekijät ovat useimmin sitä mieltä, että eivät ole työnantajalleen mitään velkaa. Havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että työsuhteen kesto voi vahvistaa affektiivista sitoutumista ja normatiivinen sitoutuminen puolestaan vaikuttaa olevan vähäisempää silloin, kun työsuhde on kestänyt lyhyemmän aikaa. Useassa aikaisemmassa tutkimuksessa (Jokivuori, 2002, s. 54; Meyer & Allen 1996; Mamia & Koivumäki, 2006) on myös löytynyt viitteitä siitä, että työsuhteen keston myötä sitoutuminen syvenee.

Kaikkiaan sitoutumisen osalta voidaan todeta, että tässä opinnäytetyössä taustamuuttujien osalta tehdyt havainnot ovat samansuuntaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ei kuitenkaan voi tehdä päteviä yleistyksiä kohdeorganisaation kohdalla ja on huomioitava, että havaitut erot vastaajien välillä olivat pääasiassa hyvin maltillisia.

Vastaajat arvioivat kaikki kyselylomakkeella mainitut työolotekijät vähintäänkin hyvälle tasolle. Työolotekijöistä kuvaavien summamuuttujien pienin arvo 3,84 ja muiden summamuuttujien arvo on enemmän kuin 4. Työolotekijöihin liittyvät tulokset ovat läpi linjan niin hyvällä tasolla, että riippuvuuksien sijasta analyysivaiheessa keskityttiin ainoastaan tekemään työolotekijöistä yksittäisiä, mahdollisesti työnantajan huomiota vaativia poimintoja. Tarkoitus oli tehdä sellaisia havaintoja, jotka eivät välttämättä tällä hetkellä yksinään vaikuta sitoutumiseen, mutta joilla kuitenkin voisi jatkossa olla sitoutumiseen kielteinen vaikutus. Toisaalta on harmillista, että sitoutumiseen vaikuttavia työolotekijöitä ei tässä tutkimuksessa voitu tunnistaa, mutta opinnäytetyön tilaajan kannaltahan on erinomainen uutinen, että työntekijät arvioivat tällä hetkellä työolonsa näin myönteiseksi, eikä merkittäviä puutteita havaittu käytännössä lainkaan. Henkilöstön asenteet osoittivat, että suurimmat, tässä tutkimuksessa käsiteltävistä aiheista, epäkohdat liittyvät työtehtäviin. Monen vastaajan työssä on läsnä kiire, ja häiriötekijät vaikuuttavat intensiivistä keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Kyselyn vastaukset kertovat ainoastaan sen, että työntekijät kokevat näiden ilmiöiden olemassa olon. Vastausta ei kuitenkaan saada siihen, ilmiöt johtuvat ja kuinka häiritsevinä ja kuormittavina työntekijät ne kokevat. Jatkuvan kiireen ja häiriötekijöiden tiedetään kuitenkin vaikuttavan suorituskykyyn negatiivisesti, joten asiaan on paneuduttu enemmän seuraavassa alaluvussa kehitysehdotuksen muodossa.

Työyhteisössä voi ilmetä runsaastikin tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa sitoutumiseen. Toisilla tekijöillä ei välttämättä ole varsinkaan yksittäin niinkään suurta merkitystä. Arvojen tiedetään olevan tekijä, joka vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen, joko sitä edistävästi tai heikentävästi. Yleisesti ottaen arvojen täytyy olla näkyvä ja tunnistettava osa organisaation jokapäiväistä elämää. Se ei yksinään ole riittävää, että arvoista puhutaan. Kaikkein vahingollisinta on, jos organisaatiossa toimitaan vastoin määriteltyjä arvoja. Työntekijä

saattaa kokea vahvaa ristiriitaa myös niissä tilanteissa, joissa omat arvot poikkeavat merkittävästi yrityksen arvoista, tai työntekijä kohtaa sellaisia työtehtäviä, jossa joutuu toimimaan vastoin omia arvojaan. Arvot ovat psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen näkökulmasta aivan keskeisiä tekijöitä. Erityisesti affektiivisen sitoutumisen osalta on merkityksellistä, että työntekijä kokee omat arvonsa samansuuntaiseksi organisaation arvojen kanssa. Tässä tutkimuksessa kyselylomake sisälsi yhden kysymyksen, joka liittyi suoraan arvoihin. Tämän lisäksi organisaatiokulttuuria käsittelevät kysymykset sisälsivät sellaisia elementtejä, joilla voi olla arvojen kautta erittäin merkittävä vaikutus joko sitoutumisen ja psykologisen sitoutumisen syntyyn ja säilymiseen ja vastaavasti sen päättymiseen. Työntekijät kokivat, että työnantaja pitää työntekijöistään huolta ja on kiinnostunut työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. Mikäli työntekijät kokisivat että näin ei ole, niin tilanne voisi potentiaalisesti synnyttää sitoutumista vahingoittavan arvoriitaidan.

Yhteenvetona voi todeta tutkimuksen tulosten osoittavan, että organisaatiossa ei sitoutumisen ja mitattujen työolojen osalta ole suuria kokonaisuuksia parannettavana, vaan tutkimuksen tulokset maalavat kuvaa hyvin hoidetusta organisaatiosta, jossa henkilöstö viihtyy, voi hyvin ja ponnistelee yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiolla on tätä taustaa vasten kaikki mahdollisuudet saada hyödynnettyä ne edut ja kilpailutekijät, joita vahva organisaatiositoutuminen mahdollistaa. Tämänkaltaisen lopputulos ei ole itsestäänselvyys. Kuten aiemmin on todettu, työnantajalla on mahdollisuuksia pyrkiä vaikuttamaan työntekijän kokemuksiin ja näin edistää toivotunlaisen sitoutumisen kehittymistä, mutta sitoutuminen perustuu aina viime kädessä työntekijän subjektiivisiin kokemuksiin.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että organisaation suorituskyvyn ja menestyksen kannalta on aivan keskeistä, että se kykenee luomaan mielekkään työympäristön. Tulevaisuudessa tämä kyky nousee aiempaan rooliin, kun työnantajat joutuvat vastaamaan uusien, nuorempaa sukupolvea edustavien työntekijöiden vaatimuksiin. Suuntaus on olemassa ja nähtävillä on jo nyt, mutta tulevaisuudessa työntekijät ovat aiempaa tietoisempia ja valikoivampia ja lähtöherkkyys saattaa olla nykyistä matalammalla, mikäli organisaatio ei kykene vastaamaan yksilön vaatimuksiin. Tulevaisuudessa hyvän palkan sijasta tärkeämpänä

pidetään hyvää johtajuutta, työn haasteellisuutta, arvostavaa ja rohkaisevaa työympäristöä sekä luottamusta työyhteisössä. Työ ei saa täyttää koko elämää, vaan sen täytyy olla tasapainossa elämän muun sisällön kanssa. Myös eettiset näkökulmat ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus ovat teemoja, joilla tulevaisuuden työelämässä on aiempaa suurempi merkitys.

Tässä opinnäytetyössä on saatu aikaan sellaisia tutkimustuloksia, joista on ehdottomasti hyötyä myös esimerkiksi kohdeorganisaation työnantajamielikuvulle. Onnistunut työnantajabrändi luo organisaatiosta mielikuvaa toimialansa houkuttelevana työnantajana ja toisaalta voi osaltaan edistää mahdollisuuksia sitouttaa ja motivoida nykyistä henkilöstöä organisaation kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004). Positiivisesta työnantajakuvasta on hyötyä mahdollisissa tulevaisuuden rekrytoinneissa, joissa organisaatio haluaa luoda potentiaalisille ja osaaville työnhakijoille myönteisiä käsityksiä yrityksestä työnantajana ja myös erottautumaan muista työnantajista.

Yrityksen sosiaalinen vastuu on osa yritysvastuun kokonaisuutta ja tarkoittaa muun muassa vastuuta omasta henkilöstöstä. Omasta henkilöstöstä huolehtiminen voi tarkoittaa huolehtimista työterveydestä ja -turvallisuudesta, osaamisesta ja tasa-arvosta (Iinatti & Sohlo, 2020). Kohdeorganisaatiolla on oma vastuullisuusohjelma, jonka pääteemoissa on nostettu esiin sosiaalisen vastuun osa-alueita. Tämän tutkimuksen tulokset voivat sopia mainiosti tilanteisiin, joissa organisaatio tekee vastuullisuusviestintää tai -raportointia. Ne osoittavat, että organisaatio ylittää lainsäädännön asettaman vähimmäistason ja pyrkii toteuttamaan kestäväen kehityksen periaatteita.

