

MUTTA SE SITOUTUMISEN VÄHENEMINEN EI SAA VAIKUTTAA TYÖN TEKEMISEEN Asiantuntijoiden ja esimiesten sitoutuminen henkilöstöalanyrityksessä

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Soili Nepponen
2011



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

”MUTTA SE SITOUTUMISEN VÄHENEMINEN EI SAA VAIKUTTAA TYÖN TEKEMISEEN”

Asiantuntijoiden ja esimiesten sitoutuminen henkilöstöalanyrityksessä

Pro gradu -tutkielma

Soili Nepponen

K80862

9.1.2011

Johtamisen maisteriohjelma

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
1.1.	Sitoutunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, vai onko?	3
1.2.	Kiristynyt kilpailu haastaa myös työntekijät sitoutumaan yritykseen	3
1.3.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	4
1.4.	Tutkimuksen rakenne	5
1.5.	Sitoutuminen käsitteenä	5
2.	Sitoutumistutkimuksen eri aikakaudet	7
2.1.	Ensimmäinen aikakausi: sitoutuminen piiloinvestointeina	7
2.2.	Toinen aikakausi: psykologisen kiintymyksen tutkimus	8
2.3.	Kolmas aikakausi: moniulotteiset tutkimukset	10
2.4.	Sitoutumistutkimuksen tulokset	15
2.5.	Tutkimuksen viitekehys	16
3.	Empiirinen tutkimus	25
3.1.	Tutkimusmenetelmän esittely ja perustelu	25
3.2.	Teemahaastattelu	26
3.3.	Aineiston analysointi	28
3.4.	Aineiston luotettavuuden arviointi	30
4.	Tutkimuksen tulokset	31
4.1.	Sitoutumisen tekijät	31
4.1.1.	Affektiivinen sitoutuminen	31
4.1.1.1.	Yrityksen johtamiskulttuuri	31
4.1.1.2.	Esimiestyöskentely	33
4.1.1.3.	Haasteelliset työtehtävät	34
4.1.1.4.	Työn itsenäisyys	34
4.1.1.5.	Työtoverit	35
4.1.1.6.	Oikeudenmukaisuus	36
4.1.2.	Instrumentaalinen sitoutuminen	37
4.1.2.1.	Urakehitys	37
4.1.2.2.	Palkka ja palkitseminen	38
4.1.3.	Normatiivinen sitoutuminen	40
4.1.3.1.	Työmoraali	40
4.2.	Ajan merkitys sitoutumisessa	41
4.2.1.	Aikaisempi työkokemus	41
4.2.2.	Työn valintaan vaikuttaneet tekijät	42
4.2.3.	Odotukset työstä	43
4.2.4.	Sitoutuminen vaihtelee	44
4.3.	Sitoutumisen vastaavuus Cohenin teoriaan	47
4.3.1.	Normatiivinen sitoutumisalttius	47
4.3.2.	Affektiivinen sitoutuminen	48
4.3.3.	Instrumentaalinen sitoutumisalttius	51
4.3.4.	Instrumentaalinen sitoutuminen	54
5.	Johtopäätökset	57
5.1.	Yhteenveto tutkimustuloksista	57
5.2.	Kehitysehdotukset ja esitykset tulevaisuuden tutkimuksille	61
6.	Lähteet	64
7.	Liitteet	68

1 Johdanto

1.1. Sitoutunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, vai onko?

Henkilöstöalanyritysten määrä on huomasti kasvanut Suomessa ja kasvun edellytyksenä on vakituisen henkilöstön lisääminen yrityksissä. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja organisaatioiden haasteena onkin löytää sopivia henkilöitä mutta myös pitää heistä kiinni. Koska henkilöstöalanyritysten ydinliiketoimintaan kuuluu henkilöiden rekrytointi asiakas-yrityksiin, on luonnollista, että myös henkilöstöalanyritysten omat rekrytointiprosessit ovat erittäin tarkkoja. Tarkkaan määritellyillä rekrytointiprosesseilla yritetään löytää juuri niitä työntekijöitä, jotka ovat profiililtaan sopivimpia ja tulevat todennäköisimmin sitoutumaan yritykseen pitkällä aikavälillä. Vaikka työntekijät rekrytoidaan erittäin tarkan seulan kautta, osa työsuhteista on päättynyt jopa koeajalla. Henkilöstöalalle hakeutuu usein nuoria ja vastavalmistuneita tai jonkin toisen toimialan työntekijöitä, jotka ovat kiinnostuneita urasta henkilöstöalalla. Uusille alan työntekijöille voi tulla yllätyksenä se, että alalla vallitsee suuri kilpailu ja sen myötä myös paineet tuloksien saavuttamisesta kasvaa.

Kiinnostukseni henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin heräsi, kun useiden käytäväkeskusteluiden kautta huomasin, että kollegoillani oli erilaisia syitä työskennellä henkilöstöalan yrityksessä. Osa kollegoistani oli katsomassa uusia haasteita jopa alle vuoden työsuhteen jälkeen. Toisaalta moni naispuolinen kollegani oli jäänyt äitiyslomalle tai oli vähintäänkin puhunut, että lasten hankinta voisi tulla ajankohtaiseksi lähitulevaisuudessa. Näissä keskusteluissa tuli myös esille se, että piinkova myyntikulttuuri ja loputtomat ylityötunnit eivät motivoi pitkällä aikavälillä. Myös esimiesten toimintatavat eivät herättäneet sitä luottamusta, mitä kollegani olisivat esimiehiltään odottaneet. Näiden keskusteluiden pohjalta haluan selvittää tässä tutkimuksessa, mitkä tekijät vaikuttavat kollegoideni sitoutumiseen yrityksessä, missä työskentelemme.

1.2. Kiristynyt kilpailu haastaa myös työntekijät sitoutumaan yritykseen

Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle organisaatiot joutuvat kilpailemaan hyvästä työvoimasta (Työterveyslaitos Työ ja Yhteiskunta-tiimi 2006, 7-8). Tämä kulminoituu organisaatioiden taitoon sitouttaa uusi työntekijä organisaatioon. Oikealla sitouttamisella pystytään vähentämään työntekijöiden halukkuutta vaihtaa työpaikkaa sekä vahvistamaan uusien työntekijöiden halua kasvaa yrityksen mukana nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen menestys on suoraan verrannollinen henkilöstöön ja henkilöstön oikeanlainen hyödyntäminen

luo tärkeän perustan organisaation kilpailukyvyille (Heikkinen 2005, 3).

Viimevuosien aikana työelämästä käydyissä keskusteluissa työvoiman osaaminen ja sitoutuminen organisaatioon, on noussut yritysten ja organisaatioiden kannalta yhä ratkaisevampaan rooliin. Organisaatioiden tulisi luoda sekä ylläpitää toimintatapoja, joilla henkilöstöä sitoutetaan paremmin. Eri tutkimuksien perusteella on tehty havaintoja siitä, että korkealla sitoutumisasteella edesautetaan henkilöstön pysyvyyttä organisaatiossa, mikä käytännössä tarkoittaa pienempää vaihtuvuutta ja vähäisempiä poissaoloja (Baruch, 1998). Organisaatioon sitoutumisen on havaittu olevan yhteydessä myös työtyytyväisyyteen, sairaspoissaoloihin ja vapaaehtoisuuteen tehdä ylimääräistä työtä (Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1997.) Työympäristöllä on tärkeä merkitys henkilöstön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Maier ja Brunstein (2001, 1039) ovatkin havainneet, että mikäli työympäristö ei tue uusien työntekijöiden mahdollisuutta saavuttaa itselleen asettamia tavoitteita, voi se heikentää heidän organisaatioon sitoutumista ja työtyytyväisyyttä organisaatiossa. On myös esitetty, että organisaatioon sitoutuneet työntekijät edistävät organisaation innovatiivisuutta sekä joustavuutta (Morris ym., 1993).

Jokivuori toteaa, että erilaiset organisaatiot poikkeavat sen suhteen, miten sitoutunutta henkilöstöä ne ylipäätään tarvitsevat (2002, 11). Henkilöstöalan yrityksissä esimerkiksi matalamman osaamistason määräaikaisesta työsuhteesta pois lähtevä työntekijä voidaan helposti korvata uudella työntekijällä. Sen sijaan henkilöstöalan asiantuntijatasen vakituissa työtehtävissä pysyvyys ja henkilöstön sitoutuminen on organisaation kannalta erittäin tärkeää. Asiantuntijatehtävissä toimii paljon korkeasti koulutettuja henkilöitä ja organisaatioiden tulisikin kiinnittää erityistä huomiota korkeasti koulutettujen työntekijöiden tarpeisiin, koska näillä henkilöillä ei ole vaikeuksia löytää uutta työpaikkaa (Joiner & Bakalis 2006). Korkeasti koulutetut työntekijät eivät ole välttämättä sitoutuneita itse organisaatioon vaan enemmänkin työtehtävään tai ammattiliittoon.

1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat vakituisten työntekijöiden sitoutumiseen tietyssä henkilöstöalan yrityksessä. Näitä tekijöitä tutkittaessa, työntekijöitä pyydetään kuvaamaan miten heidän sitoutuminen on muuttunut työsuhteen edetessä siitä mitä se oli työsuhteen alussa. Tulosten pohjalta selvitetään myös, kuinka työntekijöiden sitoutuminen vastaa tutkimuksen viitekehyksenä toiminutta Aaron Cohenin (2007) neljän komponentin sitoutumisen mallia.

Tutkimuskysymykset

- 1. Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden ja esimiesten sitoutumiseen henkilöstöalan yrityksessä?**
- 2. Miten sitoutuminen on muuttunut työsuhteen aikana?**
- 3. Miten tutkimustulokset vastaavat Aaron Cohenin neljän komponentin mallia?**

Tutkimukseni on rajattu kolmella oleellisella tavalla. Ensiksi rajaan tutkimukseni käsittämään kansainvälisen henkilöstöalan konsernin tytäryritystä, koska tytäryritys toimii itsenäisesti ja se on keskittynyt vain IT-alan osaajien resursointiin sekä rekrytointiin. Tytäryrityksellä on myös erilaisia palkitsemismalleja, joita emoyrityksellä ei ole. Toiseksi rajaan tutkimuksen ajallisesti niin, että kyselyyn vastaavat henkilöt ovat olleet työsuhteessa 1.10.2006 aikana ja sen jälkeen. Tämä rajauksen teen siksi, että aloitin itse yrityksen palveluksessa 1.10.2006 ja olen tuntenut henkilökohtaisesti kaikki haastattelemani henkilöt. Kolmanneksi rajaan tutkimukseni koskemaan niitä vakituksessa työsuhteessa olleita työntekijöitä, joiden kanssa käytyjen keskustelujen kautta olen löytänyt kiinnostukseni tähän tutkimukseen. Työntekijät edustavat asiantuntijoita ja esimiehiä.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraporttini koostuu viidestä luvusta. Aloitan tutkimukseni johdanto-osuudella, missä esittelen taustaa sitoutumiskeskustelulle, tutkimuksen rajauksen sekä tutkimuksen rakenteen. Toisessa luvussa käsittelen aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuvaa sitoutumiskeskustelua eri lähtökohdista. Avaan kronologisesti myös sitoutumisen tunnetuimmat määritelmät sekä käsitteet. Lisäksi käyn läpi sitoutumistutkimuksen tuloksia ja esittelen tutkimukseni viitekehyksen. Kolmannen luvun alussa kuvaan omaa suhdettani tutkittavaan organisaatioon. Sen jälkeen esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmän sekä perustelut menetelmän valinnalle. Luvun lopussa kuvaan aineiston keruumenetelmän sekä arvioin aineiston luotettavuutta. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimustulokset, joilla vastaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiini. Tutkimuksen viidennessä kappaleessa käyn läpi tutkimustuloksien pohjalta tiivistämäni johtopäätökset ja lopuksi esittelen myös ehdotukset kehityskohteille sekä jatkotutkimuksille.

1.5. Sitoutuminen käsitteenä

Organisaatioon sitoutumista (*organizational commitment OC*) on tutkittu jo usean

vuosikymmenen ajan ja se on edelleen yksi haastavimmista ja tutkituimmista konsepteista johtamisen, organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen (*Human Resource Management*) alueilla. (Morrow, 1993; Cohen, 2003; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Cohen, 2007.) Sitoutumistutkimuksessa käytetään tällä hetkellä useita määritelmiä, käsitteitä sekä mittaamistapoja rinnakkain. Laajasta tutkimuksesta huolimatta haasteena onkin ollut yhtenäisen määritelmän puuttuminen ja tämän katsotaan heikentäneen ja sirpaloittaneen sen ympärillä tehtyä tutkimusta (Meyer & Herscovitch, 2001). Useimmissa tutkimuksissa todetaan, että organisaatioon sitoutuminen on yhteydessä erilaisiin taloudellisiin vaikuttimiin kuten työn suorittamisen laatuun, poissaoloihin ja halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Näiden taloudellisten vaikuttimien vuoksi useat tutkijat ja yritysjohtajat pitävätkin sitoutumiseen perehtymistä perusteltuna. Morrisin ja Shermanin (1981) mukaan organisaatiositoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on muun muassa tästä syystä tutkittu paljon.

Sitoutumista voidaan kuvata Baruchin (1998) mukaan organisaation ja työntekijän välisenä suhteena vaikka kohde voikin vaihdella. Sitoutuminen voidaan mieltää myös sosiaalipsykologiseksi ilmiöksi, mikä korostaa yksilön ja organisaation välistä yhteyttä. (Jokivuori, 2004). Sitoutuneena työntekijänä pidetäänkin usein henkilöä, joka on uskollinen työnantajalleen huonoina ja hyvinä aikoina, ilmestyy töihin säännöllisesti ja tekee tehokkaasti töitä, jää ylitöihin tarvittaessa sekä jakaa organisaation tavoitteet. Organisaatiositoutumisella kuvataan työntekijän asennoitumista ja kiinnittymistä tiettyyn organisaatioon. Sekavuuttaa organisaatiositoutumisen käsitteistössä on aiheuttanut useissa tutkimuksissa määritellyt lähikäsitteet, joita ovat esimerkiksi työhön sitoutuminen ja työpaikan vaihtoalttius. Vaikka organisaatiositoutuminen pitää sisällään nämä lähikäsitteet, ei se ole täysin yhdenmukainen niiden kanssa. (Jokivuori 2004, 285.)

Sitoutumista on useiden tutkijoiden mukaan kuvattu tunnepitoisena eli affektiivisena suuntautumisenä organisaatiota kohtaan. Buchanan (1974) on kuvannut sitoutumista yksipuolisena, voimakkaana kiintymyksenä tavoitteisiin sekä arvoihin ja organisaatioon sen itsensä tähden, puhtaasti erillään välineellisistä arvoista. Myös Kanungo (1982) on todennut, että työhön sitoutuminen on mahdollista, kun työntekijät ovat motivoituneita, tuntevat kuuluvansa työyhteisöön sekä ovat ylpeitä siitä. Eniten käytetyn määritelmän mukaan työntekijä on sitoutunut organisaatioon, kun hän hyväksyy ja uskoo yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, hän on halukas ponnistelemaan yrityksen vuoksi ja hän haluaa pysyä organisaation

jäsenenä. (Porter ym., 1974; Mowday ym., 1979; Kiianmaa 1996). Juuri työntekijän halu pysyä organisaation jäsenenä on nostettu merkittäväksi tekijäksi useissa tutkimuksissa.

Sitoutuminen voidaan nähdä myös henkilön psykologisena kiintymyksenä organisaatiota kohtaan, mikä vähentää työntekijän lähtöhalukkuutta organisaatiosta (Mowday ym., 1979; O'Reilly & Chatman 1986; Meyer & Allen 1991). O'Reilly ja Chatman (1986) määrittelevätkin sitoutumisen psykologisena siteenä, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Meyer ja Allen (1991) pitävät sitoutumista niin ikään psykologisena tilana, mikä kuvastaa työntekijän suhdetta organisaatioon. Psykologisen tilan ei kuitenkaan pidä rajoittua arvoihin ja tavoite yhtäläisyyteen, kuten Mowday ja muut (1982) ovat kuvanneet, vaan psykologinen tila heijastuu halusta, tarpeesta tai velvollisuudesta ylläpitää jäsenyyttä organisaatiossa. Sitoutumisella on siis merkitystä päätöksestä jatkaa tai ei jatkaa organisaation jäsenenä.

2. Sitoutumistutkimuksen eri aikakaudet

Tässä tutkimuksessa keskityn työelämässä esiintyvään sitoutumiseen, mikä kohdistuu sekä organisaatioon, että työtehtäviin. Sitoutumisen käsitteisiin pureudun tarkemmin sitoutumistutkimuksen eri aikakausien kautta, mitkä Cohen (2007, 338-339) on jakanut kolmeen aikakauteen. Kaikilla kolmella aikakaudella on ollut vahva vaikutus nykyiseen sitoutumistutkimukseen:

2.1. Ensimmäinen aikakausi: sitoutuminen piiloinvestointeina

Sitoutumistutkimuksen voidaan katsoa alkaneen 1960-luvulla, jolloin syntyi paljon suuria yrityksiä. Palkkatyösuhteen yleistymisen myötä yleinen koulutustaso nousi ja sen vuoksi organisaatioon sitoutuminen alkoi kiinnostaa myös tutkijoita. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti koulutettu keskiluokka, koska hyvin koulutetut palkansaajat työskentelivät usein itsenäisissä työtehtävissä omaten sellaista tietoa ja asiantuntemusta, jota heidän esimiehillään ei usein ollut. Tämä nosti huolen uuden keskiluokan työtyytyväisyydestä, työmotivaatiosta ja lojaalisuudesta yritystä kohtaan (Kiianmaa 1996, 149).