Koronapandemia on vaikuttanut parin viime vuoden aikana työelämään varsin merkittävästi. Olisikin erityisen mielenkiintoista tietää, onko esimerkiksi koronapandemialla ja mahdollisella etätöiden lisääntymisellä ollut vaikutuksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Joka tapauksessa myös sitoutumista ja työoloja on jatkossakin järkevää seurata joko samankaltaisella tutkimuksella, tai esimerkiksi jonkin muun henkilöstökyselyn yhteydessä. Kuitenkin ainakin siinä tapauksessa, mikäli pandemian väistyminen aiheuttaa työn tekemisen tapoihin ja menetelmiin merkittäviä muutoksia, tai organisaatiossa tapahtuu muita olennaisia muutoksia. Tämän tutkimuksen tuloksista voinee tehdä varovaisen päätelmän,

että pandemia tuskin on ainakaan heikentänyt sitoutumista organisaatiossa, koska se on tutkimushetkellä hyvin vahvalla tasolla.

6.1 Kehitysehdotus

Kyselytutkimuksen vastauksista ilmeni, että kohdeorganisaatiossa monen työntekijän työ edellyttää tiivistä keskittymistä, mutta samanaikaisesti työhön liittyy häiriötekijöitä, jotka haittaavat keskittymistä. Tämän kyselytutkimuksen perusteella häiriötekijöistä ei kuitenkaan saada tarkempaa tietoa, vaan tiedetään ainoastaan se, että jonkinlainen ongelma on olemassa. Asiaan on kuitenkin aiheellista kiinnittää huomiota.

Vaikka toistuvilla häiriöillä tiedetään pääsäännön mukaan olevan negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin, on kuitenkin huomioitava, että keskeytykset ovat myös olennainen ja tärkeä osa sujuvaa tiimityötä ja organisaation prosessien toteuttamista. Tästä syystä olisikin keskeistä tunnistaa ensin hyödylliset ja haitalliset keskeytykset ja sen jälkeen etsiä kehitysehdotuksia ja ratkaisuja tiimi- ja organisaatiotasolla. (Poutala, n.d.). Häiriön lähteestä riippumatta häiriöillä on kielteisiä seurauksia. Työssä suoriutuminen voi heiketä ja virheiden todennäköisyys kasvaa. Aivotyön ergonomiaan liittyvät puutteet ovat yhteydessä stressioireisiin, jotka puolestaan voivat hankaloittaa työstä palautumista ja altistaa jopa työuupumusoireille. Yksittäisen työntekijän kohdalla vaikutus voi näyttäytyä heikentyneenä keskittymiskykynä (Poutala, n.d.) Keskeytyksien seurauksena tehtävien hoitamiseen käytetty aika pienenee, tehtävien valmistumiseen kuluu pidempi aika ja samalla aikataulupaineet kasvavat (Työterveyslaitos, n.d.)

Häiriöiden lisäksi työntekijät vastausten perusteella kokevat työskentelevänsä usein kiireessä. Opinnäytetyö ei anna vastausta siihenkään kysymykseen, onko työntekijäiden kokemaa kiire seurausta esimerkiksi työhön liittyvistä häiriötekijöistä, organisaation prosesseista, tai vaikkapa ongelmista oman työn johtamisessa. Toisaalta kiire itsessään ei välttämättä ole kielteinen ilmiö ja voi olla että se muodostuu ongelmaksi vasta siinä vaiheessa, kun sitä on vaikea hallita. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä ottaa huomioon,

että kohdeorganisaation työntekijät pitävät työtään positiivisella tavalla haastavana ja kokevat saavansa työnantajalta riittävät resurssit töiden suorittamiseen. Erityisesti resurssikysymys voisi viitata siihen, että prosesseja tai työtapoja tarkastelemalla saattaisi löytyä sellaisia ratkaisuja tai toimintamalleja, joiden avulla kiirettä ja häiriöihin liittyvää kuormitusta saataisi vähennettyä.

Yksilötasolla vaikutusmahdollisuuksia ja oman työn hallintaa voi tarkastella pohtimalla ja kokeilemalla ensin helpompia ratkaisuja. Mahdollisia keinoja keskeytysten hallintaan voisivat olla:

- keskittyminen vain yhteen asiaan kerrallaan. Samalla puhelimen, sähköpostin ja muiden viestimien äänet ja ilmoitukset ovat pois käytöstä.
- toisen työrauhan kunnioittaminen. Ei ylimääräistä viestintää sellaisissa tilanteissa, joissa asian selvittäminen onnistuu ilman työkaverin apua.
- työrauhatunti. Hetki, jolloin työkaverin työskentelyä ei saa keskeyttää.
- palautuminen myös työpäivän aikana. On huolehdittava siitä, että työpäivän aikana tulee pidettyä riittävä määrä edes lyhyempiä taukoja.

Erityisesti työyhteisössä, jossa useammalla henkilöllä on oma roolinsa suuremman kokonaisuuden hoitamisessa, on häiriötekijöitä järkevä tarkastella kuitenkin myös prosessien kautta. Ehkä jotain toimintamallia muuttamalla asiaa saisi helpotettua ilman, että siitä on haittaa muille toiminnoille. Mahdollisesti jollain jatkuvan parantamisen mallilla voisi löytyä keino tunnistaa ja korjata häiriötekijät. Kaikkia häiriötekijöitä ja kiirettä tuskin saadaan eliminoidua millään menetelmällä. Toisaalta tiedetään, että olosuhteet työssä tasapainottavat vaativaa ja hektistä työtä. Viihtyisä ja mukava työilmapiiri edistää ja tukee työntekijän palautumista. (Ropponen, 2018)

7 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli ajallisesti melko pitkä ja opinnäytetyön aihekin hieman kypsä ja jalostui erilleen alkuperäisestä suunnitelmasta. Aiheen muotoutumista lopullisiin uomiinsa ohjasi ensisijaisesti opinnäytetyön tilaajan tarpeet, mutta osittain myös opinnäytetyön tekijän ammatillisen mielenkiinnon kohteet. Lopullisen aiheen varmistumisen jälkeen prosessilla oli selkeä tavoite ja työ eteni pääosin tavoitteiden perusteella laaditun suunnitelman ja aikataulun mukaisesti.

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli onnistunut. Käsiteltävä aihe olisi voinut olla suppeampikin ja käsitellä esimerkiksi vain sitoutumisen mittaamista. Sellaisenaan tutkimus olisi kuitenkin tuonut tilaajalle selvästi vähemmän arvoa, eikä olisi myöskään haastanut ja vienyt opinnäytetyön tekijän ammatillista osaamista eteenpäin yhtä paljon. Aihe ei tällaisenaan ollut liian laaja, vaan muodosti loogisen ja suhteellisen hallittavan kokonaisuuden. Opinnäytetyön teoriaperusta oli syvyydeltään ja laajuudeltaan riittävä. Opinnäytetyön aihepiiri on erittäin mielenkiintoinen ja erityisenä haasteena teoriaperustan kirjoittamisessa olikin olennaiseen sisältöön keskittyminen ja tältä osin suunnitelmassa pysyminen. Teoreettisen viitekehyksen lopullinen muoto oli kuitenkin onnistunut ja sisälsi sen keskeisen teorian, jonka pohjalta opinnäytetyön empiirinen osuus oli mahdollista toteuttaa.

Kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin ei saatu täsmälleen tavoitteiden mukaista vastausta. Sitoutumiseen vaikuttavia taustamuuttujia ei käytännössä onnistuttu osoittamaan, vaikka tehtiinkin aiempien tutkimustulosten kanssa jonkin verran yhteneviä havaintoja. Tämä tulos oli toisaalta myös odotettavissa, sillä tilaajan organisaatioon kuuluu 16 työntekijää. Tutkimusaineiston koon vuoksi ei voida osoittaa merkitseviä riippuvuuksia. Tutkimus osoitti, että henkilöstön sitoutumisen taso tilaajan organisaatiossa on korkealla tasolla ja työntekijät olivat myös työoloihin tyytyväisiä. Tästä syystä ei luonnollisestikaan voitu tunnistaa sellaisia työolotekijöitä, jotka sitoutumiseen vaikuttaisivat. Opinnäytetyön keskeisimpään kysymykseen tutkimus antoi kuitenkin vastauksen ja kaikkiaan voi kuitenkin todeta, että opinnäytetyön tavoite saavutettiin.

Organisaatiositoutuminen liittyy suoraan tai välillisesti useampaan aihepiiriin, kuten johtamiseen ja työhyvinvointiin. Aiheen ympärillä on valtavan mielenkiintoinen kokonaisuus, jonka useisiin aihepiireihin olisi ollut mielenkiintoista ja hyödyllistä syventyä. Kokonaisuus on kuitenkin niin valtavan laaja, että kerrallaan voi käsitellä vain hyvin kapeaa osaa. Näin tälläkin kertaa, mutta toisaalta valittua aihetta tuli käsiteltyä syvällisesti. Myös opinnäytetyön laatu olisi kärsinyt puutteellisesta tai liian väljästä aiheen rajauksesta.

Prosessin aikana opinnäytetyön tekijän osaaminen suhteessa käsiteltyyn aiheeseen on syventynyt, joskaan aihepiiri ei alun perinkään ollut vieras. Empiirisen osuuden aikana on muodostunut mielenkiintoinen luotaus myös kohdeorganisaatioon sen ulkopuolelta. Työmenetelmät ja oman työn hallinta ovat varmasti jonkin kehittyneet prosessin aikana, mutta ne ovat kuitenkin teemat, joihin voi jatkossakin kiinnittää huomiota, jotta työn eteneminen sujuvampaa ja turhia työvaiheita vältetään.