Howard Beckerin (1960) ”Side-Bet” teoria oli yksi varhaisimpia yrityksiä ymmärtää organisaation ja työntekijän välistä suhdetta (Cohen, 2007). Beckerin (1960) mukaan

työntekijä on sitoutunut, koska hänellä on piiloinvestointeja (*side-bets*) organisaatiota kohtaan, mitkä hän voi menettää lähtiessään organisaatiosta. Piiloinvestointeja voivat olla esimerkiksi eläke tai senioriteetti yrityksessä, mitkä kasvavat työsuhteen jatkuessa organisaatiossa. Side Bets -käsitteellä Becker tarkoittaa kerääntyneiden investointien arvoa, mitkä työntekijä voi menettää lähtiessään yrityksestä. Beckerin tutkimus esittää läheisen yhteyden sitoutumisen ja vaihtuvuuden (*turnover*) välillä ja hän näkee organisaatio-sitoutumisen suurena tekijänä selittäessä työntekijöiden vapaaehtoista vaihtuvuutta organisaatiossa (Cohen, 2007). Beckerin tutkimusta tukevien teorioiden mukaan sitoutumista pitäisi mitata selvittämällä niitä syitä, joita henkilöllä on ollut lähtiessään pois organisaatiosta (Ritzer & Trice, 1969; Alutto ym., 1973; Cohen 2007).

Side-Bet teoria on toiminut pohjana Meyerin ja Allenin (1991) jatkuvan sitoutumisen käsitteelle. Heidän mukaansa Beckerin teoriaa on ollut kuitenkin vaikeaa testata, koska työntekijän menettämät edut hänen lähtiessään pois yrityksestä vaihtelevat yksilöittäin. Myöhemmissä tutkimuksissa on kuitenkin mitattu työntekijän iän (*age*) ja työssäoloajan (*tenure*) merkitystä piiloinvestointien kasvamiseen ajan myötä (Ritzer & Trice, 1969; Hrebniak & Alutto 1972; Hrebniak, 1974; Stevens ym. 1978; Cohen 2007). Tulokset tosin ovat vaihdelleet tutkimuksittain, minkä vuoksi Meyer ja Allen (1984) kyseenalaistivat oletuksen siitä, että piiloinvestoinnit kasvavat iän ja työssäoloajan myötä. He esimerkiksi huomasivat, että ne työntekijät, jotka hankkivat uusia taitoja työsuhteensa aikana organisaatiossa, ovat paremmassa asemassa hakiessaan uutta työpaikkaa kuin heidän nuoremmat, vähemmän kokeneet kollegansa. Tämän vuoksi Meyer ja Allen (1991) ovat jättäneet iän ja työssäoloajan pois omasta jatkuvan sitoutumisen mallistaan. Side-Bet teoria hylättiin myöhemmin johtavana sitoutumisen teoriana mutta se on kritiikistä huolimatta toiminut pohjana useille organisaatiostuoutumisen teorioille (Powell & Meyer, 2004; Cohen, 2007). Vaikka Beckerin teoriaa on testattu useista näkökulmista, on sen avulla yleisemmin keskitytty sitoutumisen taloudellisiin puoliin (Shore ym., 2000).

2.2. Toinen aikakausi: psykologisen kiintymyksen tutkimus

Sitoutumisen toinen aikakausi alkoi kehittyä 1970-luvulla, kun Porter ja kumppanit (1974) keskittyivät aineellisten piiloinvestointien sijaan yksilön psykologiseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Tutkijoiden mukaan organisaatioon sitoutuminen koostuu seuraavista elementeistä:

1. Työntekijän usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteita ja arvoja kohtaan
2. Työntekijän voimakas halu ponnistella organisaation puolesta
3. Työntekijän vahva halu säilyä organisaation jäsenenä

(Porter ym. 1974)

Sitoutuminen ei näin määriteltynä ole pelkästään passiivista lojaalisuutta organisaatiota kohtaan, vaan siihen sisältyy aktiivista toimintaa organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Mowday (1979) kolleegoineen esitti sittemmin edellä mainittuun sitoutumismäärittelmään perustuvan sitoutumista mittaavan teorian OCQ:n (*Organizational Commitment Questionnaire*), mikä mittaa organisaatiositoutumista muiden kuin taloudellisten kannustimien osalta. OCQ:n avulla oli tarkoitus ennustaa henkilöstön työtyytyväisyyden tasoa organisaatiossa. Mittariston avulla havaittiin myös, että työpaikan vaihtotiheys kuvastaa työntekijöiden organisaatiositoutumista paremmin kuin työtyytyväisyyden mittaaminen. He väittivät myös, että sitoutuminen voi joskus vaikuttaa enemmän vaihtuvuuteen kuin työtyytyväisyys. OCQ suunniteltiin mittaamaan työntekijän affektiivista sitoutumista organisaatiota kohtaan vaikka myöhemmin havaittiin, että sitä voitiin käyttää myös välineellisen sitoutumisen mittaamiseen, jolloin se toimi kaksiuolotteisesti. Cohen ja Gattiker (1992, 445) esittivät, että sitoutuminen voi tällöin toimia sekä arvoperusteisena että laskelmoivana. Cohen (2007, 339) on lisäksi todennut, että OCQ tukee Beckerin (1960) tekemää havaintoa siitä, että yksilön sitoutumisella ja työpaikan vaihtohalukkuudella on selvä yhteys toisiinsa. OCQ-teorian tukijoiden mukaan sitoutuminen on enemmänkin mielentila kuin käyttäytymiseen perustuvaa aikomus ja siksi psykologista kiintymystä on kuvattu myös asenteellisena sitoutumisena (Mowday ym. 1982). Asenteellinen sitoutuminen perustuu työntekijän arvioihin omasta suhteestaan organisaatioon. Tämän lisäksi se muodostuu positiivisista kokemuksista, havainnoista ja tunteista sekä työntekijän tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaisuudesta suhteessa organisaation arvoihin (Brown, 1996).

O'Reilly ja Chatman (1986) ovat kritisoineet Porterin ym. (1974) mallia, koska heidän mukaansa psykologisen kiintymyksen kolmesta ulottuvuudesta ainoastaan työntekijän *usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteita ja arvoja kohtaan* kuvastaa työntekijän psykologista kiintymystä organisaatiota kohtaan. Sen sijaan *työntekijän voimakas halu ponnistella organisaation puolesta* ja *työntekijän vahva halu säilyä organisaation jäsenenä* kuvaavat enemmän sitoutumisen seurauksia kuin sitoutumiseen johtavia syitä. 15-kohtainen OCQ on

saanut kritiikkiä myös sen kattavuudesta, minkä vuoksi useat tutkijat alkoivat käyttää lyhyempiä versiota kyselylomakkeesta (Iverson, 1999; Beck & Wilson, 2000) Tämä johti lopulta siihen, että OCQ:lle piti löytää vaihtoehtoinen mittaristo. OCQ kritiikin pohjalta tutkijat alkoivat myöhemmin kiinnostua moniulotteisista sitoutumisen malleista.

2.3. Kolmas aikakausi: moniulotteiset tutkimukset

Sitoutumisen kolmas aikakausi kehittyi 1980-luvulla, jolloin suosioon nousivat O'Reillyn ja Chatmanin (1986) sekä Meyerin ja Allenin (1984) sitoutumista mittaavat moniulotteiset mallit. Charles O'Reilly ja Jennifer Chatman käyttivät tutkimuksensa pohjana Herbert Kelmanin (1958, 51-60) asennemuutosmallia tutkiessaan työntekijän psykologista kiintymystä organisaatiota kohtaan. He lainasivat Kelmanilta käsitteet mukautuminen (*compliance*), samaistuminen (*identification*) ja sisäistäminen (*internalization*). Kelmanin esitti, että mukautumisesta on kyse silloin, kun työntekijä omaksuu asenteet ja käyttäytymismallit niistä seuraavien palkkioiden vuoksi. Ulkoisiin palkkioihin perustuvaa sitoutumista, joka juontuu kuuliaisuudesta, kutsutaan myös välineelliseksi sitoutumiseksi (*instrumental*) (O'Reilly & Chatman 1986, 493). Samaistumisella Kelman tarkoitti työntekijän halua luoda positiivinen suhde työyhteisöön ja silloin työntekijä samaistuu organisaation arvoihin mutta ei kuitenkaan sisäistä organisaation arvoja eikä toimintatapoja. Yksilö mukautuu omaan roolinsa ryhmän sisällä sekä samaistuu sen arvoihin, mutta ei sisäistä arvoja ja toimintatapoja omakseen (Kelman 1958, 53). O'Reilly ja Chatman (1986, 493) kuvaavatkin sitoutumisen perustaa työntekijän haluna liittyä organisaation jäseneksi. Sisäistämällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä omaksuu organisaatiossa toivotun käyttäytymisen ja asenteet siitä syystä, että ne ovat yhdenmukaisia yksilön omien arvojen kanssa. Organisaatioon sitoutumiseen sovellettuna yksilön ja organisaation arvot ovat tällöin yhdenmukaisia keskenään (Kelman 1958, 53).

O'Reilly ja Chatmanin mittaristo sai kritiikkiä muun muassa sen vuoksi, että mittaristo ei tuonut mitään uutta, mitä OCQ ei olisi jo kattanut (Vandenberg ym., 1994). Sen sijaan Meyerin ja Allen (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malli nousi johtavaksi sitoutumisen mittaristiksi ja se on yli 20 vuoden jälkeen edelleen tunnustetuin sitoutumista mittaava teoria (Cohen, 2007). He ovat tutkineet organisaatioon sitoutumisesta psykologisena tilana, mikä kuvastaa työntekijöiden suhdetta organisaatioon. Kolmen komponentin malli mittaa sitoutumista seuraavien seuraavien aspektien kautta:

Affektiivinen sitoutuminen (*Affective commitment*)

Affektiivinen sitoutuminen kuvastaa työntekijän halua (*want*) työskennellä organisaatiossa. Henkilökohtainen osallistuminen ja vuorovaikutustaidot sekä samaistuminen ja yhdenmukaiset arvot organisaation kanssa edistävät sitoutumista organisaatioon (Meyer & Allen, 1991). Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen kuvastaa työntekijän samastumista ja kiinnittymistä organisaatioon. Se ilmentää Morrowin (1992, 103-106) mukaan myös positiivisia tunteita ja ajatuksia organisaatiossa, missä henkilö työskentelee. Affektiivista kiintymystä organisaatioon on eniten mitattu Mowdayn ym.(1979) OCQ-mittaristolla, minkä pohjalta myös Meyer ja Allen kehittivät oman affektiivista sitoutumista mittaavan mallin (Cohen, 2007).

Meyer ja Allen (1991) nostavat esiin kolme Affektiivisen sitoutumisen osa-aluetta:

1. Henkilökohtaiset ominaisuudet

Vaikka demografiset tekijät kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja omaisuus voidaan linkittää sitoutumiseen, niiden suhde ei kuitenkaan ole kovin merkittävä. Sitoutumisen kannalta olennaisia tekijöitä sen sijaan ovat henkilön luonteenpiirteet, kuten saavuttamisen tarve, muiden hyväksyntä, itsenäisyys, kontrollointi sekä työn tärkeys omassa elämässä (Meyer & Allen, 1991, 69).

2. Organisaatio rakenne

Muutamat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatorakenteella on vaikutusta sitoutumiseen (Glisson & Durick, 1988). Meyerin ja Allenin (1991, 69) mukaan rakenteellisia ominaisuuksia enemmän sitoutumiseen vaikuttavat työn kautta saadut kokemukset työntekijän ja esimiehen välisistä suhteista sekä selkeistä rooleista ja tunne henkilön tärkeydestä organisaatiossa.

3. Työkokemus

Meyer ja Allenin (1991) esittävät, että sitoutuminen kehittyy niiden kokemusten tuloksena, mitkä tyydyttävät yksilön tarpeita ja ovat yhteneväiset hänen arvojensa kanssa. He jakavat työkokemuksen muuttujat kahteen kategoriiaan. Ensimmäisessä kategoriassa muuttujat tyydyttävät työntekijän fyysiset ja psyykkiset tarpeet, joiden kautta hän viihtyy organisaatiossa. Toisen kategorian muuttujat edesauttavat sitä, että työntekijä kokee

osaamisen tunnetta omassa työtehtävässään (Meyer & Allen, 1991). Steers (1977, 47) ehdotti jo aikaisemmin, että toimenkuvalla ja sen ominaisuuksilla on vaikutusta yksilön sitoutumisen tasoon. Siihen vaikuttavat työn haastavuus, interaktiivisuuden mahdollisuus sekä työstä saadun palautteen määrä.

Paula Morrow (1993, 127-161) on niin ikään yksi moniulotteisen sitoutumisen tutkimuksen pioneereista. Hän esittää, että sitoutuminen koostuu affektiivisen ja jatkuvan sitoutumisen lisäksi myös kolmesta muusta perusolettamuksesta:

1. Työetiikka (*work ethic endorsement*)
2. Uraan sitoutuminen (*career commitment*)
3. Työtehtävään kiinnittyminen (*job involvement*)

Affektiiviseen sitoutumiseen voidaan liittää myös Morrowin (1993) esittelemä työtehtäviin kiinnittyminen vaikka hän käsittelee affektiivista sitoutumista omana ulottuvuutena. Työtehtäviin kiinnittymisellä tarkoitetaan konkreettisia työtehtäviä, jotka kuuluvat henkilön työhön. Kiinnittyminen liittyy siihen, kuinka kiinnostavaa, keskeistä ja mielekästä henkilön sen hetkinen työ on nimenomaan sisältönsä vuoksi. Kanungo (1982, 341-342) kuitenkin ehdottaa jo aikaisemmin, että työtehtäviin sitoutuminen ei edellytä henkilöltä työetiikkaa tai organisaatioon sitoutumista. Työntekijän kannalta mielekkäästi organisoidut ja rikkaat työtehtävät edesauttavat häntä kiinnittymään työtehtäviinsä. Kiistanalaisia havaintoja on sen sijaan esitetty työsuoritukseen ja yksilölliseen suorituskyvyn yhteydestä organisaatio-sitoutumiseen. Eräiden organisatiositoutumista kartoittavien tutkimuksien mukaan sitoutumisen ja työsuorituksen (*job performance*) välinen yhteys on jäänyt pääosin irralliseksi eikä sitä ole voitu osoittaa (Becker ym. 1996, 464). Joiner ja Bakalis (2006) ovat esittäneet omassa tutkimuksessaan, että työhön liittyvillä tekijöillä (*Job-Related*) on voimakas vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen. Näitä tekijöitä ovat korkea esimiehen tuki (*Supervisory Support*), työtovereiden tuki (*Co-worker support*), selkeät roolijaot (*Role Clarity*) sekä resurssien saatavuus (*Access to resources*).

Jatkuva sitoutuminen (*Continous Commitment*)

Meyer ja Allen kehittivät jatkuvan sitoutumisen mallin Beckerin (1960) Side-Bets mittariston pohjalta, koska sillä mitattiin piiloinvestointien sijaan astenteellista sitoutumista. He jakoivatkin piiloinvestointeja mittaavan mittariston kahteen osaan, millä he pystyivät

mittaamaan affektiivista sekä jatkuvaa sitoutumista (Cohen, 2007). Jatkuvalle sitoutumiselle Meyer ja Allen(1997) tarkoittavat sitä, että työntekijän suhde organisaatioon ja työssä pysyminen voi perustua työn ja siitä saatavan palkkion tarpeeseen (*need*). Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa tietoisuutta niistä haittapuolista ja menetyksistä, jotka seuraavat organisaatiosta poistumisen myötä. Jatkuvaan organisaatioon sitoutumisessa kysymyksessä eivät ole tunteet tai mieltymykset organisaatiota kohtaan, vaan konkreettiset edut, jotka työntekijä menettää työsuhteen päättymisen myötä. Tällaisia työntekijää organisaatioon sitovia tekijöitä ovat esimerkiksi palveluvuosien määrä, vakiintunut asema organisaatiossa sekä edellä mainituista seuraavat työsuhte-edut (Morrow 1993, 74, 99). Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että henkilö hakeutuu tietylle alalle tai tietynlaiseen ammattiin ja tehtävään sen sijaan, että hän ottaisi vastaan minkä tahansa työn, jonka hän voi saada. Näin ollen henkilö laskelmoidusti hakee tietynlaista tehtävää tai ammattia, mikä käytännössä tarkoittaa myös uran luomista. (Morrow; 1993).

Normatiivinen sitoutuminen (*Normative Commitment*)

Normatiivinen sitoutuminen heijastaa henkilön työskentelemistä organisaatiossa velvollisuuden (*ought*) tunnosta (Meyer & Allen 1991). Sitä voidaan kuvata kulttuurisena ja organisatorisena sosialisena. Sitoutumiseen vaikuttavat myös vastavuoroisuuteen kannustavat edut ja kannustimet, joista syntyy lojaalisuus. Wiener (1982) on ehdottanut, että velvollisuuden tunne pysyä organisaatiossa voi olla tulos normatiivisten paineiden sisäistämisestä. Normatiivinen sitoutuminen voi myös kehittyä kun organisaatio tarjoaa työntekijälle tunnustusta etukäteen esimerkiksi maksamalla yliopisto-opiskelun. Näiden sijoitusten tunnustaminen osana organisaatiota voi luoda epätasapainoa työntekijän ja organisaation suhteessa ja aiheuttaa sen, että työntekijä tuntee pakkoa vastata sitoutumalla organisaatioon kunnes velka on maksettu takaisin (Scholl, 1981). Työntekijän ei-taloudellista sitoutumista (*non-financial employment commitment*) eli työetiikkaa voidaan Morrowin (1993) mukaan kuvata lottokysymyksellä eli jatkaisiko henkilö edelleen työssään, jos hän voittaisi lotossa tai hän pystyisi muuten turvaamaan taloudellisen toimeentulonsa. Työetiikka voidaan näin ollen yhdistää normatiiviseen sitoutumiseen.