Vaikka prosessi on pääasiassa sujunut hyvin, se ei ole ollut pelkästään helppo. Toisinaan eteneminen ja järkevien ratkaisujen löytäminen useiden vaihtoehtojen välillä on vaatinut pitkällistäkin ajatustyötä ja kysynyt myös pitkäjänteisyyttä. Selkeä tavoite on kuitenkin motivoinut ja ohjannut työskentelyä oikeaan suuntaan ja kaikkineen opinnäytetyö on ollut myönteinen ja innostava kokemus, joka syventänyt asiantuntemusta aihealueen osalta merkittävästi.

Lähteet

- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 11-14.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.301.2571&rep=rep1&type=pdf>
- Ahonen, A. (2000). Organisaatio, johtaminen ja humanismi - Katsaus humanistisen johtamis- ja organisaatioajattelun kehitykseen, kritiikkiin ja asemaan. Sarja Keskustelua ja raportteja/ Series Discussion and Working Papers 11:2000. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.
- Ahonen, G. & Aura, O. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent Oy.
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:l\(\(20\)Strateginen\(\(20\)hyvinvointi\(\(20\):2\(\(20\)Teoreettinen\(\(20\)tausta\(\(20\):2.3\(\(20\)Aineeton\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)oma\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:l((20)Strateginen((20)hyvinvointi((20):2((20)Teoreettinen((20)tausta((20):2.3((20)Aineeton((20)p((e4)((e4)oma((20)/piste:b4)
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2006). Proaktiivinen toimintatapa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.). Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244. Tilastokeskus. Helsinki. (ss. 95–119).
- Ashman, I. & Winstanley, D. 2006. The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no. 2. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.hamk.fi/doi/epdf/10.1111/j.1467-8608.2006.00438.x>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(4/5), (ss. 501–517). <https://www-emerald-com.ezproxy.hamk.fi/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/html>
- Baruch, Y. (1998). The Rise and Fall of Organizational Commitment. *Human System Management*, Vol. 17(2), 135–143.

- Becker, T., Klein, H. & Meyer, J. (2009). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. *Administrative Science Quarterly* 2009-12-01, Vol.54 (4), (ss. 680-683).
https://www.researchgate.net/publication/285480334_Commitment_in_organizations_Accumulated_wisdom_and_new_directions
- Chalofsky, N. & Krishna, V., (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources* 11(2), 189–203.
- Chris, A., Maltin, R. & Meyer, J. (2016). Employee commitment and well-being. Meyer John P. Handbook of Employee Commitment. Edward Elgar Publishing. Cheltenham.
[http://web.a.ebschost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MDkyNjlfX0FOO?sid=5abaf8a8-7cac-4b80-8c24-42aba81dcf9e@sdv-sessmgr04&vid=0&format=EB&rid=1.](http://web.a.ebschost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MDkyNjlfX0FOO?sid=5abaf8a8-7cac-4b80-8c24-42aba81dcf9e@sdv-sessmgr04&vid=0&format=EB&rid=1)
- Coff, R. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy of Management review* 1997-04-01, Vol.22 (2), s.374-402. <https://web-p-ebSCOhost.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=77f3cadc-52f6-4328-85fd-23266e67ae8b%40redis>
- Deci, E. & Ryan, R. (2004). Handbook of self-determination research. University of Rochester Press.
- DeCicco, J., Laschinger, H. & Kerr, M. (2006). Perceptions of empowerment and respect: effects on nurses organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological nursing*. 32, (ss. 49-56.) <https://web-p-ebSCOhost.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9e9ddc90-71bd-4b57-9002-55f2919baec4%40redis>
- De Clercq, D., & Rius, I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial

orientation. *Journal of Small Business Management*. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5ad96e3f-d198-49da-b1d7-c2e3c2f2fbd3%40redis>

Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital - Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots*. Harper Collins. New York.

Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), (ss. 149-169). <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=378f43a8-8607-4b31-8351-0d4a52d46d8a%40redis>

Gratton, L. & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal Vol. 2 (1)*, (ss. 1–10). <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.hamk.fi/science/article/pii/S0263237302001494?via%3Dihub>

Hakanen, J. (2015). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Helsinki. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2015). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 15 (1) 2017. https://www.researchgate.net/publication/316877180_Sitoutumistutkimuksen_suunnat_muuttuvassa_tyoelamassa

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Hyppänen, R. (2009). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Prima Oy. Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>

IC Partners. (2004). Aineettoman pääoman johtaminen työkirja. IC Partners.

Linatti, H. & Sohlo, M. (2020). Sosiaalinen vastuu – haaste vai mahdollisuus? Proagria Oulu.
<https://www.proagriaoulu.fi/fi/sosiaalinen-vastuu/>

Coleman, D., Cooper, C. & Irving, P. (1997). Further assessments of a threecomponent model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444–452.

Jokivuori, Pertti (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13345/1/9513913503.pdf>

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004 artikkelit. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93582/52260>

Julkunen, R & Pärnänen, A. (2005). Uusi ikäsopimus. SoPhi. Jyväskylä.

Kirjalainen, M. (2020). Onko sinun aivoillasi työrauha? Blogikirjoitus. Mehiläinen.
<https://www.mehilainen.fi/mehilaisen-blogi/aivojen-tyorauha>

Kukko, M. & Yliniemi, T. (2005). Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä suomalaisissa suuryrityksissä. Asiantuntijatyön suorituskyky. e-Business Research Center. Research Reports 24, 2003. Tampere.
https://www.researchgate.net/publication/242326398_OSAAMISEN_JA_TIETAMYKSEN_HALLINTA_SUOMALAISSA_SUURYRITYKSISSA/link/5ec4c2cd299bf1c09acbf708/download

Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. (2015). Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lee, G. & Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology* 35 (4). (ss. 831-847).
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1001.8796&rep=rep1&type=pdf>
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus.
https://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf
- Leppänen, S. (2015). Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Blogikirjoitus. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen>
- Elo, A., Lindström, K., Skogstad, A., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S. & Orhede, E. (2000). User's Guide for the QPSNordic. General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work. *TemaNord* 2000:603.
<https://snd.gu.se/sv/catalogue/study/snd0837/5#dataset>
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Norlund, H. (2004). Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Helsinki.
- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas)
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita. Helsinki.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda. Talentum. Helsinki.
- Mamia, T & Koivumäki, J. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työministeriö. Helsinki.

- Manka, M. (2015). Stressikirja - Mistä virtaa?. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBFXCTEB#kohta:LUKIJALLE\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBFXCTEB#kohta:LUKIJALLE((20)/piste:b4)
- Marr, B., Sciuma, G. & Neely, A. (2004). The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers. *Journal of Intellectual Capital, Vol 5 (2)*. (ss. 312-324). <https://www-emerald-com.ezproxy.hamk.fi/insight/content/doi/10.1108/14691930410533722/full/pdf?title=the-dynamics-of-value-creation-mapping-your-intellectual-performance-drivers>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4))((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)
- Mathieu, J. & Zajac, D. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108 (2). 171-194.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet-theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69(3), (ss. 372-378). https://www.researchgate.net/publication/211391116_Testing_the_side-bet_theory_of_organizational_commitment_Some_methodological_considerations
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. The University of Western Ontario. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3f83ab1d-6579-4493-abcd-9798e52d3892%40redis>
- Meyer, J. & Allen, N. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), (ss. 252–276). <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.hamk.fi/science/article/pii/VB960043>
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=1195924>

- Meyer, J. & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior* 77(2), 323–337.
- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. (2017). Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKin julkaisut. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Millward, L. & Hopkins, L. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology* 28 (16). (ss. 1530-1556). <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.hamk.fi/doi/epdf/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects on Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71, (ss. 492-499). <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.7473&rep=rep1&type=pdf>
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.
- Poutala, K. (n.d.) Elvytä työyhteisön keskittymiskyky. Mehiläinen. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyoyhteisolle/keskeytykset-kuriin>
- Puusa, A & Reijonen, H. (2011). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. (2001). Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammi. Helsinki.
- Robinson, S. & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15 (3). (ss. 245-259). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2 (2). (ss. 121-139). https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769959/mod_resource/content/2/texto%2010%20-

[Denise%20Rousseau Psychological%20and%20Implied%20Contracts%20in%20Organizations.pdf](#)

Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. SAGE Publications. Thousand Oaks.

Rousseau, D. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior* 15 (1), (ss. 1–43).

https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations_RousseauParks.pdf

Ruokolainen, M. (2011). Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. University of Jyväskylä.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42027/978-951-39-4510-7_2011.pdf?sequence=1

Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. (2009). Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. Työelämän tutkimus 7

(2). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87463>

Räisänen, M. (2021). Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. Blogikirjoitus. ATalent Recruiting. <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen>

Saari, T. (2014). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salin, Ossi (2010) Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat. Tampereen Yliopisto.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66582/978-951-44-7994-6.pdf?sequence=1>

Sánchez, P. & Chaminade, C. & Olea, M. (2000). Management of Intangibles. An Attempt to Build a Theory. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 1 (4). (ss. 312-327). [https://www-](https://www-emerald-com.ezproxy.hamk.fi/insight/content/doi/10.1108/14691930010359225/full/html)

[emerald-com.ezproxy.hamk.fi/insight/content/doi/10.1108/14691930010359225/full/html](https://www-emerald-com.ezproxy.hamk.fi/insight/content/doi/10.1108/14691930010359225/full/html)

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-roma, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, (ss. 71-92).

<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>

Somers, M. (1995). Organizational Commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behaviour* 16, (ss. 49-58).

https://www.researchgate.net/publication/227594926_Organizational_commitment_turnover_and_absenteeism_An_examination_of_direct_and_interaction_effects

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational commitment - A missing link between leadership behavior and organizational performance. *Management* 2008 (24), (ss. 364-374). [https://www-sciencedirect-](https://www-sciencedirect-com.ezproxy.hamk.fi/science/article/pii/S0956522108000341?via%3Dihub)

[com.ezproxy.hamk.fi/science/article/pii/S0956522108000341?via%3Dihub](https://www-sciencedirect-com.ezproxy.hamk.fi/science/article/pii/S0956522108000341?via%3Dihub)

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media. Helsinki

Tietoarkisto. (n.d.). Summamuuttuja. Tietoarkisto. Tampereen Yliopisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/summamuuttujat/summamuuttuja/>

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

Turunen, T. (2012) Työorientaatiot muutoksessa? – Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisu* 2012:4. Helsingin yliopisto.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29984/tyoorien.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun Yliopisto. Turku.
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>
- Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress. Helsinki.
- Wallin, O. (2012). Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66905>
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. & Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58. (ss. 409-446). <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=77179f8b-ec30-4ac0-bf4d-403fb19014e4%40redis>
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JAEBJXCTEB#piste:b0>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007) The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 60 (3) (ss. 647-680). <https://web-p-ebSCOhost->

com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4f55076b-20f6-47c4-a598-ed6e57842d52%40redis

LIITE 1

Meyerin, Allenin ja Smithin The Organizational Commitment Scales -mittariston (1993) alkuperäiset englanninkieliset väittämät:

Affectice Commitment:

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I really feel as the organization's problems are my own.
3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.
4. I do not feel "emotionally attached" to this organization.
5. I do not feel like "part of the family" at my organization.
6. This organization has a great deal of personal meaning to me.

Continuance commitment:

1. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
4. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
5. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
6. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

Normative commitment:

1. I do not feel any obligation to remain with my current employer.
2. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
3. I would feel guilty if I left my organization now.
4. This organization deserves my loyalty.
5. I would leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
6. I owe a great deal to my organization.

LIITE 2

Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset

Taustamuuttujiin liittyvät kysymykset:

1. Vastaajan ikä: -25

 26-35

 36-45

 46-55

 56-

2. Koulutustaso: Peruskoulu

 Toisen asteen ammatillinen perustutkinto tai lukio

 Alempi korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulu tai yliopisto)

 Ylempi korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulu tai yliopisto)

3. Sukupuoli: Mies

 Nainen

4. Työsuhteen kesto: alle 2 vuotta

 2-5 vuotta

 6-10 vuotta

 11-15 vuotta

16-20 vuotta

20- vuotta

Affektiivista sitoutumista mittaavat kysymykset:

5. Olisin onnellinen, jos voisin olla työurani loppuun saakka tämän työnantajan palveluksessa.
6. Minusta tuntuu siltä, että työpaikan ongelmat ovat omia ongelmiani.
7. En koe, että kuuluisin tähän organisaatioon.
8. Minulla ei ole tunnesidettä työpaikkaani.
9. Minulla ei tässä työpaikassa ole sellaista tunnetta, että "olisin osa perhettä".
10. Tällä työpaikalla on minulle suuri henkilökohtainen merkitys.

Jatkuvuusperäistä sitoutumista mittaavat kysymykset:

11. Syy miksi työskentelen tämän työnantajan palveluksessa, johtuu yhtä lailla olosuhteiden pakosta kuin omasta halustani
12. Minun olisi hankala lähteä organisaation palveluksesta, vaikka haluaisinkin.
13. Työpaikan vaihtamisella olisi liikaa vaikutusta elämäni.
14. Koen että minulla ei ole muita vaihtoehtoja, kuin pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa.
15. Jos en olisi jo panostanut tähän organisaatioon niin paljon, voisin hyvin harkita työskentelyä toisen työnantajan palveluksessa
16. En voi lähteä tämän työnantajan palveluksesta, koska vaihtoehtoja ei juuri ole.

Normatiivista sitoutumista mittaavat kysymykset:

17. Minulla ei ole velvollisuutta jäädä nykyisen työnantajani palvelukseen.
18. Vaikka se olisi minulle itselleni parempi vaihtoehto, en koe että olisi moraalisesti oikein lähteä organisaatiosta juuri nyt.
19. Tuntisin syyllisyyttä, jos jättäisin organisaation nyt
20. Tämä organisaatio ansaitsee uskollisuuteni.
21. En jättäisin työpaikkaani nyt, koska tunnen että minulla on velvollisuuksia sen jäseniä kohtaan.
22. Tunnen että olen työnantajalleni palveluksen velkaa.

Työolotekjötä mittaavat kysymykset:

Työtehtäviin liittyvät väittämät:

23. Minun on usein työskenneltävä kiireessä
24. Työtehtäväni ovat minulle liian haastavia
25. Työni vaatii syvää keskittymistä
26. Työhöni liittyy häiriötekijöitä, jotka haittaavat keskittymistäni
27. Teen työtehtäviä, joihin tarvitsisin lisää koulutusta
28. Voin hyödyntää taitojani ja tietojani työssäni
29. Työni on positiivisella tavalla haastavaa
30. Työni on merkityksellistä
31. Työni edellyttää uuden tiedon ja taidon hankkimista

Työrooliin liittyvät väittämät:

32. Minun työlleni on määritelty selkeät tavoitteet
33. Minulle ei anneta riittäviä resursseja työtehtävistä suoriutumiseen
34. Eri henkilöt antavat minulle keskenään ristiriitaisia määräyksiä.
35. Työni sisältää tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa omien arvojeni kanssa

Työn vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät väittämät:

36. Jos jokin työtehtävä voidaan suorittaa eri menetelmin, voin valita menetelmistä itselleni sopivimman
37. Voin työssä päättää itsenäisesti taukojeni ajankohdan
38. Voin vaikuttaa sellaisiin päätöksiin jotka ovat työni kannalta tärkeitä
39. Voin vaikuttaa työaikoihini (työaika joustaa tarvittaessa)

Työn hallintaan liittyvät väittämät:

40. Saan palautetta työni laadusta
41. Osaan itse arvioida, olenko suorittanut työni hyvin.

Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät väittämät:

42. Saan työhöni tarvittaessa apua työkavereiltani
43. Saan työhöni tarvittaessa tukea ja apua lähiesimieheltäni
44. Esimieheni kuuntelee, mikäli minulla on työhön liittyviä ongelmia

Johtajuuteen liittyvät väittämät:

45. Esimieheni kannustaa minua osallistumaan päätöksentekoon
46. Esimieheni rohkaisee esittämään myös eriäviä mielipiteitä
47. Esimieheni auttaa minua kehittämään osaamistani
48. Esimieheni tarttuu ongelmiin heti, mikäli sellaisia ilmenee
49. Esimieheni kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

Organisaatiokulttuuriin liittyvät väittämät:

50. Työpaikallani työntekijöitä kannustetaan kehittämään parempia toimintatapoja
51. Työnantajani pitää huolta työntekijöistään
52. Organisaation johto on kiinnostunut työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista.

Työn motiiveihin liittyvät väittämät

53. Hyvä palkka ja muut työsuhteeseen perustuvat edut ovat minulle tärkeitä
54. Minulle on tärkeää, että voin työssäni hyödyntää mielikuvitustani ja luovuuttani

LIITE 3

Kyselylomakkeen saateteksti vastaajille

Hyvä vastaanottaja,

Suuritan Hämeen ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen parhaillaan opinnäytetyötä, jonka aiheena on työntekijän sitoutuminen organisaatioon.

Opinnäytetyötäni ohjaa liiketalouden lehtori Kyllikki Valkealahti, KTL.

Sitoutumisella on eri tutkimuksissa havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia paitsi työnantajalle, myös työntekijöille. Työntekijän näkökulmasta sitoutumiseen liittyy mm. tyytyväisyyttä, innostuneisuutta, ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta sekä positiivista ja arvostavaa ilmapiiriä työyhteisössä.

Opinnäytetyöni toimiikin osana yrityksenne työhyvinvoinnin kehittämistä.