Ko kollegoineen (1997) ovat kritisoineen Meyrin ja Allenin teoriaa, koska normatiivista sitoutumista on vaikea erottaa affektiivisesta sitoutumisesta. He esittävät, että normatiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän velvollisuuteen sitoutua organisaatioon, kun affektiivisesti sitoutunut työntekijä on voimakkaasti sitoutunut organisaatioon ja nauttii organisaation

jäsenyydestä (Cohen, 2007). Meyer ja Allen (1997) olivat tietoisia kolmen komponentin mallin puutteista ja he kehittivät myöhemmin mittaristoa lyhyemmäksi, jotta sillä pystyttiin mittaamaan tarkemmin eri sitoutumisen komponentteja. Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallia on kritisoitu myös sen vuoksi, että affektiivista ja jatkuvaa sitoutumista on ollut vaikea mitata kolmen ajanjakson aikana (Vanderberg & Self, 1993). Uuden työntekijän ymmärrys affektiivisesta sekä jatkuvasta sitoutumisesta vaihtelee, jolloin he eivät voi luoda syvää käsitystä organisaatiosta ensimmäisten kuukausien kuluessa.

Sitoutuminen yksilön näkökulmasta

Uusi työntekijä tuo organisaatioon oman persoonallisuunsa sekä osaamisena ja nämä ovat osa niitä tekijöitä, miksi henkilö on valittu yrityksen työntekijäksi. Henkilö tuo mukanaan myös omat arvonsa sekä asenteensa. Näiden pitäisi olla yhtenäiset yrityksen arvojen kanssa, jotta henkilö tuntee valinneensa oikean yrityksen. Kun pohditaan sitä, miksi yksi työntekijä sitoutuu paremmin yritykseen kuin esimerkiksi hänen samaa työtä tekevä kollegansa, on hyvä pureutua hieman syvemmin niin tekijöihin, mitkä vaikuttavat organisaatiokäyttäytymiseen yleensä. Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallia voidaankin tarkastella yksilön näkökulmasta.

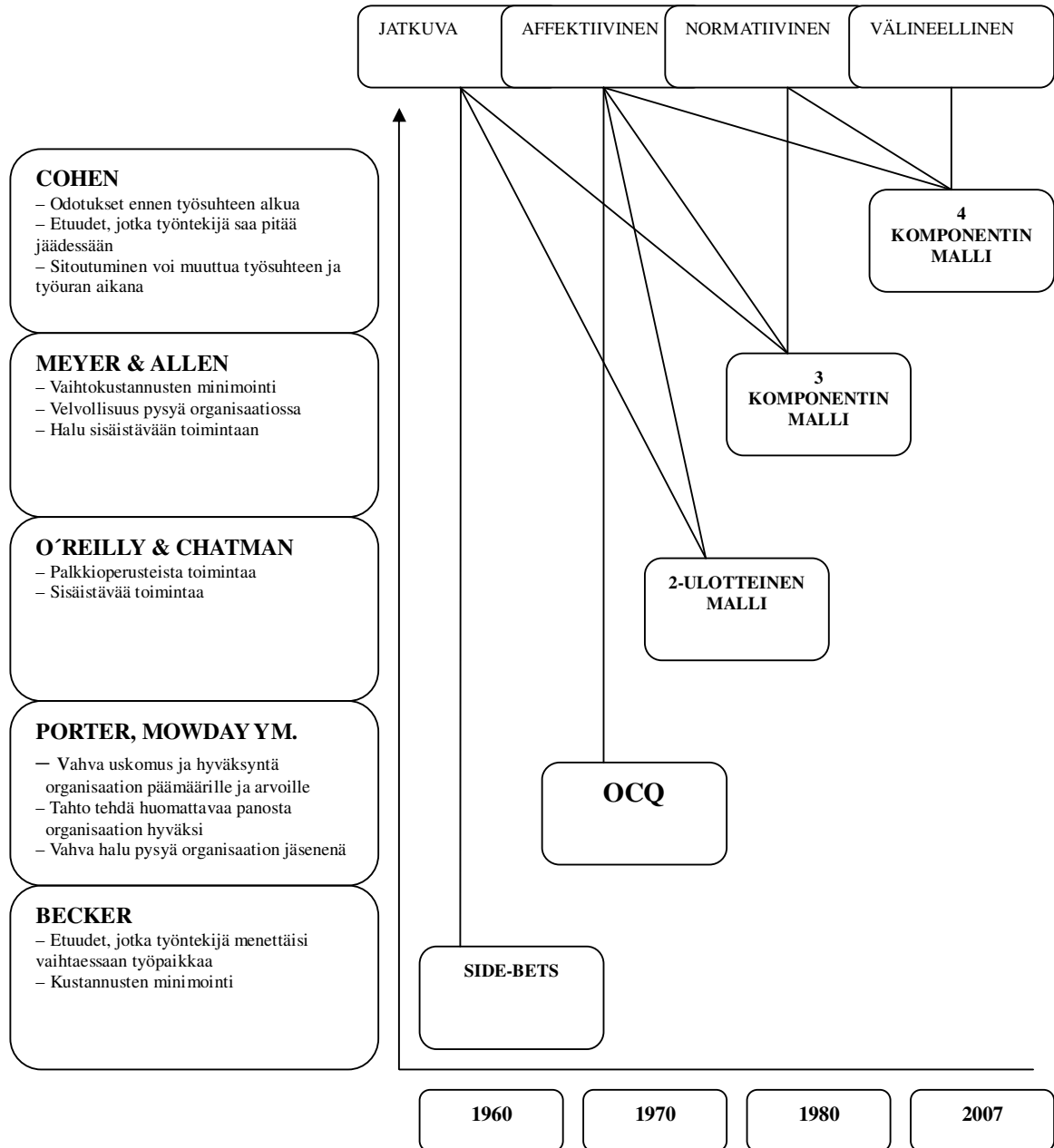
Affektiivinen sitoutuminen yksilön kannalta merkitsee, että hänen pystyy samastumaan organisaatioon ja sen arvoihin. Yksilön sitoutumiseen vaikuttavat luonnollisesti myös hänen henkilökohtaiset luonteenpiirteensä. Työntekijän affektiivinen sitoutuminen vahvistuu, mikäli organisaatio tyydyttää työntekijän tarpeet, täyttää hänen odotuksensa ja sallii hänen päästä tavoitteisiinsa (Meyer & Allen 1997, 50). Yksilön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että hänet hyväksytään osaksi organisaatiota. Työn itsenäisyys sekä työn tärkeyden merkitys omassa elämässä vaikuttavat positiivisesti yksilön sitoutumiseen. Toisaalta liiallinen työn kontrollointi voi laskea sitoutumisen astetta organisaatioon. Organisaatorakenteella ei Meyerin ja Allenin (1997) mukaan ole niin paljon merkitystä yksilön sitoutumiseen vaan yksilön kannalta merkittäviä asioita ovat hänen henkilökohtaiset kokemuksensa vuorovaikutussuhteista työpaikalla.

Sen sijaan yksilön aikaisemmat kokemukset vuorovaikutussuhteesta omaan esimieheen vaikuttavat sitoutumiseen uudessa organisaatiossa. Lisäksi jos henkilöllä on aikaisemmin ollut selkeä rooli organisaatiossa, vaikuttaa se myös hänen odotuksiin uudessa organisaatiossa. Työntekijän pitää myös tuntea itsensä tärkeäksi, jotta hän pystyy sitoutumaan organisaatioon

paremmin (Meyer & Allen 1997, 69). Henkilöillä, joiden aikaisemmat työkokemukset ovat yhteensopivat heidän omien luonteenpiirteidensä kanssa, kuten tarpeiden tyydytys, kykyjen hyödyntäminen ja arvojen ilmaisu, saattaa olla positiivisempi työasenne kuin niillä, joiden työkokemukset ja luonteenpiirteet eivät ole kohdanneet (Hackman & Oldham 1976). Yksilön aikaisemman työkokemuksen perusteella hänen sitoutumisensa kehittyy niiltä osin, mitkä tyydyttävät hänen fyysisiä ja psyykkisiä tarpeita. Työkokemuksen kautta saadut arvot sekä onnistumisen tunteet vaikuttavat yksilön viihtymiseen uudessa organisaatiossa (Meyer & Allen 1997, 70). Motivoituminen työtehtävän suorittamiseen on yksilöllinen ja monimutkainen prosessi, jossa voidaan kuitenkin aina löytää kolme perustekijää: tavoitteet, työn tekemiseen liittyvä myönteinen ilmapiiri ja positiiviset tunteet sekä usko omaan ja muiden kykyyn suoriutua työtehtävästä (Ford, 1992). Lonnqvistin (2005, 41) mukaan työhön motivoivat keskeiset tavoitteet, niiden saavuttaminen sekä sitä seuraava palkkio tai muu palkitseminen. Jatkuva sitoutuminen on sen sijaan tilannekohtaista ja vaihtelee henkilöittäin, koska kaikki eivät ole yhtä laskelmoivia uran ja työn suhteen. Urasuunnittelu on nykyään monille henkilöille tärkeää, minkä vuoksi uraan kiinnittyminen voidaan nähdä osana sitoutumista (Morrow, 1993). Henkilö voi laskelmoida, miten kiinnittynyt hän on omaan uraansa ja kuinka kauan hänen kannattaa työskennellä yrityksessä, jotta hän saavuttaa itselleen asettamat uratavoitteet.

2.4. Sitoutumistutkimuksen tulokset

Tähän mennessä olen käsitellyt sitoutumistutkimusta eri aikakausina ja tutkimuksessani esittelemäni keskeisimmät sitoutumisen mallit olen koonnut kaavioon 1. Kaikki sitoutumista tutkivat mallit pyrkivät omana aikakautenaan ymmärtämään organisaatioon sitoutumista syvemmin kuin edelliset tutkimukset. Huomattavaa kuitenkin on, että vain osa niistä toi sitoutumistutkimukseen täysin uuden perspektiivin, kun taas toiset tutkimukset olivat enemmänkin vanhojen mallien uudelleen muokkausta. Organisaatiositoutumisen tutkijat eivät saavuttaneet yksimielisyyttä sitoutumisen eri ulottuvuuksista ja määritelmistä useiden vuosikymmenien jälkeenkään, minkä vuoksi kaikki pystyivät luomaan oman näkemyksensä sekä mielipiteensä työntekijöiden sitoutumisesta sekä sitoutumisen ulottuvuuksista organisaatioon.



Kaavio 1: Yhteenvedo aikaisemmista sitoutumisen tutkimuksista

2.5. Tutkimuksen viitekehys

Olen valinnut tutkimukseni viitekehysten pohjaksi Aaron Cohenin (2007) neljän komponentin mallin, koska mallissa on muista tutkimuksista poiketen kuvattu parhaiten työntekijän sitoutumisen ennustamista eri aikakausina. Cohen on ehdottanut, että työntekijän organisaatioon sitoutuminen on erilaista riippuen siitä, mitataanko sitoutumista ennen työsuhteen alkua vai työsuhteen alkamisen jälkeen. Työsuhteen sekä työuran pituudella on

omassa tutkimuksessani merkitystä, koska haastattelemillani henkilöillä oli eripituisia työsuhteita ja sekä heidän työuransa pituudet vaihtelivat. Cohenin (2007) on vahvistanut omassa tutkimuksessaan, että normatiivisella ja affektiivisellä sitoutumisella on vahva yhteys, minkä vuoksi normatiivista sitoutumista pitäisi hänen mukaansa mitata ennen työsuhteen alkua, ei työsuhteen alkamisen jälkeen. Cohenin ajatus tukee Meyerin ja kollegoiden (2002) näkemystä heidän löytäessään meta-analyysissään vahvan yhteyden normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen välillä. Cohenin esittämä instrumentaalisen sitoutumisen malli pyrkii lisäksi ratkaisemaan pitkään jatkunutta keskustelua siitä, mitä jatkuvan sitoutumisen johtopäätöksien osalta on käyty.

Cohenin (2007) neljän komponentin malli pohjautuu aikaisempiin sitoutumisen tutkimuksiin, joiden parhaita puolia hän on vahvistanut ja toisaalta minimoinut heikommiksi haivaisemiaan teorioita. Cohen on kritisoinut muun muassa O'Reillyn ja Chatmanin (1986) tutkimusta, koska sen johtopäätökset ja mittarit Cohen mukaan olivat liian yleistäviä. Hän ehdottaakin, että asenteellista sitoutumista pitäisi tutkia puhtaasti omana sitoutumisen komponenttinaan, koska asenteelliset kiistakysymykset voivat estää negatiivisten vaikutusten merkitystä tutkimustulosten validioinnissa. Cohen ei ole myöskään löytänyt selkeää perustetta O'Reillyn ja Chatmannin tutkimuksessa esitettyyn syy-seuraus suhteeseen. Hän on kritisoinut normatiivisen ja jatkuvan sitoutumisen määritelmiä sekä affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen välisen riippuvuuden löytymistä. Cohen on lisäksi ehdottanut, että tutkijoiden pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ajan vaikutuksen merkityksestä sitoutumisen malleihin. Hänen mukaansa sitoutumisen mittaamisen ajankohta vaikuttaa niihin tekijöihin, joilla sitoutumista mitataan. Parhaiten ajankohdan vaikutuksen ovat ottaneet huomioon Vanderberg ja Self (1993), joiden tutkimustulokset esittivät, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat uran eri vaiheissa. Heidän mukaansa työntekijöiden on vaikea ymmärtää tutkimuksissa kysytyjen sitoutumistekijöiden merkitystä työuran eri ajanjaksojen aikana.

Cohenin teorialtutkimukseen pohjautuvassa neljän komponentin mallissa sitoutumisella on kaksi ulottuvuutta: sitoutumisen ajoitus (*timing of commitment*) ja sitoutumisen perusteet (*bases of commitment*). Sitoutumisen ajoitus voidaan jakaa sitoutumisalttiuteen (*commitment propensity*), mikä muodostuu ennen työsuhteen alkua ja organisaatioon sitoutumiseen (*organization commitment*), mikä muodostuu työsuhteen edetessä. Sitoutumisen perusteet Cohen jakaa välineellisiin tekijöihin perustuvaan kiintymykseen (*instrumental attachment*)

sekä psykologiseen kiintymykseen (*psychological attachment*). Cohenin neljän komponentin malli on esitetty taulukossa 1.

Sitoutuminen	Sitoutumisen perusteet	
	<i>Instrumentaalinen kiintymys</i>	<i>Psykologinen kiintymys</i>
Ulottuvuudet <i>Aika ennen työsuhteen alkua</i>	Instrumentaalinen sitoutumisalttius	Työ: Normatiivinen sitoutuminen
Ajoitus <i>Aika työsuhteen alkamisen jälkeen</i>	Instrumentaalinen sitoutuminen	Affektiivinen sitoutuminen

Taulukko 1. Sitoutumisen neljän komponentin malli Cohenia mukailten (2007, 337).

Cohen väittää, että työntekijän välineellinen eli instrumentaalinen sitoutumisalttius kehittyy ennen työsuhteen alkua ja sitä kuvaavat työntekijän odotukset niistä taloudellisista etuisuuksista, joita hän saa aloittaessaan yrityksessä. Normatiivinen sitoutumisalttius kuvaa taas työntekijän psykologista kiintymystä yritykseen ennen työsuhteen alkua ja yleisesti se tarkoittaa työntekijän moraalista velvoitetta yritystä kohtaan. Instrumentaalinen sitoutuminen kehittyy työsuhteen alkamisen jälkeen ja se perustuu työntekijän omiin havaintoihin ja kokemuksiin taloudellisista eduista yrityksessä. Esimerkiksi tulospalkkausmallissa tätä voidaan kuvata odotuksena tulevasta provisioista, mikä perustuu niihin odotuksiin, joita työntekijälle kerrotaan ennen työsuhteen alkua. Työsuhteen aikana työntekijä voi omien kokemusiansa perusteella havaita vastasivatko odotukset todellisuutta ja sen myötä joko vahvistaa tai heikentää työntekijän sitoutumista yritykseen. Affektiivinen sitoutuminen kehittyy työsuhteen alkamisen jälkeen ja se kuvastaa moraalisten velvoitteiden sijaan työntekijän tunteellista kiintymystä ja kuuluvuutta organisaatioon.