Toivon sinunkin osallistuvan tutkimukseen, jonka tavoitteena on tuottaa arvokasta tietoa tukemaan organisaatiossanne tehtävää kehitystyötä. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta jokainen vastaus auttaa tutkimuksen onnistumisessa. Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja tulokset raportoidaan niin, että yksittäistä vastaajaa ei voida vastausten perusteella tunnistaa. Vastaajan nimi ei tule esiin missään tutkimuksen vaiheessa. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 10 minuuttia.

Pyydän sinua osallistumaan tutkimukseen vastaamalla oheiseen kyselyyn 29.4. Mennessä. Annan mielelläni lisätietoja, mikäli jokin seikka jäi askarruttamaan.

Yhteistyöstä kiittäen,

Anne Nikander
YAMK-opiskelija
Hämeen ammattikorkeakoulu
Puh: xxxxxxxxx
Sähköposti: xxxxxxxxx

LIITE 4

Kyselyn vastausten jakaumat

AFFEKTIIVISEEN SITOUTUMISEEN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Olisin onnellinen, jos voisin olla työurani loppuun saakka tämän työnantajan palveluksessa.	13	4,154	0,86	4	5	2
Jos työpaikallani on ongelmia, minusta tuntuu että ne ovat myös minun omia ongelmiani.	13	3,231	0,97	3	5	1
En koe, että kuuluisin tähän organisaatioon.	13	1,000	0	1	1	1
Minulla ei ole tunnesidettä työpaikkaani.	13	2,077	1,07	2	4	1
Minulla ei tässä työpaikassa ole sellaista tunnetta, että "olisin osa perhettä".	13	1,538	0,49	2	3	1
Tällä työpaikalla on minulle suuri henkilökohtainen merkitys.	13	4,077	0,99	4	5	2

JATKUVUUSPERÄISEEN SITOUTUMISEEN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Syy sille, miksi työskentelen tämän työnantajan palveluksessa, johtuu yhtä lailla olosuhteiden pakosta kuin omasta halustani.	13	2,538	1,22	3	5	1
Minun olisi hankala lähteä tämän organisaation palveluksesta, vaikka haluaisinkin.	13	2,385	1,27	2	5	1
Työpaikan vaihtamisella olisi liikaa seurauksia tai vaikutusta muuhun elämäni.	13	3,154	1,23	3	5	1
Koen, että minulla ei ole muita vaihtoehtoja, kuin pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa.	13	1,385	0,48	1	2	1
Jos en olisi jo panostanut tähän organisaatioon niin paljon, voisin hyvin harkita työskentelyä toisen työnantajan palveluksessa.	13	2,308	0,72	2	3	1
En voi lähteä tämän työnantajan palveluksesta, koska muita vaihtoehtoja ei juurikaan ole.	13	1,462	0,74	1	3	1

NORMATIIVISEEN SITOUTUMISEEN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Minulla ei ole velvollisuutta jäädä nykyisen työnantajani palvelukseen.	13	3,615	1,08	3	5	2
Vaikka se olisi minulle itselleni parempi vaihtoehto, en koe että olisi moraalisesti oikein lähteä	13	2,000	1,04	2	4	1
Tuntisin syyllisyyttä, jos jättäisin organisaation nyt.	13	2,923	1,21	3	5	1
Tämä organisaatio ansaitsee uskollisuuteni.	13	3,769	0,7	4	5	3
En jättäisin työpaikkaani nyt, koska tunnen että minulla on velvollisuuksia sen jäseniä kohtaan.	13	2,692	1,07	3	5	1
Tunnen että olen työnantajalleni palveluksen velkaa.	13	2,308	1,07	2	4	1

TYÖTEHTÄVIIN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Minun on usein työskenneltävä kiireessä.	13	3,462	1,01	4	5	1
Työtehtäväni ovat minulle liian haastavia.	13	1,615	0,49	2	2	1
Työni vaatii syvää keskittymistä.	13	4,154	0,77	4	5	2
Työhöni liittyy häiriötekijöitä, jotka haittaavat keskittymistäni.	13	3,462	1,01	4	5	1
Teen työtehtäviä, joihin tarvitsisin lisää koulutusta.	13	2,923	1,14	3	4	1
Voin hyödyntää taitojani ja tietojani työssäni.	13	4,692	0,46	5	5	4
Työni on positiivisella tavalla haastavaa.	13	4,308	0,61	4	5	3
Työni on merkityksellistä.	13	4,615	0,49	5	5	4
Työni edellyttää uuden tiedon ja taidon hankkimista.	13	4,231	0,89	4	5	2

TYÖROOLIIN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Minun työlleni on määritelty selkeät tavoitteet.	13	4	0,5547002	4	5	3
Minulle ei anneta riittäviä resursseja työtehtävistä suoriutumiseen.	13	1,846	1,2307692	1	5	1
Eri henkilöt antavat minulle keskenään ristiriitaisia määräyksiä.	13	2,077	1,1409536	2	4	1
Työni sisältää tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa omien arvojeni kanssa.	13	1,692	0,9101661	2	3	1

TYÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIIN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Jos jokin työtehtävä voidaan suorittaa eri menetelmin, voin valita menetelmistä itselleni sopivimman.	13	4,31	0,72	4	5	3
Voin työpäivän aikana päättää itsenäisesti taukojeni ajankohdan.	13	4,23	0,89	4	5	2
Voin vaikuttaa sellaisiin päätöksiin, jotka ovat työni kannalta tärkeitä.	13	4,23	0,89	4	5	2
Voin vaikuttaa työaikoihini (työaika joustaa tarvittaessa).	13	4,46	0,50	4	5	5

TYÖN HALLINTAAN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Saan palautetta työni laadusta	13	3,62	1,21	4	5	2
Osaan itse arvioida, olenko suorittanut työni hyvin.	13	4,38	0,49	4	5	4

SOSIAALISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Saan työhöni tarvittaessa apua työkavereiltani.	13	4,54	0,50	5	5	4
Saan työhöni tarvittaessa tukea ja apua lähiesimieheltäni.	13	4,31	0,61	4	5	3
Esimieheni kuuntelee, mikäli minulla on työhön liittyviä ongelmia.	13	4,46	0,63	4	5	3

JOHTAJUUTEEN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Esimieheni kannustaa minua osallistumaan päätöksentekoon.	13	4,23	0,70	4	5	3
Esimieheni rohkaisee esittämään myös eriäviä mielipiteitä.	13	4,31	0,61	4	5	3
Esimieheni auttaa minua kehittämään osaamistani.	13	4,15	0,77	4	5	3
Esimieheni tarttuu ongelmiin heti, mikäli sellaisia ilmenee.	13	4,46	0,75	5	5	3
Esimieheni kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.	13	4,08	1,00	4	5	2

ORGANISAATIOKULTTUURIIN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Työpaikallani työntekijöitä kannustetaan kehittämään parempia toimintatapoja.	13	4,15	0,66	4	5	3
Työnantajani pitää huolta työntekijöistään.	13	4,46	0,63	5	5	3
Organisaation johto on kiinnostunut työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista.	13	4,69	0,46	5	5	4

TYÖN MOTIIVEIHIN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

Kysymys	n	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Suurin arvo	Pienin arvo
Hyvä palkka ja muut työsuhteeseen perustuvat edut ovat minulle tärkeitä.	13	4,38	0,75	4	5	3
Minulle on tärkeää, että voin työssäni hyödyntää mielikuvitustani ja luovuuttani.	13	4,08	0,73	4	5	3

LIITE 5

SITOUTUMISEN ULOTTUVUUKSIEN VASTAAJAKOHTAISET KESKIARVOT

Sitoutumisen ulottuvuus	Työntekijä												
Työntekijä / vastaaja nro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Affektiivinen	4,33	3,17	4,5	4	4,67	3,83	4	4,5	4,33	4,83	3,67	4	4
Jatkuvuusperäinen	2,33	1,83	1,83	2,17	3	1,5	2,33	2,67	2,17	1,5	2,67	2,83	1,83
Normatiivinen	4,17	3	3,17	2,17	2,5	1,33	3,33	2,5	2,5	2,83	3	1,67	2,67

LIITE 6

RISTIINTAULUKOINTI: VASTAAJAN IKÄ

VASTAAJAN IKÄ

		26–45		46–55		56–	
		%	N	%	N	%	N

Olisin onnellinen, jos voisin olla työurani loppuun saakka tämän työnantajan palveluksessa.

	N=13		N=8		N=2		N=3	
: 1	0	0	0	0	0	0	0	0
: 2	7,69	12,5	1	0	0	0	0	0
: 3	7,69	12,5	1	0	0	0	0	0
: 4	46,15	75	6	0	0	0	0	0
: 5	38,46	0	0	100	2	100	3	
: average	4,15	3,62		5		5		

Jos työpaikallani on ongelmia, minusta tuntuu, että ne ovat myös minun omia ongelmiani.