Sitoutuminen asenteena

Cohenin näkee sitoutumisen asenteena ja hän onkin pyrkinyt omassa neljän komponentin mallissaan minimoimaan kirjavaa tulkintaa sitoutumisen seurauksena aiheutuvasta mahdollisesta käyttäytymismallista. Hän on käyttänyt teorian pohjana muun muassa Fishbeinin ja Ajzeinin (1975) tutkimusta, minkä mukaan henkilön asenne, sosiaalinen vaikutus sekä vaihteleva aikomus ennustavat henkilön käyttäytymistä. Cohen tukee myös

Mowdayta ja hänen kollegoita (1982), jotka ovat erottaneet asenteellisen ja käyttäytymiseen perustuvan sitoutumisen omiksi malleikseen. Heidän mukaansa asenteellinen sitoutuminen keskittyy siihen prosessiin, minkä työntekijän tulee käymään suhteestaan organisaatioon. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen sen sijaan on yhteydessä prosessiin, missä työntekijä jumittuu tiettyyn organisaatioon ja hänen pitäisi pystyä ratkaisemaan, kuinka hän pääsisi yrityksestä pois (Cohen, 2007). Työntekijä ei voi siis aloittaa organisaatiossa ilman, että hänellä olisi jonkinlaista asennetta sitoutua organisaatioon. Nämä asenteet ovat havaintoja sitoutumisesta, jotka ovat kehittyneet sosiaalisista prosesseista, henkilökohtaisista arvoista ja uskomuksista, odotuksista itse työstä sekä työntekijän ensisijaisista kokemuksista. (Cohen 2007, 342). Cohen on nimennyt nämä asenteet sitoutumisen aikomuksiksi (*commitment propensity*), mitkä pohjautuvat useampiin aikaisempiin tutkimuksiin (Mowday ym., 1982; Pierce & Dunham, 1987).

Sitoutuminen kaksikulotteisena konseptina: aika ja luonne

Cohen esittää sitoutumisen kaksikulotteisena konseptina, mikä koostuu sitoutumisen ajoituksesta sekä sitoutumisen perusteista. Sitoutumisen ajoituksen hän jakaa aikaan ennen työsuhteen alkua (*pre-entry*) ja aikaan työsuhteen aloittamisen jälkeen (*post-entry*). Sitoutumisen perusteet, hän sen sijaan jakaa instrumentaaliseen, affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen.

Ajan merkitys sitoutumisessa

Työntekijän sitoutumista voidaan ennustaa aikajanalla. Sitoutumisen aste muuttuu työsuhteen edetessä ja sitä voidaan tarkastella kolmen aikauden aikana. Ensimmäinen ajanjakso ennustaa työntekijän sitoutumista ensimmäisen työpäivän jälkeen yrityksessä. Toista ajanjaksoa tarkastellaan kun työntekijän on ollut työsuhteessa kolme kuukautta. Kolmas ajanjakso ennustaa työntekijän sitoutumista kuuden kuukauden työsuhteen jälkeen (Meyer ja Allen, 1991). Jotta työntekijän organisaatioon sitoutumista voidaan paremmin ymmärtää, on tarkoituksenmukaista mitata sekä instrumentaalista että affektiivista sitoutumista. Molemmat mallit perustuvat työntekijän kokemuksiin yrityksessä, minkä vuoksi niitä pitäisi Cohenin (2007, 343) mukaan mitata vasta työsuhteen alkamisen jälkeen. Tämä tukee Leen ja kollegoiden näkemystä (1992), minkä mukaan affektiivinen sitoutuminen voi kehittyä vasta työsuhteen alkamisen jälkeen. Cohen (2007, 342) on täsmentänyt omassa teoriassaan, että Meyerin ja Allenin (1991) normatiivista sitoutumista mittaava malli voidaan paremmin ymmärtää sitoutumisena ennen työsuhteen alkua, koska sillä ei ole havaittu olevan suurta

vaikutusta työntekijän kokemukseen tiettyssä organisaatiossa ja eikä se ole riippuvainen siitä vaihdantaprosessista, minkä työntekijä kokee yritystä kohtaan. Myös muissa tutkimuksissa on havaittu, että sitoutumista voidaan mitata ennen työsuhteen alkua sitoutumisalttiutena kun vastaavasti työsuhteen alkamisen jälkeen voidaan vasta mitata työntekijän varsinaista sitoutumista (Vanderberg & Self, 1993; Cohen, 2007). Sitoutumisalttiutus kuvastaa henkilön yleistä aikomusta sitoutua yritykseen. Sen sijaan sitoutuminen työsuhteen alkamisen jälkeen kuvastaa henkilön sitoutumista tiettyä yritystä kohtaan (Cohen, 2007).

Sitoutumisen luonne

Cohen (2007) toteaa sitoutumisen luonteella olevan myös kaksi ulottuvuutta, joita voidaan mitata ennen työsuhteen alkua ja sen alkamisen jälkeen. Nämä molemmat sitoutumisen ulottuvuudet perustuvat psykologiseen kiintymykseen yritystä kohtaan mutta niiden ajoitus sekä päämäärät eroavat toisistaan. Ensimmäinen ulottuvuus tarkastelee instrumentaalista sitoutumista osana motivaatioprosessia ja se kuvaa sitoutumista taloudellisena vaihdantasuhteena. Tämä eroaa Meyerin ja Allenin (1984) jatkuvasta sitoutumisesta, mikä tarkastelee työntekijän menettämiä taloudellisia etuja hänen lähtiessään pois yrityksestä. Cohenin (2007) instrumentaalinen sitoutuminen keskittyy menetettyjen etujen sijaan työntekijän näkökulmaan niistä eduista, joita hän saa pitää hänen jäädessään yritykseen. Toinen ulottuvuus jakaantuu normatiiviseen ja affektiiviseen sitoutumiseen riippuen henkilön aikaisemmista sosiaalisista suhteista ja työkokemuksista. Normatiivinen sitoutuminen kuvastaa työntekijän moraalista sitoutumista, minkä mukaan työntekijä uskoo, että on oikein olla lojaaliselle perheelle, isänmaalle, ystäville tai yritykselle, missä hän työskentelee. Affektiivinen sitoutuminen taas kuvastaa henkilön psykologista kiintymystä ja se tarkoittaa käytännössä henkilön asenteita, arvoja ja tavoitteita sekä halua sitoutua yritykseen (Meyer & Allen, 1991).

Sitoutumisen perusteet

Cohenin mallissa sitoutumisen perusteet jakaantuvat niin ikään kahteen ulottuvuuteen, joista instrumentaalinen sitoutuminen perustuu välineelliseen vaihtosuhteeseen. Normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen perustuvat sen sijaan psykologiseen kiintymykseen ja organisaation tavoitteiden ja arvojen sisäistämiseen.

Normatiivinen ja Instrumentaalinen sitoutumisalttius

Cohenin esittää, että työntekijällä on kaksi sitoutumisalttiuden muotoa ennen kuin hän aloittaa tietyn yrityksen palveluksessa ja nämä ovat kehittyneet työntekijän aikaisempien kokemusten sekä sosiaalisen kulttuurin kautta. Normatiivinen sitoutumisalttius pohjautuu Meyerin ja Allenin (1991) esittämään normatiivisen sitoutumisen malliin. Varsinainen ero edellä mainituissa malleissa on aikajakso, jolloin normatiivista sitoutumista mitataan. Meyer ja Allen mittaavat sitä työsuhteen alkamisen jälkeen kun Cohen ehdottaa, että sitä mitataan ennen työsuhteen alkamista. Voidaankin sanoa, että normatiivinen sitoutumisalttius kuvaa työntekijän yleistä moraalista sitoutumista organisaatiota kohtaan ja se heijastaa työntekijän todennäköistä sitoutumista organisaatioon työsuhteen alkamisen jälkeen (Cohen, 2007).

Instrumentaalilla sitoutumisalttiudella on niin ikään vaikutusta työntekijän varsinaiseen sitoutumiseen yrityksessä. Erään teorian mukaan motivaatio on organisaatioiden ensisijainen liikkeelle paneva voima, koska organisaation jäsenten kiinnittyminen sekä sopimukset perustuvat ennen kaikkea taloudellisiin ylykkeisiin (Wiener & Vardi, 1980). Cohenin instrumentaalinen sitoutumisalttius eroaa kuitenkin Beckerin (1960) sekä Meyerin ja Allenin (1991) esittämistä jatkuvan sitoutumisen malleista. Cohenin malli kuvastaa työntekijän yleistä aikomusta sitoutua tiettyyn organisaatioon, mikä perustuu työntekijän odotuksiin organisaation tarjoamista taloudellisista eduista, kompensatioista sekä korvauksista. Instrumentaalinen sitoutumisalttius pohjautuu Cohenin mukaan työntekijän odotuksista taloudellisista vaihdanta-arvoista organisaation kanssa.

Instrumentaalinen ja Affektiivinen sitoutuminen

Työsuhteen alkamisen jälkeen voidaan Cohenin (2007) esittämän teorian mukaan mitata sekä työntekijän instrumentaalista, että affektiivista sitoutumista. Näiden mallien logiikka on sama kuin vastaavissa instrumentaalisen ja normatiivisen sitoutumisalttiuden malleissa mutta ne perustuvat erityyppisiin kokemuksiin tilanteista ja organisaatiosta itsestään. Näitä kokemuksia työntekijällä ei voi olla ennen työsuhteen alkua tietystä organisaatiosta, missä hän aloittaa uutena työntekijänä.

Instrumentaalinen sitoutuminen kehittyy todellisesta vaihtoarvosta yrityksen kanssa. Cohenin instrumentaalisen sitoutumisen malli pohjautuu Etzionin (1961) teoriaan, missä hän jakoi sitoutumisen laskemoivaan sitoutumiseen sekä moraaliseen kiinnittymiseen. Laskelmoiva sitoutuminen kuvaa vähemmän intensiivistä kiintymistä organisaatiota kohtaan ja sen

mukaan työntekijä sitoutuu yritykseen, koska hän näkee taloudellisen hyötysuhteen organisaation kanssa. Moraalinen kiinnittyminen kuvaa Etzionin mukaan positiivista ja intensiivistä kiintymystä organisaatioon, mikä perustuu sen tavoitteiden, arvojen ja normien sisäistämiseen (Cohen, 2007). Laskelmoiva sitoutuminen vastaa Cohenin mallissa siis instrumentaalista sitoutumista kun taas moraalinen kiinnittyminen vastaa affektiivista sitoutumista. Instrumentaalinen sitoutuminen syntyy niistä havainnoista, jotka työntekijä tekee organisaatiolle antamastaan panoksesta ja siitä palkkiosta, minkä hän vastavuoroisesti saa organisaatiolta. Instrumentaalinen sitoutuminen painottuu työntekijän työsuhteen alussa. Affektiivisen sitoutumisen kehittyminen vaatii Cohenin (2007) mukaan aikaa, koska se edellyttää, että työntekijä kokee tunteita, kuuluvuutta ja tunteellista kiintymystä organisaatioon. Näin ollen affektiivinen sitoutuminen kehittyy hitaammin ja yleisesti myöhemmin kuin instrumentaalinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen on työntekijän psykologista kiintymystä organisaatiota kohtaan, minkä vahvasti sitoutunut työntekijä sisäistää. Hänellä on myös vahvat tunteet kuulumisesta organisaatioon (Cohen, 2007).

Sitoutumisprosessi ennen työsuhteen alkua

Cohen on esittänyt tutkimuksessaan sitoutumisprosessin, mikä alkaa ennen työsuhteen alkua. Sitoutumisprosessissa on kolme sitoutumisalttiuden ryhmää:

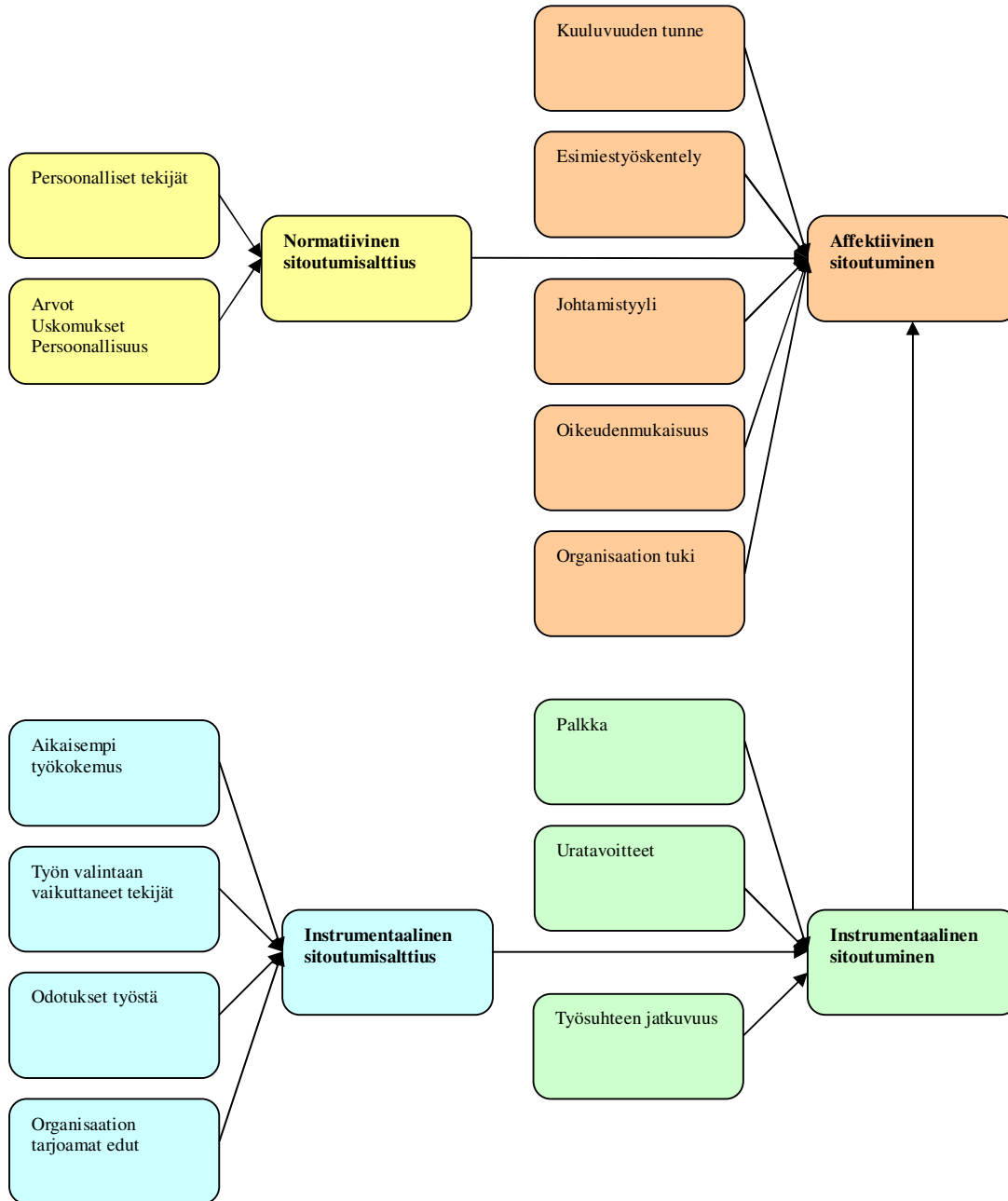
1. Ensimmäinen ryhmä kuvaa henkilökohtaisia tekijöitä kuten arvoja, uskomuksia ja persoonallisuutta. Uuden työntekijän tavoitteet ja arvot ovat usein erilaisia työsuhteen alussa kun työsuhteen edetessä. Mitä yhtevämmät työntekijän omat arvot ja uskomukset ovat organisaation vastaavien kanssa, sitä alttiimpi hän on sitoutumaan organisaatioon.
2. Toinen ryhmä kuvaa työntekijän odotuksia työtä kohtaan. Mitä korkeammat odotukset työntekijällä on itse työstä, sitä alttiimpi hän on sitoutumaan organisaatioon vaikka työsuhteen alkuvaiheessa jatkuva sitoutuminen voi olla herkempää varsinaista työkokemusta kohtaan kuin alkuvaiheen kokemuksiin.
3. Kolmas ryhmä käsittää niitä olosuhteita tai syitä, mitkä vaikuttivat työntekijän päätökseen aloittaa yrityksessä. Esimerkiksi alhaiset ulkoiset vaikuttimet ottaa työ vastaan tai korkeat uhraukset vastaanotetun työn puolesta, kuten kieltäytyä yhtä houkuttelevasta kilpailevan yrityksen tarjouksesta, vaikuttavat kuinka korkeaksi

sitoutumisalttius työntekijän osalta kasvaa.

Cohen (2007) näkee, että normatiiviseen sitoutumisalttiuteen vaikuttavat vahvasti työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten arvot ja uskomukset. Instrumentaaliseen sitoutumisalttiuteen vaikuttavat sen sijaan työn valintaan liittyvät tekijät sekä odotukset itse työstä. Luonnollista Cohenin mallissa on myös se, että instrumentaalinen sitoutumisalttius vaikuttaa myöhemmin instrumentaaliseen sitoutumiseen kun normatiivinen sitoutumisalttius vaikuttaa affektiiviseen sitoutumiseen. Onkin todennäköistä, että molemmat sitoutumisalttiuden muodot kehittyvät myöhemmin varsinaisiksi sitoutumisen malleiksi.

Instrumentaaliseen sitoutumiseen vaikuttavat työntekijän kokemat taloudelliset arvot yrityksessä sekä työntekijän aikaisemmat odotukset näitä taloudellisia etuisuuksia kohtaan. Palkka, uratavoitteet sekä työsuhteen jatkuvuus edustavat Cohenin mukaan matalan tason vaihdantaa ja ne ovat yhteydessä instrumentaaliseen sitoutumiseen. Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat sen sijaan useat tekijät, kuten esimiestyöstentely ja johtamistyyli, oikeudenmukaisuus sekä organisaation tuki, mitkä edustavat korkeaa vaihdantaa (Cohen, 2007). Sekä instrumentaaliseen, että affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat positiivisesti organisaation sosiaaliset taktiikat (*Socialization tactics*). Tämä voi tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijälle kerrotaan niitä tapoja, joilla hän saa yrityksestä mahdollisimman hyvät taloudelliset kannustimet. Sosiaaliset taktiikat vaikuttavat myös affektiiviseen sitoutumiseen. Kun työntekijälle kerrotaan organisaation tavoitteista ja arvoista, sen tarkoituksena on lisätä hänen kiinnostusta organisaatiota kohtaan.