	N=13		N=8		N=2		N=3	
: 1	7,69	0	0	0	0	33,33	1	
: 2	7,69	12,5	1	0	0	0	0	
: 3	46,15	37,5	3	50	1	66,67	2	
: 4	30,77	37,5	3	50	1	0	0	
: 5	7,69	12,5	1	0	0	0	0	
: average	3,23	3,5		3,5		2,33		

En koe, että kuuluisin tähän organisaatioon.

	N=13		N=8		N=2		N=3	
: 1	100	100	8	100	2	100	3	
: 2	0	0	0	0	0	0	0	
: 3	0	0	0	0	0	0	0	
: 4	0	0	0	0	0	0	0	
: 5	0	0	0	0	0	0	0	
: average	1	1		1		1		

Minulla ei ole tunnesidettä työpaikkaani.

	N=13		N=8		N=2		N=3	
: 1	38,46	50	4	0	0	33,33	1	
: 2	30,77	25	2	50	1	33,33	1	
: 3	15,38	12,5	1	0	0	33,33	1	
: 4	15,38	12,5	1	50	1	0	0	
: 5	0	0	0	0	0	0	0	
: average	2,08	1,88		3		2		

Minulla ei tässä työpaikassa ole sellaista tunnetta, että "olis in osa perhettä".

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	46,15	37,5	3	50	1	66,67	2
: 2	53,85	62,5	5	50	1	33,33	1
: 3	0	0	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	1,54	1,62		1,5		1,33	

Tällä työpaikalla on minulle suuri henkilökohtainen merkitys.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	0	0	0	0	0	0	0
: 2	7,69	12,5	1	0	0	0	0
: 3	23,08	0	0	50	1	66,67	2
: 4	23,08	37,5	3	0	0	0	0
: 5	46,15	50	4	50	1	33,33	1
: average	4,08	4,25		4		3,67	

Syy sille, miksi työskentelen tämän työnantajan palveluksessa, johtuu yhtä lailla olosuhteiden pakosta kuin omasta halustani.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	30,77	50	4	0	0	0	0
: 2	7,69	0	0	50	1	0	0
: 3	46,15	25	2	50	1	100	3
: 4	7,69	12,5	1	0	0	0	0
: 5	7,69	12,5	1	0	0	0	0
: average	2,54	2,38		2,5		3	

Minun olisi hankala lähteä tämän organisaation palveluksesta, vaikka haluaisinkin.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	23,08	25	2	0	0	33,33	1
: 2	46,15	50	4	100	2	0	0
: 3	15,38	12,5	1	0	0	33,33	1
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	15,38	12,5	1	0	0	33,33	1
: average	2,38	2,25		2		3	

Työpaikan vaihtamisella olisi liikaa seurauksia tai vaikutusta muuhun elämäni.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	7,69	12,5	1	0	0	0	0
: 2	30,77	25	2	50	1	33,33	1
: 3	15,38	12,5	1	0	0	33,33	1
: 4	30,77	37,5	3	50	1	0	0
: 5	15,38	12,5	1	0	0	33,33	1
: average	3,15	3,12		3		3,33	

Koen, että minulla ei ole muita vaihtoehtoja, kuin pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	61,54	87,5	7	0	0	33,33	1
: 2	38,46	12,5	1	100	2	66,67	2
: 3	0	0	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	1,38	1,12		2		1,67	

Jos en olisi jo panostanut tähän organisaatioon niin paljon, voisin hyvin harkita työskentelyä toisen työnantajani palveluksessa.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	15,38	25	2	0	0	0	0
: 2	38,46	25	2	50	1	66,67	2
: 3	46,15	50	4	50	1	33,33	1
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	2,31	2,25		2,5		2,33	

En voi lähteä tämän työnantajani palveluksesta, koska muita vaihtoehtoja ei juurikaan ole.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	69,23	87,5	7	0	0	66,67	2
: 2	15,38	0	0	100	2	0	0
: 3	15,38	12,5	1	0	0	33,33	1
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	1,46	1,25		2		1,67	

Minulla ei ole velvollisuutta jäädä nykyisen työnantajani palvelukseen.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	0	0	0	0	0	0	0
: 2	15,38	12,5	1	50	1	0	0
: 3	38,46	25	2	50	1	66,67	2
: 4	15,38	25	2	0	0	0	0
: 5	30,77	37,5	3	0	0	33,33	1
: average	3,62	3,88		2,5		3,67	

Vaikka se olisi minulle itselleni parempi vaihtoehto, en koe, että olisi moraalisesti oikein lähteä organisaatiosta juuri nyt.

	N=13	N=8			N=2		N=3
: 1	46,15	62,5	5	0	0	33,33	1
: 2	15,38	25	2	0	0	0	0
: 3	30,77	0	0	100	2	66,67	2
: 4	7,69	12,5	1	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	2	1,62		3		2,33	

Tuntisin syällisyyttä, jos jättäisin organisaation nyt.

	N=13	N=8		N=2		N=3	
: 1	15,38	25	2	0	0	0	0
: 2	23,08	12,5	1	0	0	66,67	2
: 3	23,08	25	2	0	0	33,33	1
: 4	30,77	37,5	3	50	1	0	0
: 5	7,69	0	0	50	1	0	0
: average	2,92	2,75		4,5		2,33	

Tämä organisaatio ansaitsee uskollisuuteni.

	N=13	N=8		N=2		N=3	
: 1	0	0	0	0	0	0	0
: 2	0	0	0	0	0	0	0
: 3	38,46	25	2	50	1	66,67	2
: 4	46,15	75	6	0	0	0	0
: 5	15,38	0	0	50	1	33,33	1
: average	3,77	3,75		4		3,67	

En jättäisin työpaikkaani nyt, koska tunnen että minulla on velvollisuuksia sen jäseniä kohtaan.

	N=13	N=8		N=2		N=3	
: 1	15,38	25	2	0	0	0	0
: 2	23,08	37,5	3	0	0	0	0
: 3	46,15	37,5	3	50	1	66,67	2
: 4	7,69	0	0	0	0	33,33	1
: 5	7,69	0	0	50	1	0	0
: average	2,69	2,12		4		3,33	

Tunnen että olen työnantajalleni palveluksen velkaa.

	N=13	N=8		N=2		N=3	
: 1	30,77	50	4	0	0	0	0
: 2	23,08	12,5	1	0	0	66,67	2
: 3	30,77	25	2	50	1	33,33	1
: 4	15,38	12,5	1	50	1	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	2,31	2		3,5		2,33	

LIITE 7

RISTIINTAULUKOINTI: VASTAAJAN KOULUTUS

VASTAAJAN KOULUTUS

	Ammatillinen perustutkinto tai lukio		Alempi korkeakoulu-tutkinto		Ylempi korkeakoulu-tutkinto	
	%	N	%	N	%	N

Olisin onnellinen, jos voisin olla työurani loppuun saakka tämän työnantajan palveluksessa.

	N=13	N=7		N=6		N=0
: 1	0	0	0	0	0	0
: 2	7,69	0	0	16,67	1	0
: 3	7,69	14,29	1	0	0	0
: 4	46,15	28,57	2	66,67	4	0
: 5	38,46	57,14	4	16,67	1	0
: average	4,15	4,43		3,83		

Jos työpaikallani on ongelmia, minusta tuntuu, että ne ovat myös minun omia ongelmiani.

	N=13	N=7		N=6		N=0
: 1	7,69	14,29	1	0	0	0
: 2	7,69	0	0	16,67	1	0
: 3	46,15	71,43	5	16,67	1	0
: 4	30,77	14,29	1	50	3	0
: 5	7,69	0	0	16,67	1	0
: average	3,23	2,86		3,67		

En koe, että kuuluisin tähän organisaatioon.

	N=13	N=7		N=6		N=0
: 1	100	100	7	100	6	0
: 2	0	0	0	0	0	0
: 3	0	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0
: average	1	1		1		

Minulla ei ole tunnesidettä työpaikkaani.

	N=13	N=7		N=6		N=0
: 1	38,46	28,57	2	50	3	0
: 2	30,77	42,86	3	16,67	1	0
: 3	15,38	28,57	2	0	0	0
: 4	15,38	0	0	33,33	2	0
: 5	0	0	0	0	0	0
: average	2,08	2		2,17		

Minulla ei tässä työpaikassa ole sellaista tunnetta, että "olis in osa perhettä".