Normatiivista sitoutumisalttiutta tarkastelen empiirisessä tutkimuksessani työntekijän persoonallisten tekijöiden, henkilökohtaisten arvojen sekä uskomusten ja persoonallisuuden kautta. Instrumentaalista sitoutumisalttiutta sen sijaan tarkastelen taloudellisten vaikuttimien osalta, joita ovat työntekijän aikaisemmat työkokemukset, työn valintaan vaikuttaneet tekijät, odotukset itse työstä sekä organisaation tarjoamat edut. Affektiivista sitoutumista olen käsitellyt empriisessä osassa tunteiden sekä työntekijän organisaatioon kuuluvuuden tunteen kautta. Sosiaaliset taktiikat olen tietoisesti jättänyt pois viitekehyksestä, koska en ole käsitellyt niitä teemahaastattelurungossa. Affektiivista sitoutumista olen tutkinut myös esimiestyöskentelyn, johtamistyylin, oikeudenmukaisuuden sekä organisaation antaman tuen perspektiivistä, kun instrumentaalista sitoutumista olen taas käsitellyt taloudellisten vaikuttimien näkökulmasta.



Kaavio 2. Viitekehys Cohenin mallia mukaillen (Cohen, 2007, 347).

3. Empiirinen tutkimus

3.1. Tutkimusmenetelmän esittely ja perustelu

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen menetelmällistä puolta. Aluksi kuvaan lyhyesti tutkimuksen taustoja sekä omaa suhdettani tutkittavaan organisaatioon. Sen jälkeen avaan tutkimuksessa käyttämiäni menetelmiä ja niiden perusteluja. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

Olen työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa vuodesta 2006 myynnin tehtävissä mutta tätä tutkimusta tehdessä olin vuoden pituisella opintovapaalla. Opintovapaa antoi minulle mahdollisuuden ottaa etäisyyttä organisaatioon sekä omiin tuntemuksiini organisaatiota kohtaan. Organisaation ja haastattelemieni henkilöiden tunteminen tutkimuksen onnistumisen kannalta oli rikkaus, koska se antoi tutkimukselle syvyyttä, mitä muutoin ei olisi voinut ehkä saavuttaa. Tämä tukee Eskolan ja Suorannan (2005) näkemystä siitä, että tarvittava tutkimuksellinen etäisyys sekä objektiivisuus löytyvät tutkijan omasta teoreettisesta pohdinnasta ja lukeneisuudesta sekä käsitteellistysien ja menetelmien kautta. Organisaation tuntemus alueena ja siellä käytettävästä kielestä tuo niin ikään lisää ymmärrystä tutkimukseeni.

Olen valinnut tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, minkä olen totetuttanut teemahaastatteluina. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jolloin tutkimuksen perusoletuksena on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu, jossa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2000, 152, 155). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on tutkittava ilmiö, ei tiedonantajien määrä (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 135).

Sitoutumista on perinteisesti tutkittu kvantitatiivisesti ja johtavat sitoutumisen tutkimukset ovatkin kehittäneet omat mittaristonsa sitoutumisen mittaamista varten, koska tutkimuksista on haluttu tehdä yleistäviä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. Laadullisessa analyysissä tärkeitä ovat erot eri ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä. Ne antavat johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi (Alasuutari, 1999). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei sovellu lähtökohdaksi tutkimukselleni, koska tutkin tietyn henkilöstöalanyrityksen asiantuntijoiden sekä esimiesten kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta ja tarkoitukseni ei ole yleistää tutkimuksen tuloksia. Tutkimukseni yksi haaste olikin soveltaa kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksiä kvalitatiiviseen tutkimukseen sopiviksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan taidoilla on siten

enemmän merkitystä kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska laadullisessa tutkimuksessa tulkinta perustuu aineiston dataan.

3.2. Teemahaastattelu

Valitsin aineiston keräämisen metodiksi teemahaastattelun, millä tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavilla on vapaus vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla. Haastattelija voi kysyä haastateltavalta ylimääräisiä kysymyksiä mutta lähtökohtaisesti haastattelijan pitää kysyä kaikki kysymykset haastateltavilta (Bryman & Bell, 2003). Teemahaastattelu tuntui sopivalta metodilta tutkimukseeni, koska vapaamuotoisessa keskustelussa pystyin saamaan esille asioita, joita muilla menetelmillä olisi ollut vaikeampi selvittää. Teemahaastattelussa minulla oli mahdollisuus saada tietoa siitä, mitä haastateltavat ajattelevat ja selvittää heitä kiinnostavia asioita. Koin, että ihmistä subjektina korostava haastattelu antaa minulle parhaat mahdollisuudet tuoda esille haastateltavien omat ajatukset. Uskoin myös, että teemahaastattelu ei rajaa liikaa haastateltavien vastausten suuntaa, kuten esimerkiksi kysely voisi tehdä. Teemahaastattelurunkoa lähdin rakentamaan valitsemani viitekehyksen pohjalta, mistä haastattelurungon teemat nousivat luonnollisesti esiin. Varsinaiset haastattelukysymykset pohjautuivat Cohenin (2007) mallissa esiteltyihin väittämiin, minkä pohjalta pyrin muokkaamaan sellaisia kysymyksiä, joihin oli helppo vastata. Ennen lopullista versiota, tein kaksi koehaastattelua, joilla testasin kysymyksien yksiselitteisyyttä ja toimivuutta. Ensimmäisessä versiossa en käyttänyt valmiita kysymyksiä vaan pelkkiä teemoja. Koehaastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että pelkkien teemojen kautta vastaukset olivat liian moniselitteisiä ja niiden analysointi olisi ollut vaikeaa. Lopullisessa haastattelurungossa (liite 1.) käytin tarkennettuja kysymyksiä, jotka toimivat myös haastattelun teemoina.

Teemahaastattelun pohjimmainen tarkoitus oli saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden ja esimiesten sitoutumiseen henkilöstöalan yrityksessä?

Miten sitoutuminen on muuttunut työsuhteen aikana?

Miten tutkimustulokset vastaavat Aaron Cohenin neljän komponentin mallia?

Tutkimuksessa haastattelin seitsemää tutkitun organisaation työntekijää, jotka työskentelivät asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Haastateltavien taustatiedot löytyvät taulukosta 1. Haastateltavien erilaisilla taustoilla pyrin luomaan mahdollisimman laajan ja monipuolisen kuvan organisaation

henkilöstöstä. Haastateltavilla oli eripituisia työsuhteita alle vuoden pituisesta yli viiden vuoden pituisiin työsuhteisiin. Lisäksi haastateltavien työurien pituudet vaihtelivat ja osalla haastatelluista oli kokemuksia muista organisaatioista sekä liiketoiminnan muodoista. Tutkimukseni haastateltavat valitsin oman tietämykseni ja kokemukseni pohjalta, koska tavoitteenani oli saada mahdollisimman edustava ja laaja kuva asiantuntijoista ja esimiehistä. Valintaan vaikutti myös aikaisemmat keskustelut, joita olin käynyt haastateltavien henkilöiden kanssa epävirallisesti. Olin valitsemini henkilöihin henkilökohtaisesti yhteydessä sähköpostilla muun muassa haastatteluajoista. Kysyin lisäksi heidän halukkuudestaan osallistua haastatteluun. Kaksi alun perin valitsemani henkilöä kieltäytyi haastattelusta, koska toinen oli jo lähtenyt organisaatiosta, eikä hän kokenut mielekkääksi muistella entistä työntantajaansa ja toinen oli äitiyslomalla, eikä ajankohta sopinut hänen aikatauluhihinsa. Haastattelurungon lähetin haastateltaville noin kaksi viikkoa ennen haastattelua, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua siihen etukäteen. Pidin tätä haastattelun sujuvuuden kannalta hyvänä menetelmänä, koska samalla varmistin sen, että haastateltaville ei tullut yllätyksiä haastattelussa käytettävien teemojen osalta.

Taustatiedot	Ikäjakauma	Työvuodet kohdeyrityksessä	Tehtävä	Vuodet työelämässä	Sukupuoli
Henkilö 1.	30–40	<5	Esimies	5-10	Nainen
Henkilö 2.	20–30	<1	Asiantuntija	<5	Nainen
Henkilö 3.	YLI 40	5<	Esimies	10<	Nainen
Henkilö 4.	20–30	<5	Asiantuntija	5-10	Nainen
Henkilö 5.	YLI 40	5<	Esimies	10<	Mies
Henkilö 6.	YLI 40	5<	Esimies	10<	Nainen
Henkilö 7.	30–40	5<	Asiantuntija	5-10	Nainen

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastattelut järjestettiin pääsääntöisesti tutkittavan organisaation tiloissa joulukuussa 2008. Kaksi haastattelua jouduin kuitenkin toteuttamaan puhelimen välityksellä, koska tapaaminen organisaation tiloissa ei näissä tapauksissa ollut ajallisesti mahdollista. Kaikki tekemäni haastattelut äänitettiin digitaalisesti, jotta niitä olisi helpompi käsitellä. Haastatteluiden kestot vaihtelivat puolesta tunnista noin tuntiin. Erityisesti puhelimen välityksellä tehtyjen haastatteluiden äänentaso oli osittain huono, mikä vaikeutti haastatteluiden litteroimista tekstimuotoon. Tutkimuksen kannalta mitään olennaista ei kuitenkaan huonon kuuluvuuden takia jäänyt analysoimatta. Esitin kaikille haastateltaville samat teemojen alla olevat kysymykset mutta kysymyksien esitysjärjestys saattoi vaihdella, riippuen haastattelun kulusta. Jokainen haastateltava toi myös haastatteluun omia näkökulmia, mitkä taas poikivat lisäkysymyksiä. Nämä lisäkysymykset vaihtelivat haasteltavien henkilöiden mukaan ja ne toivat tutkimukseeni mielenkiintoisia uusia näkökulmia, jotka vahvistivat

joitakin tutkimuksessa esiin tulleita teemoja.

Tutkimusaineiston purin litteroimalla sen tekstimuotoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa litterointia käytetään tutkimukseen osallistuvien puheen ja kirjoituksen organisoimiseksi ymmärrettävään muotoon (Syrjälä ym. 1995, 163). Litterointi vei tutkimuksessani ajallisesti eniten aikaa ja tein se itse, koska silloin pystyin tutustumaan aineistoon mahdollisimman tarkasti. Litteroinnin jälkeen lähdin teemoittelemaan aineistoa viitekehyksen mukaisesti. Tutkimuksen analyysiosiossa käytettyihin haastattelusitaatteihin ei ole yhdistetty mitään tietoja tai tunnistetekijöitä haastateltavista. Käytetyt nimet on korvattu sanoilla henkilö 1.-7. tai kohdeyritys, mikä on suluisia. Merkintä (...) tekstissä viittaa siihen, että sitaatista on poistettu osa tai siihen on yhdistetty osa saman haastateltavan samaa teemaa käsittelevästä puheesta. Lukemisen helpottamiseksi olen poistanut sitaateista turhia välisanoja, mitkä eivät sisällön kannalta ole merkityksellisiä

3.3. Aineiston analysointi

Aineiston analyysia lähdin tekemään teorialähtöisesti, koska halusin testata Cohenin teoriapohjaista 4 komponentin mallia empiirisesti. Teorialähtöinen analyysi kytkeytyy tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Pysin huomioon teorialähtöisessä analyysissä aikaisempien teorioiden merkityksen, joilla oli suuri vaikutus myös Cohenin malliin. Tutkimukseni keskeiseksi analyysimenetelmäksi valitsin teemoittelun, millä tarkoitetaan aineistosta esiin nousevien näkökulmien tarkastelua, jotka ovat usealle haastateltavalle yhtenäisiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 173–176) mukaan näiden esille nostettujen seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on olennainen osa aineiston analyysia. Onnistunut teemoittelu edellyttää teorian ja empirian vuorovaikutusta (Eskola ja Suoranta 2005). Tutkimukseni analysointivaiheen yksi haaste olikin aineistosta nousseiden näkökulmien sovittaminen teoriasta nousseisiin teemoihin. Teemoittelun lisäksi olen käyttänyt aineiston analyysissä tulkintaa. Tekemiäni tulkintoja olen perustellut aineistosta nousseilla tekstikatkelmilla, joilla olen kuvannut aineistoa. Näillä katkelmilla halusin elävoittaa ja tiivistää tekstiä. Hirsjärven ja kollegoiden (2000) mukaan tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. He lisäävät, että tulkinta on myös aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulkinnan koin haasteellisena vaiheena, koska tekemiäni tulkintojen hedelmällisyys ja osuvuus oli kiinni omasta tieteellisestä mielikuvituksestani.

Teemahaastatteluista kerätyn aineiston järjestin teemahaastattelurungon mukaisesti ja jaoin aineiston neljään pääteemaan, mitkä sisälsivät tutkimukseni keskeiset käsitteet.

1. Normatiivinen sitoutumisalttius, mikä kuvaa haastateltavien sitoutumisalttiutta ennen työsuhteen alkua. Kysymyksien pohjana toimivat alateemat:

- *persoonalliset tekijät*
- *arvot ja uskomukset*
- *persoonallisuus*

2. Affektiivinen sitoutuminen, mikä kuvaa haastateltavien sitoutumista työsuhteen alkamisen jälkeen. Kysymyksien pohjana toimivat alateemat:

- *kuuluvuuden tunne*
- *esimiestyöskentely*
- *johtamistyyli*
- *oikeudenmukaisuus*
- *organisaation tuki*

3. Instrumentaalinen sitoutumisalttius, mikä kuvaa haastateltavan sitoutumisalttiutta ennen työsuhteen alkamista. Kysymysten pohjana toimivat alateemat:

- *aikaisemmat työkokemukset*
- *työn valintaan vaikuttaneet tekijät*
- *odotukset itse työstä*
- *organisaation tarjoamat edut*

4. Instrumentaalinen sitoutuminen, mikä kuvaa haastateltavan sitoutumista työsuhteen alkamisen jälkeen. Kysymysten pohjana toimivat alateemat:

- *palkka/palkitseminen*
- *uratavoitteet*
- *palkankorotukset/ylennykset*

Teemoitteluanalyysiä täydentääkseni, lähdin etsimään aineistosta samankaltaisuuksia sekä havaintoja, joita ryhmittelin yhteisten tyyppien avulla. Tätä lukijaystävällistä tapaa esittää asioita, kutsutan tyypittelyksi (Eskola & Suoranta, 2005). Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Tällaisella konstruoidulla tyyppillä on tarkoitus tiivistää ja tyypillistää aineistoa. Tyypittelyn olen tehnyt yhdistelevällä tavalla, jolloin konstruoidaan mahdollisimman yleistä tyyppiä eli mukaan on otettu vain sellaisia asioita, jotka esiintyvät mahdollisimman monessa haastattelussa (Eskola & Suoranta 2005, 182). Tarkoitukseni oli havainnollistaa haastateltavien tarinoita muutaman yleisen tyyppin mukaan, eikä etsiä

mahdollisimman montaa eri tarinatyyppiä kustakin seitsemästä haastattelusta.

3.4. Aineiston luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, minkä vuoksi luotettavuutta pitää arvioida läpi tutkimusprosessin (Eskola & Suoranta, 2005). Olen jatkuvasti pyrkinyt pohtimaan valitsemiani ratkaisuja sekä samalla ottamaan kantaa tekemiini ratkaisuihin ja työn luotettavuuteen. Olen noudattanut laadullisen tutkimuksen ohjeistoja, jotta tutkimukseni olisi mahdollisimman luotettava. Tutkimukseni luotettavuuden kannalta yksi haasteellinen osa-alue oli objektiivisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan ja tunteita tutkimuskohteeseen. Objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta ja on myös esitetty, että objektiivista tutkijaa ei ole (Eskola & Suoranta, 2005). Vuoden pituisen opintovapaani aikana, minulla oli mahdollisuus ottaa etäisyyttä organisaatioon ja tuntemuksiini yritystä kohtaan. Vaikka pyrin olemaan mahdollisimman objektiivinen, en ole sitä välttämättä täysin pystynyt tässä tutkimuksessa toteuttamaan. Esimerkkinä tästä syystä, olen saattanut korostaa tutkimuksessa sellaisia näkökulmia, joilla on minulle henkilökohtaisesti merkitystä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös validiteetin kautta, mikä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetillä tarkoitetaan mukaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen yhteensopivuutta. Ulkoinen validiteetti sen sijaan mittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston suhteen pätevyyttä. Myös reliabiliteetti kuuluu realistiseen luotettavuus näkemukseen. Tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin kun siinä ei ole havaittavissa ristiriitaisuuksia. Eskolan ja Suorannan (2005). Tutkimukseni uskottavuuden varmistamiseksi olen kiinnittänyt huomiota teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyiden yhteneväisyyteen ja pyrkinyt välttämään analyysin ja tulkinnan sisältämiä ristiriitaisuuksia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Luotettavuuden arvioimiseksi olen avannut lukijalle tutkimukseni taustoja, selvittänyt tutkimuksen tekemistä käytännössä sekä arvioimalla omaa rooliani tutkijana. Näiden kuvauksien kautta olen rakentanut lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen taustalla olevia ratkaisuja sekä valitsemiani menetelmiä. Tutkimusmenetelmää esittelevässä kappaleessa olen selostanut, mistä tutkimusprosessi on saanut alkunsa ja miten se on edennyt. Olen avannut tekemäni valinnat tutkimusprosessin suunnittelussa ja sen aikana. Luotettavuuden takaamiseksi olen kertonut tarkasti analyysissä käytettävästä haastatteluaineistosta. Aineiston tuottamisen olosuhteita, kuten haastattelutilanteita, paikkoja sekä haastatteluun kulunutta aikaa, olen johdomukaisesti kuvaillut teemahaastattelu kappaleessa. Samalla pyrin arvioimaan varsinaisia haastatteluita sekä niissä esiintulleita häiriötekijöitä.

Koskinen työryhmineen (2005, 258–263) on ehdottanut, että laadullisessa tutkimuksessa ”tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa, jonka varassa tämä voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi”. Analyysiosuudessa olen tuonut esille suoria lainauksia haastateltavien puheista ja tulkinnut niitä suhteessa valitsemaani viitekehykseen sekä aikasempaan kirjallisuuteen sitoutumisesta. Näiden valintojen kautta olen pyrkinyt luotettavuuteen ja tarkkuuteen aineistosta tekemissäni tulkinnoissa, jolloin myös lukijan on helpompi seurata tekemieni tulkintojen johdonmukaisuutta ja ratkaisujen luotettavuutta. Henkilöstön suhdetta kohdeorganisaatioon olen kuvannut luotettavasti tutkimuksen teorian ja haastatteluin kerätyn empiirisen aineiston välillä olevan yhteyden avulla. Johtopäätöksissä esittelen tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja pohdin, mikä tutkimukseni asema on tutkimusalueella sekä laajemmassa kontekstissa.

4. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimusaineiston analyysin tulokset, joita olen tulkinnut teorialähtöisesti. Haastattelemieni henkilöiden kokemukset sekä vastaukset teemahaastattelukysymyksiin ovat tutkimukseni empiirinen tulos. Teorialähtöisen aineiston analyysin teemat pohjautuivat tutkimukseni viitekehykseen. Tutkimukseni tulokset jakautuvat kolmeen yläteemaan, joiden perusteella vastaan tutkimuskysymyksiini. Aloitan tutkimustulosten analysoinnin niistä tekijöistä, joiden perusteella kohdeorganisaation asiantuntijat ja esimiehet sitoutuvat yritykseen. Samalla vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden ja esimiesten sitoutumiseen henkilöstöalan yrityksessä? Tuloksien toisessa yläteemassa käsittelen ajan merkitystä sitoutumisessa ja vastaan sillä toiseen tutkimuskysymykseen: Miten sitoutuminen on muuttunut työsuhteen aikana? Kolmanessa yläteemassa vertailen tutkimustuloksia tutkimuksessa käyttämäni neljän komponentin mallin ja vastaan siinä kolmanteen tutkimuskysymykseen: Miten tutkimustulokset vastaavat Cohenin neljän komponentin mallia?

4.1. Sitoutumisen tekijät

Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu käynnistyy haastatteluista esiin tulleiden näkökulmien avaamisella, joita olen sijoittanut yleisimpien sitoutumisteorioihin pohjautuvien teemojen alle. Tässä yhteydessä en kuitenkaan ota kantaa, kuinka esiin nostamani sitoutumisen tekijät asettuvat tutkimukseni punaisena lankana toimivaan viitekehykseen.

4.1.1. Affektiivinen sitoutuminen

4.1.1.1. Yrityksen johtamiskulttuuri

Porter ym. (1974) väittivät jo 70-luvulla, että työntekijä sitoutuu yritykseen paremmin, jos hän uskoo ja hyväksyy organisaation tavoitteet sekä arvot. Haastateltavien vastaukset tukivat tätä ajatusmaailmaa ja johtamiskulttuuri koettiin erittäin tärkeäksi osa-alueeksi keskusteltaessa

sitoutumisen tekijöistä. Yrityksen johtamiskulttuurista kysyttäessä haastateltavilla oli paljon mielipiteitä. Monet näkivät, että yrityksen johtaminen on hierakista ja asioita ”managerataan” enemmän kuin johdetaan ihmisiä ja tämä koettiin negatiivisena asiana.

“...no tota kai siellä kulttuuri on mutta minkälainen kulttuuri, niin ei ainakaan niin, että organisaatiota johdettais edestä päin vaan nimeomaan.. sanotaan nyt vaan ylhäältä alaspäin malli. Ja tuota ainakin tällä hetkellä mun mielestä se semmoinen keskustelu on puuttunut täysin, että se on hyvin niinku sanelupolitiikkaa, ilmeisesti ihan niinku maajohtajatasolta lähtien sinne alaspäin, niin siinä henkilöt, jotka nyt on sitten esimiesroolissa ja vievät sitä viestiä alaspäin, niin eivät oikeastaan sitten ole osanneet ottaa siihen sitä keskustelumallia mukaan vaan nimenomaan, että näin on päätetty ja näin tehdään.” (Henkilö 4.)

“Asioiden manageerausta tänä päivänä (...) ei se oo johtamista se on asioiden eteenpäin viemistä ja hidasta sellaista, että mun mielestä se ontuu aika pahasti tällä hetkellä (...) Ett jossain vaiheessa sitä on vaan tehty vääriä henkilövalintoja myös. Ei missään nimessä silleen, ett siellä on tehty oikeita mutt se kertoo myös siitä, ett jos on valittu ihan oikeanlaisia tyyppejä, joilla ois ollu intoo, niin jos ne lähtee samantien pois, niin kyll se niinku kertoo että...ett ku ei silloin aiemmin historiassa ollut sitä ongelmaa.” (Henkilö 7.)

Yrityksen nykyinen tapa johtaa oli selkeästi yksi osa-alue, mikä heikensi haastateltavien henkilöiden sitoutumista yritystä kohtaan. Organisaatorakenteella ei Meyerin ja Allenin (1997) mukaan sinänsä ei ole niin suurta merkitystä henkilön sitoutumisen kannalta mutta työntekijän henkilökohtaisilla vuorovaikutussuhteiden kokemuksella organisaation kanssa on merkitystä. Yrityksen johtamiskulttuurin edustaa organisaation arvoja ja kukin työntekijä kokee sen omalla tavallaan, minkä vuoksi olen nostanut johtamiskulttuurin yhdeksi sitoutumisen tekijäksi. Osa vastaajista koki, että yrityksellä ei ollut selkeää johtamiskulttuuria ja yrityksen eteenpäin viemisen esteenä oli johdon hidastaminen päätöksen teko. Koettiin, että yritys olisi kaivannut dynaamisempaa otetta organisaation johtamiseen.

“Jos nyt (...) mietitään, niin mä luulen että täällä ei oo määritelty mitään sen tarkempaa johtamiskulttuuria, että mä luulen, että sana johtamiskulttuuri on aika tuntematon tälle yritykselle. Mä luulen, että hyvin vähän on täällä henkilöitä, jotka olis esimerkiksi johtamisenteoriaan perehtynyt. (...) Ei mun mielestä millään tavalla ammattimaista tai ammattitaitoista johtamista. Ett oikeastaan ihan täysin satunnaisen varaista johtamista, ett miten sitä yrityksen tulevaisuutta suunnitellaan.” (Henkilö 2.)

”Joo, tota johtamiskulttuuri on aika vaisu. Ja muutoksien läpivieminen on vaikeeta, liian paljon sellaista niinkun asioiden pallottelua, pähkintää ja harkintaa ja mietintää.” (Henkilö 2.)

“Eli tota päätöksenteko on hyvinkin vaikeaa ja se taas jarruttaa asioiden etenemistä ja kehitystä. Mun mielestä saisi niinkun olla rohkeampaa lähestymistapaa asioihin.” (Henkilö 6.)

4.1.1.2. Esimiestyöskentely

Esimiestyöskentely herätti paljon keskustelua ja lähes kaikissa vastauksissa kannustava ja vuorovaikutustaitoinen esimies toimi selkeänä motivoivana tekijänä työntekijöiden sitoutumisessa. Kun työntekijä haluaa onnistua työssään, tarvitsee hän sitä varten kannustavaa ja vuorovaikutustaidot omaavaa esimiestä. Bakalis ja Joiner (2006) toivat omassa tutkimuksessaan esille, että muun muassa korkealla esimiehen tuella on voimakas vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Esimiestyöskentelyä selvittäessä, pyysin haastateltavia kuvaamaan millaisen esimiehen he toivoivat itsellään olevan, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus kuvailla omaa ihanne esimiestään. Esimiesasemassa itse toimineet olisivat toivoneet samanlaista esimiestyöskentelyä omalta esimieheltään, kuin heidän oma työskentely oli. Tämä tukee Meyerin ja Allenin (1997) ehdotusta siitä, että työntekijän aikaisemmat kokemukset vuorovaikutussuhteesta esimieheensä, vaikuttavat sitoutumiseen myös uudessa organisaatiossa. Vastaajien aikaisempien kokemusten perusteella esimiehen toivottiin kannustavan alaisiaan ja toimivan valmentajan roolissa.

”Esimiehen pitää olla ennen kaikkea kannustava ja omien alaistensa puolia pitävä. Jos ei sitten se alainen ole tyrinyt ihan täysin. Eli tota noin niin siihen tiettyyn rajaan saakka. Mutt esimiehen tärkein tehtävähän on palvella alaisiaan.” (Henkilö 6.)

Hyvänä esimiehenä pidettiin henkilöä, jolla oli hyvät vuorovaikutustaidot ja joka oli aidosti kiinnostunut alaisistaan. Esimiehellä toivottiin niin ikään olevan asiantuntemusta työn substanssista mutta toistaalta hänen toivottiin antavan työntekijälle rooliin kuuluvan vastuun ja vallan. Tämä vahvistaa myös sitä, että itsenäisyys vaikuttaa useiden työntekijöiden sitoutumiseen positiivisesti.

“Esimies on ehkä luonnostaan tällainen karismaattinen ihmisjohtaja... Ja nimenomaan tää tämmönen niinku hiljalleen vastuun antaminen, asioiden delegoiminen, sen niinkun huomaaminen kuinka yksilöt ovat erilaisia ja ottavat niinku näitä huomioon. Johtaa heitä ehkä jotenkin eri tavalla ja ottaa keskusteluun mukaan, ei itse kerro ja toivo, että otetaan vastaan. Mutt siis tämmöisiä henkilöjohtajan asioita. Niin sitä kautta niinku se esimerkillä toimiminen, että jos nyt on jotain asioita miten talossa kuuluisi tehdä, niin hän myös itse tekee niin ja eikä vaan oleta, että no tehkää niinku minä sanon, älkää niinkun minä teen.” (Henkilö 4.)

”...sillä pitää olla vuorovaikutustaitoja elikkä niinku keskustelujen kautta pitää olla semmonen aito kiinnostus alaisia kohtaan ja alaisten kehittymistä yrityksessä. Ja sitten olis toivottavaa, että olis asiantuntijuus esimiehellä elikkä sun esimies olis se, jolta sä voisit oppia.” (Henkilö 7.)

“Ja sitt toisaalta itseni tuntien niin mulle sellainen sopiva esimies on just tämmöinen asiantuntijaesimies, joka antaa tilaa ja antaa toimia itsenäisesti. Mutta sitten toisaalta on semmoinen haastava ja tarjoaa tukea tarvittaessa(...) Enkä mä sitt toisaalta myöskään toivo, ett kukaan tulee siihen niinkun mun tontille sörkkimään.” (Henkilö 2.)

4.1.1.3. Haasteelliset työtehtävät

Työn haasteellisuus nähtiin tärkeänä sitoutumisen tekijänä ja kaikki olivat sitä mieltä, että työtehtävien pitää olla haasteellisia, jotta ne motivoivat. Tämä tukee Steersin (1977) näkemystä siitä, että työn haastavuudella, interaktiivisuudella ja työstä saadun palautteen määrällä on positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Kun työtehtävän myöhemmin oppii ja se alkaa muuttua rutiininomaisemmaksi, pitää tehtävään tulla jotain uutta ”haasteellisuutta”, jotta se motivoi, kuten Henkilö 2. kertoi. Työn pitää sisältää myös muita osa-alueita, joissa pääsee kehittymään ja oppimaan uutta.

“Joo, kyllä se on ilman muuta tärkeää. Sen tiedän itsestä, että jos se työ niinku rutinoituu niin siltä mä kyllä tylsistyn.” (...) ”ett siinä ois joku osa jota pystyy itsessään kehittämään ja voidaan niinku tuoda uusia alueita siihen omaan tehtävään.” (Henkilö 2.)

4.1.1.4. Työn itsenäisyys

Sitoutumisen neljänneksi tekijäksi olen nostanut itsenäisyyden, mikä kuuluu affektiiviseen sitoutumiseen puhuttaessa työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista (Meyer & Allen, 1991). Kun kysyin haastateltavilta työn itsenäisyyden tärkeyttä, oli vastauksissa jo hieman hajontaa. Erityisesti asiantuntijat olivat sitä mieltä, että työn itsenäisyys on todella tärkeää ja edellytys asiantuntijatyölle. Henkilö 1. piti tärkeänä, että pääsee itse vastaamaan omasta alueestaan sekä vaikuttamaan työtehtäviin ja miten oman työn toteuttaa.

“...todella tärkeä asia toi itsenäisyys, (...) Mä en oo niinkään semmoinen, että kaipaisin kovin paljon tukea...Se, että pääsee tavallaan itse vaikuttamaan niihin omiin työtehtäviin ja pääsee määrittelemään myöskin sen miten sen työn toteuttaa, se on tärkeää mun mielestä kanssa.” (Henkilö 1.)

Henkilöt 2- ja 3. olivat molemmat tehneet pitkään itsenäistä työtä ja heidän oli vaikea nähdä itsensä roolissa, missä itsenäisyys puuttuisi.

“...ehkä kun on viime vuodet siltä tehnyt semmoista aika itsenäistä työtä, niin luulen, että olis varmaan aika vaikea sitten asettua semmoiseen rooliin, jossa se itsenäisyys niinku puuttuis, että on se ilman muuta tärkeää.” (Henkilö 2.)

”Tosi tärkeää, tietenkin kun oot ollut pitkään roolissa, jossa saat toimia itsenäisesti, tehdä oman työpäiväsi...oikeastaan siltä pohjalta, että se ett miten hoitaa itsenäisesti oman työnsä ja se sun tapa toimia tuottaa tulosta ja pääset niihin omiin tavoitteisiin. Ja siis omiin ja yrityksen antamiin, yleensä ne kyllä yhdessä luodaan mutta tota sanotaan että vaikeaa olis kuvitella olla roolissa, jossa niinku asetettas...jatkuvasti niinkun annettais tehtäviä, ett näin teet, niin emmä usko, mä en nää itteäni sellaisessa roolissa ...” (Henkilö 3.)

Joissakin vastauksissa tuli esille mielenkiintoinen näkökulma itsenäisyyteen. Erityisesti esimiesasemassa olevien henkilöiden vastauksissa oli pohdintaa siitä, että onko liika itsenäisyys oman esimiehen mielenkiinnon puutetta henkilön työtehtäviä kohtaan. Itsenäisyyden lisäksi esimiehen läsnäoloa kuitenkin kaivattiin, kuten henkilöt 4. ja 6. alla ovat maininneet.

“Joo...mä oon hirveen semmonen myös tiimipelaaja, mä arvostan niin kuin kollegoiden tai muiden siinä ympärillä olevien ... mielipiteitä, kokemuksia... mutta nimenomaan se, että mulla on se joku oma vastuualue, mistä mä niinku huolehdin ja mun esimies tai kuka nyt sitten se ohjaava henkilö onkaan niin sitten luottaa, että se homma tulee hoidetuksi ja tietysti sitten myös toisaalta ehkä myös osaa katsoa mun työntekoa sillä silmällä, että osaa antaa sopivasti sitä vastuuta, ettei niin ett hänen pitäisi tulla kysymään, että no haluaisitsä ottaa vähän lisää tai mun pitäis mennä sanomaan, ett mä haluisin lisää...ett siinä mieless se itsenäisyys on niinku hyvä olla siinä mukana.” (Henkilö 4.)

“Joo ja ei. Työn itsenäisyys on totta kai hyvä asia, ett saa tehdä, kukaan ei oo hengittämässä niskaan koko ajan, ett luotetaan siinä mielessä, mutta liika luottokin, liika itsenäisyys on myöski pahasta, että onko kukaan kiinnostunut siitä mitä sitt oikeesti tehdään? Sopivassa määrin pitää olla sitä itsenäisyyttä.” (Henkilö 6.)

4.1.1.5. Työtoverit

Työntekijät viettävät päivästä suuren osan ajasta työpaikalla, jolloin he ovat tekemisissä paljon myös työtovereiden kanssa. Meyer ja Allenin(1997) mukaan, henkilön sitoutumisen kannalta onkin tärkeää, että hänet hyväksytään ja hän tuntee itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota. Haastateltavien kuulumisuuden tunnetta selvittäessä, kysyin haasteltavilta työtovereiden merkityksestä. Erityisesti nuoremmilla vastaajilla työtoverit merkitsivät paljon ja monet työtoverit olivat myös haastateltavien ystäviä työajan ulkopuolella. Monet haasteltavista pitivät itsenäisistä työtehtävistä mutta toisaalta kaipasivat muita ihmisiä ympärilleen. Kollegoiden ammattitaitoa arvostettiin ja vastauksissa korostui se, että heidän kanssaan pystyi keskustelemaan työhön liittyvistä asioista.