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	46,15	42,86	3	50	3		0
: 2	53,85	57,14	4	50	3		0
: 3	0	0	0	0	0		0
: 4	0	0	0	0	0		0
: 5	0	0	0	0	0		0
: average	1,54	1,57		1,5			

Tällä työpaikalla on minulle suuri henkilökohtainen merkitys.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	0	0	0	0	0		0
: 2	7,69	0	0	16,67	1		0
: 3	23,08	42,86	3	0	0		0
: 4	23,08	28,57	2	16,67	1		0
: 5	46,15	28,57	2	66,67	4		0
: average	4,08	3,86		4,33			

Syy sille, miksi työskentelen tämän työnantajan palveluksessa, johtuu yhtä lailla olosuhteiden pakosta kuin omasta halustani.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	30,77	14,29	1	50	3		0
: 2	7,69	0	0	16,67	1		0
: 3	46,15	71,43	5	16,67	1		0
: 4	7,69	0	0	16,67	1		0
: 5	7,69	14,29	1	0	0		0
: average	2,54	3		2			

Minun olisi hankala lähteä tämän organisaation palveluksesta, vaikka haluaisinkin.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	23,08	14,29	1	33,33	2		0
: 2	46,15	42,86	3	50	3		0
: 3	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: 4	0	0	0	0	0		0
: 5	15,38	28,57	2	0	0		0
: average	2,38	2,86		1,83			

Työpaikan vaihtamisella olisi liikaa seurauksia tai vaikutusta muuhun elämäni.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	7,69	0	0	16,67	1		0
: 2	30,77	42,86	3	16,67	1		0
: 3	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: 4	30,77	28,57	2	33,33	2		0
: 5	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: average	3,15	3,14		3,17			

Koen, että minulla ei ole muita vaihtoehtoja, kuin pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	61,54	42,86	3	83,33	5		0
: 2	38,46	57,14	4	16,67	1		0
: 3	0	0	0	0	0		0
: 4	0	0	0	0	0		0
: 5	0	0	0	0	0		0
: average	1,38	1,57		1,17			

Jos en olisi jo panostanut tähän organisaatioon niin paljon, voisin hyvin harkita työskentelyä toisen työnantajani palveluksessa.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: 2	38,46	42,86	3	33,33	2		0
: 3	46,15	42,86	3	50	3		0
: 4	0	0	0	0	0		0
: 5	0	0	0	0	0		0
: average	2,31	2,29		2,33			

En voi lähteä tämän työnantajani palveluksesta, koska muita vaihtoehtoja ei juurikaan ole.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	69,23	57,14	4	83,33	5		0
: 2	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: 3	15,38	28,57	2	0	0		0
: 4	0	0	0	0	0		0
: 5	0	0	0	0	0		0
: average	1,46	1,71		1,17			

Minulla ei ole velvollisuutta jäädä nykyisen työnantajani palvelukseen.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	0	0	0	0	0		0
: 2	15,38	0	0	33,33	2		0
: 3	38,46	57,14	4	16,67	1		0
: 4	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: 5	30,77	28,57	2	33,33	2		0
: average	3,62	3,71		3,5			

Vaikka se olisi minulle itselleni parempi vaihtoehto, en koe, että olisi moraalisesti oikein lähteä organisaatiosta juuri nyt.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	46,15	42,86	3	50	3		0
: 2	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: 3	30,77	42,86	3	16,67	1		0
: 4	7,69	0	0	16,67	1		0
: 5	0	0	0	0	0		0
: average	2	2		2			

Tuntisin syyllisyyttä, jos jättäisin organisaation nyt.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: 2	23,08	42,86	3	0	0		0
: 3	23,08	28,57	2	16,67	1		0
: 4	30,77	0	0	66,67	4		0
: 5	7,69	14,29	1	0	0		0
: average	2,92	2,57		3,33			

Tämä organisaatio ansaitsee uskollisuuteni.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	0	0	0	0	0		0
: 2	0	0	0	0	0		0
: 3	38,46	57,14	4	16,67	1		0
: 4	46,15	28,57	2	66,67	4		0
: 5	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: average	3,77	3,57		4			

En jättäisin työpaikkaani nyt, koska tunnen että minulla on velvollisuuksia sen jäseniä kohtaan.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	15,38	14,29	1	16,67	1		0
: 2	23,08	28,57	2	16,67	1		0
: 3	46,15	42,86	3	50	3		0
: 4	7,69	14,29	1	0	0		0
: 5	7,69	0	0	16,67	1		0
: average	2,69	2,57		2,83			

Tunnen että olen työnantajalleni palveluksen velkaa.

	N=13		N=7		N=6		N=0
: 1	30,77	14,29	1	50	3		0
: 2	23,08	42,86	3	0	0		0
: 3	30,77	42,86	3	16,67	1		0
: 4	15,38	0	0	33,33	2		0
: 5	0	0	0	0	0		0
: average	2,31	2,29		2,33			

LIITE 8

RISTIINTAULUKOINTI: VASTAAJAN SUKUPUOLI

VASTAAJAN SUKUPUOLI

	Nainen		Mies	
	%	N	%	N

Olisin onnellinen, jos voisin olla työurani loppuun saakka tämän työnantajan palveluksessa.

	N=13	N=5		N=8	
: 1	0	0	0	0	0
: 2	7,69	0	0	12,5	1
: 3	7,69	0	0	12,5	1
: 4	46,15	40	2	50	4
: 5	38,46	60	3	25	2
: average	4,15	4,6		3,88	

Jos työpaikallani on ongelmia, minusta tuntuu, että ne ovat myös minun omia ongelmiani.

	N=13	N=5		N=8	
: 1	7,69	20	1	0	0
: 2	7,69	0	0	12,5	1
: 3	46,15	60	3	37,5	3
: 4	30,77	0	0	50	4
: 5	7,69	20	1	0	0
: average	3,23	3		3,38	

En koe, että kuuluisin tähän organisaatioon.

	N=13	N=5		N=8	
: 1	100	100	5	100	8
: 2	0	0	0	0	0
: 3	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0
: average	1	1		1	

Minulla ei ole tunnesidettä työpaikkaani.

	N=13	N=5		N=8	
: 1	38,46	60	3	25	2
: 2	30,77	20	1	37,5	3
: 3	15,38	20	1	12,5	1
: 4	15,38	0	0	25	2
: 5	0	0	0	0	0
: average	2,08	1,6		2,38	

Minulla ei tässä työpaikassa ole sellaista tunnetta, että "olisin osa perhettä".

	N=13		N=5		N=8
: 1	46,15	80	4	25	2
: 2	53,85	20	1	75	6
: 3	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0
: average	1,54	1,2		1,75	

Tällä työpaikalla on minulle suuri henkilökohtainen merkitys.

	N=13		N=5		N=8
: 1	0	0	0	0	0
: 2	7,69	0	0	12,5	1
: 3	23,08	40	2	12,5	1
: 4	23,08	0	0	37,5	3
: 5	46,15	60	3	37,5	3
: average	4,08	4,2		4	

Syy sille, miksi työskentelen tämän työnantajan palveluksessa, johtuu yhtä lailla olosuhteiden pakosta kuin omasta halustani.

	N=13		N=5		N=8
: 1	30,77	20	1	37,5	3
: 2	7,69	0	0	12,5	1
: 3	46,15	80	4	25	2
: 4	7,69	0	0	12,5	1
: 5	7,69	0	0	12,5	1
: average	2,54	2,6		2,5	

Minun olisi hankala lähteä tämän organisaation palveluksesta, vaikka haluaisinkin.

	N=13		N=5		N=8
: 1	23,08	20	1	25	2
: 2	46,15	20	1	62,5	5
: 3	15,38	40	2	0	0
: 4	0	0	0	0	0
: 5	15,38	20	1	12,5	1
: average	2,38	2,8		2,12	

Työpaikan vaihtamisella olisi liikaa seurauksia tai vaikutusta muuhun elämäni.

	N=13		N=5		N=8
: 1	7,69	0	0	12,5	1
: 2	30,77	20	1	37,5	3
: 3	15,38	20	1	12,5	1
: 4	30,77	20	1	37,5	3
: 5	15,38	40	2	0	0
: average	3,15	3,8		2,75	

Koen, että minulla ei ole muita vaihtoehtoja, kuin pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa.

	N=13		N=5		N=8
: 1	61,54	40	2	75	6
: 2	38,46	60	3	25	2
: 3	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0
: average	1,38	1,6		1,25	

Jos en olisi jo panostanut tähän organisaatioon niin paljon, voisin hyvin harkita työskentelyä toisen työnantajani palveluksessa.

	N=13		N=5		N=8
: 1	15,38	20	1	12,5	1
: 2	38,46	40	2	37,5	3
: 3	46,15	40	2	50	4
: 4	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0
: average	2,31	2,2		2,38	

En voi lähteä tämän työnantajani palveluksesta, koska muita vaihtoehtoja ei juurikaan ole.

	N=13		N=5		N=8
: 1	69,23	60	3	75	6
: 2	15,38	20	1	12,5	1
: 3	15,38	20	1	12,5	1
: 4	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0
: average	1,46	1,6		1,38	

Minulla ei ole velvollisuutta jäädä nykyisen työnantajani palvelukseen.

	N=13		N=5		N=8
: 1	0	0	0	0	0
: 2	15,38	0	0	25	2
: 3	38,46	60	3	25	2
: 4	15,38	0	0	25	2
: 5	30,77	40	2	25	2
: average	3,62	3,8		3,5	

Vaikka se olisi minulle itselleni parempi vaihtoehto, en koe, että olisi moraalisesti oikein lähteä organisaatiosta juuri nyt.