“...kun vietetään koko päivä siellä työpaikalla vähintään se kahdeksantuntia niin kyllä se on tosi tärkeätä, että voi tehdä hyvässä hengessä sen työn mukavien ja ammattitaitoisten työkavereitten kanssa. Mulle työkaverit on usein ollut kavereita muutenkin, että kyllä se on tosi tärkeätä.” (Henkilö 1.)

“Tämmöinen hyvä työyhteisö ja työtoverit on tosi tärkeitä viihtyvyyden kannalta. Eli se omalta osaltaan lisää myös motivaatiota kun on ympärillä asiantuntevaa porukkaa.” (Henkilö 7.)

Henkilön 3. mielestä työtoverit olivat tärkeitä erityisesti tiimin kannalta mutta työtoverit eivät korvaa ystäviä työajan ulkopuolella.

“Työtoverit ovat erittäin tärkeitä, siinä mielessä, että kyllä mä niinkun näkisin, että työtoverit ja yhteisö on tietenkin tärkeä mutta mä en nää sitä sellasena, missä pystytään vaihtamaan päivittäisiä kuulumisia ja perheen tapahtumia. Mä en sillä tavalla tarvitse työyhteisöä oikeesti, että siihen mulla on paljon ystäviä ja perhettä. Mutta tota siinä mielessä työtoverit on erittäin tärkeä ja oleellinen osa, että kun me ollaan tässä tiimi ja jokainen lenkki siinä ketjussa on erittäin tärkeä osa.” (Henkilö 3.)

4.1.1.6. Oikeudenmukaisuus

Cohenin (2007) mukaan affektiiviseen sitoutumiseen esimiestyöstentelyn ja johtamistyylin lisäksi myös oikeudenmukaisuus, mitkä edustavat korkeaa vaihdantaa. Kysyttäessä kuinka oikeudenmukaisesti kohdeorganisaatio kohtelee työntekijöitä, haastateltavat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että suuria epäoikeudenmukaisuuksia ei ollut havaittu. Kritiikkiä sai kuitenkin kansainvälisen organisaation KPI-mittaristo, mikä koettiin epäoikeudenmukaiseksi, koska bonuksien määrään vaikutti erityisesti myyjien asiakasjaot ei niinkään myyjien tapa tehdä töitä.

Epäoikeudenmukaiset mittarit

“Otetaan vaikka meidän KPI-järjestelmä: siellä palkintomatkalle pääsee sellaiset henkilöt tottakai, jotka ovat hyviä myyjiä mutta joiden asiakkaat ovat semmoisia, että niistä tulee hyvää kate yritykselle. Ja (...) näitä ylistetään ja kunnioitetaan ja viedään jalustalle ... Mutta se, että kun näkee, että kuinka muut ihmiset suhtautuvat siihen, ihmiset jotka tekee aivan yhtä kovin työtä, niin se harmittaa suunnattomasti. Ja must tällaiset pitäis kytkeä pois, että tasapuolisesti sitten vähän pienempää palkintoa kaikille, jotka tekee hyvin työnsä. Eikä sitten vaan muutamat, joita nyt sitten ylistetään ja tota noin niin viedään jalustalle.(...) (Henkilö 6.)

Osan vastaajien mielestä myyjiä arvostettiin muita rooleja enemmän. Joissakin vastauksissa tuli yllättävän voimakkaasti esille yrityksen niin kutsutut hyvä-velikerhot ja se, että miehet pääsevät yrityksessä helpommalla kuin naiset. Tällainen “macho” -kulttuuri korostui vastauksien mukaan tiettyjen johdossa tehtyjen henkilövalintojen myötä.

”Se, että niinku myyntiä on arvostettu enemmän kuin resursointi-puolta. Niin tottakai se näkyy, sehän näkyy kaikessa kisoissa ja tavoissa palkita ehkä...ja sitä painotusta siihen, että olemme myyntiorganisaatio, että tälleen näin..”(Henkilö 7.)

“...että tota mun mielestä miehet pääsevät vähän helpommalla kuin naiset. Että täällä on niinkun tiettyä semmoista herra-kulttuuria, herra-seuraa nähtävissä. Ja miestä esimerkiksi tavoitteiden saavuttamatta jäätyä (...) kohdellaan tyylillä hyvin silkkihansikkain, että siitä jää kuva että siihen on syynsä. Mutta että jos naisella on tällainen tilanne, niin kyllä sitä heti ruvetaan kattomaan, että onko tossa nainen paikallaan vai ei.” (Henkilö 3.)

“Viimeisen kahen vuoden aikana niin tosi voimakkaasti. ...siis on tytöt ja sitten on miehet. Niinkun siis...naiset ei oo mitään, ett ne ovat enemmän niinkun seinäkoristeita täällä. Tietysti sitten kun puhutaan konsulttitoista, niin pidetään kovastikin arvossa ja muuta mutt se niin sanottu lasikatto niin se on täällä niinkun todella voimakas..” (Henkilö 5.)

4.1.2. Instrumentaalinen sitoutuminen

4.1.2.1. Urakehitys

Vastaajilla oli useita erilaisia urakehitystavoitteita, mitkä olen tulkinut haasteltavien kunnianhimoiksi siirtyä uralla eteenpäin. Aikaisempien tutkimuksien perusteella urakehitys voidaan nähdä osana affektiivista sitoutumista, jolloin se on yhteydessä yksilön työssä kehittymiseen ja sitä kautta uralla etenemiseen. Morrow (1993) näkee urakehityksen ennen kaikkea osana jatkuvaa sitoutumista, koska silloin työntekijä laskelmoidusti suunnittelee uraansa eteenpäin joko samassa yrityksessä uusien roolien kautta tai yrityksen ulkonpuolella. Erityisesti nuorempien vastaajien tavoitteena oli kokemuksen kartuttua siirtyä HR-puolen strategisimpiin tehtäviin. Varttuneemmilla vastaajilla urakehitys liittyi enemmänkin johtotehtäviin, ei niinkään suorittaviin tehtäviin. Monet vastaajista sanoivat suoraan olevansa kunnianhimoisia, mikä vei heitä myös uralla eteenpäin.

“Joo, no mä oon ollut aika tavoitteellinen kyllä aina, ett mä oon selkeesti kyllä miettinyt, ett mitä mä haluan tehdä niinku pitemmällä aikavälillä, ett en oo vaan mielestäni ajautunut asiasta toiseen vaan kyllä mä oon...osittain ehkä sitäkin mutt kyllä mä on miettinyt varsinkin silloin valmistuttua aika tarkkaan, ett mitä mä voin tehdä, ett mä pääsen sinne mun tavoitteisiin. Mulla oli aikaisemmin se tavoite, että mä haluaisin niinku nimenomaan HR-tehtävissä päästä pitkälle, että..niinku mahdollisimman vaikuttavaan asemaan. Oli se sitten jonkun isomman konsernin HR-johtaja tai joku muu. Sitten toisaalta ne on myös muuttunut ne uratavoitteet tässä matkan varrella, että mä on entistä enemmän innostunut siitä puhtaasti bisneksestä ja siitä, että mistä se liiketoimintamallin hyöty tulee ja tietysti HR on enemmän sitt tukifunktio. Se, mikä se tällä hetkellä vois olla niin se on enemmän sitten, toivottavasti se on siellä osana henkilöstöhallintoa, henkilöstöhallintojohtaminen on aina osana kaikkea johtamista mutta että voi olla että se on enemmänkin siellä liiketoiminnan ja konsultoinnin puolella toisaalta sitten.” (Henkilö 1.)

”Mä oon kyllä ihan kunnianhimoinen ihminen, ett kyllä mulla liittyy mun uratavoitteisiin sellainen asia ett mä haluan elämässä urallani edetä. Mä en aseta mitään tällaisia aikarajoja ett mun pitää nyt kahden vuoden päästä olla tässä, vaan enemmänkin mä toivon, että sen työn kautta mulle avautuu uusia mahdollisuuksia ja tuetaan sitä mun tavoitetta siinä mutt sanotaan, että semmosta selkeetä, konkreettista niinku että haluan olla tässä positiossa nelikymppisenä, niin sellasta vahvaa mulla ei oo... Mulla on sellanen ajatus, että jossain vaiheessa mä haluan esimiesrooliin mutta sekin tulee tavallaan ett mä nään ett se on semmonen kasvaminen ja kasvunpaikka sitt tietysässä vaiheessa elämää. Ja se varmasti sitten se ajatus kypsyy siinä...” (Henkilö 7.)

Joillakin vastaajista ei varsinaisia uratavoitteita ollut. Esimerkiksi Henkilöllä 4. perheenlisäys oli ajankohtainen mutta se ei poistanut uratavoitteita myöhemmin. Henkilö 5. ei pitänyt itseään

kunnianhimoisena mutta hän pohti, että hänen tapa tehdä töitä oli avannut ovia seuraaviin tehtäviin.

“..mä kysyn tota hirveen monessa haastattelussa, että oletko tavoitteellinen ja minkälaisia tavoitteita seuraavalle viidelle vuodelle on mutt mulla ei niitä ole. Tai sanotaan, että semmoisia ehkä haaveita on seuraavalle viidelle vuodelle, että toivoisin perheellisäystä mutta se ei liity uratavoitteisiin millään tavalla. Mutt, ett mä haluaisin yhdistää ne jollain tavalla, että tota mä oon tietysti ympärillä nähnyt ihmisiä, jotka ovat hienosti suoriutuneet siitä, että ovat olleet ihan hyvässä tehtävässä, jääneet äitiyslomalle ja palanneet tehtävään hienosti suoriutuvat siitä ja ovat päässeet eteenpäin.” (Henkilö 4.)

“Mulla ei oo ikinä ollut uratavoitteita...ehkä se tapa, millä mä teen työni, niin johtaa sitten siihen tuota noin niin urakehitykseen. Ett en mä oo koskaan ajatellut, ett mä haluan olla jossakin viiden vuoden kuluttua, ett mä oon joku johtaja. Se tulee mikä tulee eteen, ett mä oon tämmöinen Carpe Diem ihminen.” (Henkilö 6.)

4.1.2.2. Palkka ja palkitseminen

Palkkaan ja palkitsemiseen liittyvään kysymykseen haastateltavat vastasivat omien kokemusten pohjalta. Palkka ja palkitseminen koettiin tärkeäksi sitoutumisen tekijäksi. Tämä tukee vahvasti aikaisempia jatkuvan sitoutumisen teorioita, missä työssä pysyminen voi perustua työstä saatavaan palkkion tarpeeseen (Meyer & Allen, 1997). Suurin osa oli tyytyväinen kokonaispalkkaan mutta palkitsemismalli koettiin epäoikeudenmukaiseksi, koska bonusten määrä riippui täysin asiakkuuksista. Toisaalta tietyissä tehtävissä oltiin hyvinkin tyytyväisiä bonusmalliin.

“Kyllä mä suurin piirtein oon. Tietysti kun tossa seuraa ja aika tavalla kuulee rekrytointipuolellakin, että minkälaisia pohjapalkkoja ihmiset pyytää ja mitä jossain maksetaan, niin ehkä tossa jonkunlaista kuoppaa on mutta tota ei se palkka loppujen lopuks...se ei oo se juttu. Mä saan riittävästi.” (Henkilö 5.)

“Tällä hetkellä en oo. Ett meillähän se vaikuttaa suoraan siihen, ett mitkä asiakkuudet kelläkin on. Ett se on aika puhtaasti yks yhteen sen kanssa, ett periaatteessa mä oon sitä mieltä, ett ne pitäis olla tasaisemmin jaettu...” (Henkilö 7.)

“En. En missään nimessä. Palkkakehitystä ei oo ollut juurikaan siitä kun henkilöstökonsulttina tulin sisään. Ja kun tiimi oli pieni, niin sanottiin että kun tiimi kasvaa, niin palkkakin nousee. Sitä päivää ei oo tullut vielä ja nyt meitä on kuitenkin neljän hengen tiimi täällä..” (Henkilö 6.)

Organisaation tarjoamia etuja lähdin tutkimaan vastaajien mielestä kannustavien etuisuuksien kautta. Monet vastaajista olivat sitä mieltä, että normaalit työnantajan tarjoamat edut, kuten lounasetelit, työterveyshuolto, matkapuhelin sekä tietokone olivat itsestään selvyyksiä. Palkitsemismalleissa useat toivoivat suorituskohtaista palkitsemista mutta toisaalta selkeää kiinteää palkka ja liikkuvaa bonusta, mikä ohjaisi tekemistä oikeaan suuntaan. Bonusmallin ei kuitenkaan pitäisi olla sellainen, että sen perässä joutuu tuskailemaan vaan kun tavoitteet on määritelty oikein, ne on myös mahdollista saavuttaa. Pohjapalkan haluttiin olevan sellainen, jolla maksaa laskut mutta

bonusmallin toivottiin olevan myös sellainen, jolla on mahdollisuus tienata rahaa. Organisaation tarjoamia etuja voidaan tarkastella myös ajan merkitystä käsittelevän teeman alla samoin kuin odotukset itse työstä, koska molemmissa tapauksissa työntekijän pystyi arvioimaan odotuksien ja tarjottujen etujen vastaavuutta vasta työsuhteen alkamisen jälkeen. Esimerkiksi toteutunut bonusmalli saattoi vaikuttaa hyvinkin positiivisesti sitoutumiseen, kun taas pettymykset toteutuneista bonuksista saattoivat vaikuttaa päinvastaisesti työntekijän sitoutumiseen. Työsuhteen alussa tällä ei niinkään ollut merkitystä mutta sen merkitys kasvoi työsuhteen edetessä.

Suorituskohtainen palkitseminen

“No se riippuu siltä niin paljon tehtävästä tietysti. Mä luulen, että niinkun tämmöisissä konsultintyyppisissä,.. niin mä koin sen kyllä hyvin palkitsevaks tän niinkun suorituskohtaisen palkitsemisen. Toisaalta sekin oli täysin siihen omaan henkilökohtaiseen suoritukseen riippuvaista, että siinä ei huomioitu sitä tiimin kokonaistyötä, joka mun mielestä olis tietysti ollut tärkeätä, jos halutaan kannustaa tämmöiseen tiimityöskentelyyn ja yhteishenkeen.” (Henkilö 2.)

“No mun mielestä se on tietysti se jos ajatellaan että palkkiomallissa on kiinteä osa palkkaa ja liikkuva osa, niin nimenomaan ne on semmoisessa suhteessa siihen nähden minkälaista työtä tekee. Eli nimeomaan, jos ajatellaan myyjiä, niin se varmaan se liikkuva osa on suurempi kuin semmoinen joka tekee enemmän tämmöistä hallinnollista tai back-office työtä, missä ei olla asiakastyössä.” (Henkilö 4.)

Ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan

“Sen pitää mun mielestä ohjata sitä työtä oikeaan suuntaan varsinkin myynnissä, että se on niinkun sellanen, että...se ei saa olla sellanen, että se perässä tuskailaan vaan sen pitää olla näin, että se ohjaa niinkun myyntityötä tekemään oikeita ratkaisuja myynnissä ja tota se ei aiheuta semmoista kiveä niinkun niskanpäälle vaan että just että pystyy sen itsenäisen oman työnsä puitteissa tekemään parhaalla mahdollisella tavalla ja silloin se on oikea, jos se, että miten sä oot tehnyt parhaasi ja jos siitä työstä on saanut aikaan tulosta niin se bonusmalli, tavoitemalli tukee sitä, niin silloin se on oikee.” (Henkilö 7.)

“No kyllä se on niinkun sellanen, (...) mikä meillä sitten perus periaatteessa sitten on. Eli siinä on se perusosuus, joka on niinku automaattisesti...(..) se pääosa siitä korvauksesta, koska tässä on niin paljon sitä päivittäistä rutiinia, joka on vaan pakko tehdä ja jos siitä ei saa korvausta, niin ohjautuuko se sitten ihan väärille linjoille sitten se tekeminen. Mutta, että siinä pitää olla se lisä, joka on ehdottomasti sidottu tulokseen, että mä en niinkun välttämättä kannusta semmoista tiimibonusta esimerkiksi, että kaikki sais saman. Siinä on niinkun niin suuri mahdollisuus... siinä on näitä vapaamatkustajia, jotka tekemättä mitään, saa saman bonuksen kun muut tekee. Että kyllä mulle sopii niinku oikein hyvin se, että on ihan henkilökohtaisia tavoitteita ja niitä määritelläänkin eri tavalla, jopa niin, että on erilaisia kriteerejä. Mutta, että tottakai ne täytyy kuitenkin jotenkin olla niinkun tasapainossa, että kaikilla on siltä mahdollisuus samanlaiseen korvaukseen kuitenkin vaikka kriteerit ois eri. Että joku oikeudenmukaisuus pitää olla mutta voi olla erilaisia kriteereitä. Ja ihmisillä voi olla henkilökohtaisia tulostavoitteita ja se on musta kannustava malli. ” (Henkilö 3.)

“Siinä on riittävän iso pohjapalkka, että sillä elää ja sitten myös mahdollisuus ansaita tosi paljon, sitten jos tulos tulee tosi hyväks, niin se on hyvä.” (Henkilö 5.)

Ikäjakauman huomioonottaminen

Mielenkiintoisen näkökulman toi Henkilö 6., joka toivoi, että ikäjakauma huomioitaisiin yrityksessä. Nuoremmille työntekijöille työmatkat saattoivat vastaajan mukaan olla kannustava tekijä mutta varttuneemmalle ja perheelliselle enemmänkin rasite. Morrow (1993) toikin omassa teoriassaan esille, että työntekijän sitoutumiseen voi vaikuttaa mm. työntekijän palveluvuosien määrä, vakiintunut asema organisaatiossa ja siitä seuraavat edut, mikä tukee ajatusta siitä, että työyhteisön ikäjakauma pitäisi ottaa huomioon eri palkitsemismalleissa.