	N=13		N=5		N=8
: 1	46,15	40	2	50	4
: 2	15,38	0	0	25	2
: 3	30,77	40	2	25	2
: 4	7,69	20	1	0	0
: 5	0	0	0	0	0
: average	2	2,4		1,75	

Tuntisin syyllisyyttä, jos jättäisin organisaation nyt.

	N=13	N=5		N=8	
: 1	15,38	0	0	25	2
: 2	23,08	20	1	25	2
: 3	23,08	40	2	12,5	1
: 4	30,77	20	1	37,5	3
: 5	7,69	20	1	0	0
: average	2,92	3,4		2,62	

Tämä organisaatio ansaitsee uskollisuuteni.

	N=13	N=5		N=8	
: 1	0	0	0	0	0
: 2	0	0	0	0	0
: 3	38,46	40	2	37,5	3
: 4	46,15	40	2	50	4
: 5	15,38	20	1	12,5	1
: average	3,77	3,8		3,75	

En jättäisin työpaikkaani nyt, koska tunnen että minulla on velvollisuuksia sen jäseniä kohtaan.

	N=13	N=5		N=8	
: 1	15,38	0	0	25	2
: 2	23,08	0	0	37,5	3
: 3	46,15	80	4	25	2
: 4	7,69	20	1	0	0
: 5	7,69	0	0	12,5	1
: average	2,69	3,2		2,38	

Tunnen että olen työnantajalleni palveluksen velkaa.

	N=13	N=5		N=8	
: 1	30,77	40	2	25	2
: 2	23,08	20	1	25	2
: 3	30,77	40	2	25	2
: 4	15,38	0	0	25	2
: 5	0	0	0	0	0
: average	2,31	2		2,5	

LIITE 9

RISTIINTAULUKOINTI: VASTAAJAN TYÖSUHTEEN KESTO

VASTAAJAN TYÖSUHTEEN KESTO

	-10 vuotta		11–20 vuotta		yli 20 vuotta	
	%	N	%	N	%	N

Olisin onnellinen, jos voisin olla työurani loppuun saakka tämän työnantajan palveluksessa.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	0	0	0	0	0	0	0
: 2	7,69	50	1	0	0	0	0
: 3	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: 4	46,15	50	1	55,56	5	0	0
: 5	38,46	0	0	33,33	3	100	2
: average	4,15	3		4,22		5	

Jos työpaikallani on ongelmia, minusta tuntuu, että ne ovat myös minun omia ongelmiani.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: 2	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: 3	46,15	50	1	33,33	3	100	2
: 4	30,77	50	1	33,33	3	0	0
: 5	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: average	3,23	3,5		3,22		3	

En koe, että kuuluisin tähän organisaatioon.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	100	100	2	100	9	100	2
: 2	0	0	0	0	0	0	0
: 3	0	0	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	1	1		1		1	

Minulla ei ole tunnesidettä työpaikkaani.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	38,46	50	1	33,33	3	50	1
: 2	30,77	50	1	22,22	2	50	1
: 3	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 4	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	2,08	1,5		2,33		1,5	

Minulla ei tässä työpaikassa ole sellaista tunnetta, että "olisin osa perhettä".

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	46,15	50	1	44,44	4	50	1
: 2	53,85	50	1	55,56	5	50	1
: 3	0	0	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	1,54	1,5		1,56		1,5	

Tällä työpaikalla on minulle suuri henkilökohtainen merkitys.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	0	0	0	0	0	0	0
: 2	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: 3	23,08	0	0	22,22	2	50	1
: 4	23,08	50	1	22,22	2	0	0
: 5	46,15	50	1	44,44	4	50	1
: average	4,08	4,5		4		4	

Syy sille, miksi työskentelen tämän työnantajan palveluksessa, johtuu yhtä lailla olosuhteiden pakosta kuin omasta halustani.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	30,77	50	1	33,33	3	0	0
: 2	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: 3	46,15	50	1	33,33	3	100	2
: 4	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: 5	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: average	2,54	2		2,56		3	

Minun olisi hankala lähteä tämän organisaation palveluksesta, vaikka haluaisinkin.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	23,08	50	1	11,11	1	50	1
: 2	46,15	0	0	66,67	6	0	0
: 3	15,38	50	1	11,11	1	0	0
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	15,38	0	0	11,11	1	50	1
: average	2,38	2		2,33		3	

Työpaikan vaihtamisella olisi liikaa seurauksia tai vaikutusta muuhun elämäni.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: 2	30,77	50	1	22,22	2	50	1
: 3	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 4	30,77	0	0	44,44	4	0	0
: 5	15,38	50	1	0	0	50	1
: average	3,15	3,5		3		3,5	

Koen, että minulla ei ole muita vaihtoehtoja, kuin pysyä nykyisen työnantajani palveluksessa.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	61,54	100	2	55,56	5	50	1
: 2	38,46	0	0	44,44	4	50	1
: 3	0	0	0	0	0	0	0
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	1,38	1		1,44		1,5	

Jos en olisi jo panostanut tähän organisaatioon niin paljon, voisin hyvin harkita työskentelyä toisen työnantajani palveluksessa.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 2	38,46	0	0	44,44	4	50	1
: 3	46,15	100	2	33,33	3	50	1
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	2,31	3		2,11		2,5	

En voi lähteä tämän työnantajani palveluksesta, koska muita vaihtoehtoja ei juurikaan ole.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	69,23	100	2	55,56	5	100	2
: 2	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 3	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 4	0	0	0	0	0	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	1,46	1		1,67		1	

Minulla ei ole velvollisuutta jäädä nykyisen työnantajani palvelukseen.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	0	0	0	0	0	0	0
: 2	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 3	38,46	50	1	33,33	3	50	1
: 4	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 5	30,77	50	1	22,22	2	50	1
: average	3,62	4		3,44		4	

Vaikka se olisi minulle itselleni parempi vaihtoehto, en koe, että olisi moraalisesti oikein lähteä organisaatiosta juuri nyt.

	N=13	N=2		N=9		N=2	
: 1	46,15	100	2	33,33	3	50	1
: 2	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 3	30,77	0	0	33,33	3	50	1
: 4	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	2	1		2,22		2	

Tuntisin syällisyyttä, jos jättäisin organisaation nyt.

	N=13		N=2		N=9		N=2
: 1	15,38	50	1	11,11	1	0	0
: 2	23,08	0	0	11,11	1	100	2
: 3	23,08	50	1	22,22	2	0	0
: 4	30,77	0	0	44,44	4	0	0
: 5	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: average	2,92	2		3,33		2	

Tämä organisaatio ansaitsee uskollisuuteni.

	N=13		N=2		N=9		N=2
: 1	0	0	0	0	0	0	0
: 2	0	0	0	0	0	0	0
: 3	38,46	50	1	33,33	3	50	1
: 4	46,15	50	1	55,56	5	0	0
: 5	15,38	0	0	11,11	1	50	1
: average	3,77	3,5		3,78		4	

En jättäisi työpaikkaani nyt, koska tunnen että minulla on velvollisuuksia sen jäseniä kohtaan.

	N=13		N=2		N=9		N=2
: 1	15,38	50	1	11,11	1	0	0
: 2	23,08	0	0	33,33	3	0	0
: 3	46,15	50	1	44,44	4	50	1
: 4	7,69	0	0	0	0	50	1
: 5	7,69	0	0	11,11	1	0	0
: average	2,69	2		2,67		3,5	

Tunnen että olen työnantajalleni palveluksen velkaa.

	N=13		N=2		N=9		N=2
: 1	30,77	100	2	22,22	2	0	0
: 2	23,08	0	0	11,11	1	100	2
: 3	30,77	0	0	44,44	4	0	0
: 4	15,38	0	0	22,22	2	0	0
: 5	0	0	0	0	0	0	0
: average	2,31	1		2,67		2	

LIITE 10

TYÖOLOTEKIJÖIDEN VASTAAJAKOHTAISET KESKIARVOT

Työolotekijä	Työntekijä												
Työntekijä / Vastaaja nro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Työtehtäviin liittyvät väittämät	3,44	4,44	3,33	4	3,56	3,56	2,89	3,56	4	3,56	3,78	3,11	3,11
Työrooliin liittyvät väittämät	2,75	4,5	4,25	3	4,75	3,75	4,25	4,25	5	4,75	5	3,75	3,75
Työn vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät väittämät	3,5	4,5	3,75	4,75	4,75	3,5	4	4,5	4,5	4,5	4,25	4,75	4,75
Työn hallintaan liittyvät väittämät	3	4,5	5	3	4	3	4,5	4	5	5	4	3	4
Sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät väittämät	4	4,33	4,66	5	4,33	4	4,33	5	5	5	4,33	3,33	4,33
Johtajuuteen liittyvät väittämät	3,8	4	4,4	5	4,6	3,6	4,2	5	5	5	4,4	3	3,2
Organisaatiokulttuuriin liittyvät väittämät	4	4,33	4,66	5	4,33	4	4,66	5	5	5	4,66	3,33	3,66
Työn motiiveihin liittyvät väittämät	4	4,5	4,5	4	4,5	3,5	3,5	5	5	5	4	3,5	4