“Sen pitäis ottaa huomioon minkälainen ikäjakauma yrityksessä on, ett meillä on esimerkiksi niinkun useissa suomalaisissa on ikäjakauma siten, että on nuoria, sitt on keski-ikäisiä ja sitten on senioreita. Ja nuorelle ehkä on hyvä, että on tämmönen sparraus, ett siinä on tietty osa perus sitten toinen osa on bonusta. ...ja sitt ku nuoret etenkin niinku kannustavaa on palkintomatkat yms. tämmöiset häppeningit niin mennään vaikka keilaamaan tai ajamaan jotain autoja johonkin carting-radalla tai tän tyyppisiä tempauksia. Mut keski-ikäiselle, jolla on pieniä lapsia kotona niin ei matkat oo mikään palkinto vaan päin vastoin joskus jopa rasite... Ett nää pitäis ottaa huomioon. Että ei voi vetää niinkun saman kamman mukaan koko henkilökuntaa.” (Henkilö 6.)

4.1.3. Normatiivinen sitoutuminen

4.1.3.1. Työmoraali

Haastateltavien arvoja ja uskomuksia kysyin uskomuksiin ja persoonallisuuteen liittyvillä kysymyksillä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän työmoraali oli korkea. Työmoraalin nostin normatiivisen sitoutumisen tekijäksi, mitä haastateltavat kuvasivat muun muassa joustavuudella ja uskollisuudella työnantajaa kohtaan sekä omistautumisella työlle. Työntekijöiden tunnollisuus työtä kohtaan tukivat Meyerin ja Allenin (1991) näkemystä, minkä mukaan normatiivinen sitoutuminen heijastaa henkilön työskentelemistä organisaatiossa velvollisuuden tunnosta.

“...joo on, se on mulla itse asiassa tosi tärkeitä, että mä pystyn sitä niinku pitämään korkealla sitä moraalia ja .., jos sitä mahdollisuutta ei ole niin se tietysti vaikuttaa niinku moneen motivaatioon ja muuhun mutta...” (Henkilö 1.)

“Joo, no tota kyll mä sanoisin, että mulla on aika korkea työmoraali, ett mä on vähän semmoinen työnarkomaanikin ehkä.....ett se niinku motivoi mua ja mä koen, ett sillä mun omalla työpanoksella on jotain merkitystä ja se johtaa johonkin eteenpäin, joko mulle itselle tai sitt sille yritykselle. Sitt jos toisaalta mä koen, että sitä mun työpanosta ei arvosteta, niin emmä tiedä vaikuuttaaks se siihen mun työmoraaliin mutt kyll se varmaan pidemmällä aikavälillä vaikuttaa siihen työmotivaatioon kuitenkin.” (Henkilö 2.)

“Työmoraali on just se, että mä en yritä niin kuin millää tavalla laistaa, luistaa niistä haasteista vaan se mikä on numeroiks mun kohdalla puettu, niin mun täytyy sitten keinolla millä hyvänsä, työtä väistämättä päästä niihin tavoitteisiin, että...” (Henkilö 3.)

“Sanotaan näin, ett mä oon mielestäni ainakin aika semmonen omistautuva tai sanotaan tämmönen uskollinen. Että mä niinku voisko sanoo teen työtä aamusta iltaan ihan vaan sen takia, ett se on kivaa, se on mielenkiintoista ja mä nään siinä jotain konkreettisia onnistumisia ja tuloksia.” (Henkilö 4.)

4.2. Ajan merkitys sitoutumisessa

Ajan merkitys sitoutumisessa oli yksi tutkimukseni haastavimpia osioita tutkia, koska en ollut varma, kuinka luotettavasti vastaajat muistivat aikaa taaksepäin. Cohenin neljän komponentin mallissa ajalla oli suuri merkitys henkilön sitoutumiseen yrityksessä, koska sitoutuminen on erilaista työsuhteen eri aikoina. Tämän kappaleen tuloksilla pyrin vastaamaan kuinka henkilöstön sitoutumisen tekijät ovat muuttuneet työsuhteen aikana.

Ennen työsuhdetta sitoutumista ei varsinaisesti voi mitata, koska työntekijöiltä puuttuu siihen tarvittavat omakohtaiset kokemukset. Ennen työsuhteen alkamista voidaan kuitenkin selvittää työntekijän aikaisempia työkokemuksia, odotuksia työstä sekä organisaatio lupaamia etuja, joilla pystytään arvioimaan sitoutumisalttiutta (Cohen, 2007). Sitoutumisalttiuden perusteella on mahdollista ennustaa sitoutumista työsuhteen alkamisen jälkeen kun työntekijä on saanut omia kokemuksia organisaatiosta.

4.2.1. Aikaisempi työkokemus

Kun lähdin selvittämään haastateltavien aikaisempaa työkokemusta, pyysin heitä kuvaamaan elämäntilannettaan, heidän siirryessä kohdeorganisaatioon. Osa haastateltavista oli ollut vastaavissa tehtävissä aikaisemmin, toisilla työura oli alussa ja osalla taas kohdeorganisaatiota oli edeltänyt useiden vuosien työkokemus muissa organisaatioissa. Haastateltavien ikäjakauma sekä työkokemus olivat selkeästi yhteydessä aikaan, koska pidempään työelämässä olleilla työntekijöillä oli kokemusta useista eri organisaatioista ja vastavalmistuneilla kohdeorganisaatio oli ensimmäisten vakituisten työpaikkojen joukossa. Aikaisempi työkokemus yhdessä elämäntilanteen kanssa vaikuttivat myös siihen, kuinka kiinnostuneita henkilöt olivat kohdeorganisaatiosta.

Vastaavat tehtävät muualla

“Joo, elikkä ennen kuin mä (kohdeorganisaatioon) siirryin, niin mä olin tosiaan vastaavanlaisissa tehtävissä rekrytointikonsulttina. Ja siellä mä olin ollut reilun puol vuotta ennen kuin sitten siirryin (kohdeorganisaatioon)” (Henkilö 2.)

Mä olin (...) duunissa. Mä olin ollut siellä kolme vuotta. Sitä ennen mä olin työttömänä ja tota mä menin (...) sinne yrityspalvelujen puolelle eli sinne, joka hoitaa maksullisia toimeksiantoja. Ja siellä mä tein ihan normaalia rekrytointikonsultin hommaa. (Henkilö 5.)

Ei tarvetta vaihtaa

“No oikeastaan mä olin siinä vaiheessa tässä (...) yrityksessä jo semmosen melkein seittemän vuotta. Ja siinä mun silloisessa kouluttajan tehtävässä puoltoist vuotta. Ja tota niin oli jo semmonen fiilis, että nyt varmaan täytyis katsoa jotakin muuta. (...) se oli vaan semmonen, että tuntu, ett no nyt jos tää ottaa jotain niin se on ihan jees mutta ei ollut mitään semmoisia pakottavia tarpeita vielä vaihtaa.” (Henkilö 4.)

Uran alkuvaihe

“Joo, eli oikeastaan ennen tänne tuloa periaatteessa opiskelin paljon eli tein ne kaksi tutkintoa.. Mä olin vakituisessa työssä mutta se oli semmoista myyntityötä, mitä olin tehnyt siinä gradun ohella. Eli hain osa-aika töitä, jotka ei olleet niin kiinnostavia. Ennen kaikkea olin kiinnostunut henkilöstöalan työstä eli se oli mun tilanne.” (Henkilö 1.)

“...opinnot oli lopussa mut käytännössä mä olin ollut jo kokopäivätyössä siinä ja siis en jatkanut vaikka ois jatkettu joulukuussa sopimusta Ja sitt oikeastaan se elämäntilanne silloin siinä oli se, että siis olin opiskellut informaatiotekniikkaa sen tyyppistä tietohallintoa, joten etsin siis IT-tehtäviä ja tota hain siis IT-supportin paikkaa mutta sitten päädyin HR-assistentiksi aluksi.” (Henkilö 7.)

Ura edennyt mutta työtön

“olin semmosella multimedian koulutusohjelmassa mukana, jonka jälkeen sitten työllistyin heti tänne. Lähdin heti hakemaan työpaikkaa ja työllistyin tänne konserniin.” (Henkilö 3.)

“...mä olin sitten puoltoista vuotta työttömänä (...) ja tota noin niin sielt sitten.. tai olin mä koulunpenkillä semmonen vuoden verran kauppa korkeakoulussa... opiskelemassa ja tota kun se päättyi, niin kesän jälkeen rupesin sitten etsimään työtä oikein innolla. Ja sitten tuli tää (...) paikka vastaan ja henkilöstökonstulttia siinä etsittiin ja pääsin sitten siihen.” (Henkilö 6.)

4.2.2. Työn valintaan vaikuttaneet tekijät

Työpaikan vaihdon syihin liittyvällä kysymyksellä halusin selvittää haastateltavien taustoja sille, miksi he valitsivat juuri kohdeorganisaation uudeksi työpaikakseen. Valintaan vaikuttaneita tekijöitä oli useita. Henkilö 2. ei halunnut enää matkustaa niin paljon kun taas Henkilöllä 1. syy oli puhtaasti rahanhankinta opiskeluiden jälkeen. Lähes kaikilla vastaajilla oli kuitenkin kiinnostusta IT-alaan sekä rekrytointeihin. Toisaalta sattuma mutta myös myynti- ja tulosvastuullisuus vaikuttivat Henkilön 3. valintakriteereihin kohdeorganisaatiota kohtaan.

Kiinteä toimipaikka

“No itse työpaikassa ja yrityksessä viihdyin erittäin hyvin mutta sitten oli reissanut sen verran pitkään, (...) ja sitten todettiin yhdessä poikaystävän kanssa, että ehkä nyt olis vähän helpompaa tää elämä, jos oltais samassa maassa vähän aikaa.” (Henkilö 2.)

Uusi toimiala

“Niin se, että joissain koulutuksissa tuli semmoinen fiilis, että taasko tätä samaa piip, niin sitt mä totesin, ett ehkä se rupee jo jossain vaiheessa näkymään niissä koulutuksissa, ett jos ei innostus niihin järjestelmiin enää oo niin pinnalla, niin tota niin ehkä on aika vaihtaa ja en mä nähnyt, että mulla ehkä talon sisällä nyt sitten olis.. niin jotain kiinnostuksen kohteita mihin mä olisin voinut varsinaisesti siirtyä niin sitt mä ajattelin, ett on parempi katsoa vähän onko se ruoho vihreämpää siellä aidan toisella puolella.” (Henkilö 4.)

Rahanhankinta

“Eli tää ei ollut mun oman alan työtä eli mun työ enne (...) tuloa oli tutkimuksen teko ja opiskelu niin sanotusti ja tää oli sitten enemmän tämmöinen rahanhankinta tämä osa-aikatyö.” (Henkilö 1.)

Sattuma

“Siinä oli oikeastaan enemmänkin sattuman kauppaa, jos ollaan ihan rehellisiä niin se mitä siinä on oleellista niin myyntiä, markkinointia, bisneksen kehittämistä, mä oon koko ikäni harrastanut ja vaan sellainen tehtävä, jossa selkeesti myyntivastuullinen rooli, kiinnosti mua. Se ois voinut olla myös jotain muuta kun henkilöstöpalvelualaa. Itseasiassa alahan oli varsin vieras mulle silloin. Mutta siinä kiinnosti se, että kun ilmoituksessa luki just se, että myyntivastuullinen, tulovastuullinen myyjä ja se kiinnosti siinä vaiheessa.” (Henkilö 3.)

4.2.3. Odotukset työstä

Kysyessäni vastaajien odotuksia itse työstä ja organisaatiosta, oli toisilla vastaajilla paljon odotuksia mielenkiintoisista työtehtävistä ja työskentelystä asiakasrajapinnassa. Useita vastaajia kiinnosti yrityksen kansainvälinen aspekti sekä toimialan laki- ja työehtosopimusasiat. Vaikka odotuksilla työstä ei suoranaisesti ole yhteyttä ajan merkitykseen sitoutumisessa, olen nostanut sen ajan merkitystä käsittelevän teeman alle. Perustelu tälle valinnalle on se, että työntekijän odotukset työstä eivät aina vastaa niitä kokemuksia, joita työntekijä kokee työsuhteen alkamisen jälkeen. Organisaation tarjoamat etenemismahdollisuudet kiinnostivat erityisesti Henkilöä 7., mikä käytännössä myös toteutui tiettyyn pisteeseen asti. Pitkässä työsuhteessa olleilla henkilöillä saattoi olla haasteita muistella omia tunteita ja odotuksia työstä. Tämä koin heikentävän tutkimuksen luotettavuutta.

Kansainvälisyys

“ Mulla oli sellaisia odotuksia, että mä toivoin ett semmoista kansainvälisyyttä näkyis siellä ja sitten ajattelin, että kun on kasvava yritys niin sitä kautta voi tulla lisää mahdollisuuksia. Niinkuin niitä sitten tulikin...Mull oli ennakkaikkea motivaatio silloin alkuvaiheessa oli kyllä todella paljon sitä työtehtävää kohtaa. Organisaatio, mulle oli tärkeää että se oli kansainvälinen ja tietyssä määrin jonkun kokoinen mutt ei mitään sen kummempaa mä en odottanut hirveesti.(Henkilö 1.)

Jos työ ja organisaatio vastastaavat työntekijän odotuksia yrityksen lupaamista asioista, on sitoutuminen vahvempaa. Sen sijaan, jos todellisuus ei vastaa odotuksia, saattavat työtehtävät organisaation sisällä vaihtua hyvinkin nopeasti, kuten Henkilöllä 2. kävi.

Asiakasrajapinta

“Joo, no mulla oli oikeastaan tosi positiivisia odotuksia.. ja vaikutti siltä, että se työ on osittain samanlaista ja voi hyödyntää sitä aikasempaa kokemusta mutt silt toisaalta oli enemmän asiakaskontakteja ja uudenlaisia asiakkuuksia. (...) ja silt ehkä yrityksestä niin mä sain ehkä jotenkin semmoisen innovatiivisen ja kansainvälisen kuvan (...)Ja ilman muuta

mun tarkoitus oli, kun mä tänne tulin, löytää semmonen työtehtävä, johon mä voin sitten sitoutua pidemmäksi aikaa. Ja tota olin niinkun aidosti ehkä uskoin siihen yritykseen ja uskoin siihen liikeideaan ja liiketoimintaan ainakin sitt siinä alussa.” (Henkilö 2.)

Suuressa organisaatiossa työskennellyt Henkilö 4. piti ajatuksesta työskennellä pienemmässä organisaatiossa.

Pieni organisaatio

“No oikeastaan se oli varmaan aika sitä mitä, samaa mitä se itse ilmoituskin piti sisällään eli mulle oli tosiaan tuttua se, että vuokrafirmoista ihmiset kun menee asiakasyritykseen töihin, niin he tekee siellä sitä hommaa ja lähinnä just tää tämmönen palkanmaksujärjestelyt ja muut kaikki on hoidettu sitten sen vuokrafirman kautta. Semmosia ennakko odotuksia mulla ei oikeastaan juuri ollut. Eli mä niinku toisaalta ajattelin, että mä lähden ihan uuteen firmaan, mä en voi tietää täältä ketään, en tunne tapoja. Ett kaikki mitä tulee, niin ne on niinku uutta (...) ett se on pieni organisaatio, niin se oli semmonen mistä mä tykkäsin kovasti. Että tota on pieni ja varmaan tiivis porukka.” (Henkilö 4.)

Henkilö 3. oli kiinnostunut asiakaskunnan ja liiketoiminnan kehittämistä.

Asiakkuuksien kehittäminen

“Odotuksiaahan sillon kun tulin taloon, (...) niin työtehtäviä kohtaan oli just se, ett pääsee niinku ihan puhtaalta pöydältä kehittämään tätä asiakaskuntaa, asiakaskantaa, liiketoimintaa... joka silloin oli vielä aika niinkun lanseeraus vaiheessa koko alakin Suomessa itseasiassa vielä 2002. Mä tiesin, että mä pystyn tekemään ja toteuttamaan itseeni näissä tehtävissä. Se oli siinä kohtaa hyvin tärkeää, että mä niinkun nään että se mitä mä ajattelen, mä pystyn toteuttamaan sitt siinä työssä myös. Ja sehän johtuu myös esimiehestä, että pystyykö vai ei.” (Henkilö 3.)

Henkilön 6. odotukset olivat haastattelukokemuksen kasvattamisessa, koska hän siirtyi henkilöstöalalle toiselta toimialalta.

Haastattelukokemus

“Ett se haastattelukokemus oli niinku vähän niinku olemassa mutta kuitenkin niinku tämmöstä ammattimaista haastattelutaustaa ei ollut ja tää oli niinku semmosta uutta ja halusin siinä mielessä kehittyä urallani. Ja tota sitt toinen asia mikä siinä kiinnosti oli se, että sai tietämystä sitten näistä lakikiemuroista ja TES:seistä ja muista asioista. Plus sitten, että työ vaikutti hirveen vaihtelevalta, kun pääsi asiakkaita tapaamaan, pääsin määrittelemään, speksaamaan ja tota myöskin sitten toiselle puolelle niin mätsäämään sitä kandia sinne asiakkaalle.” (Henkilö 6.)

4.2.4. Sitoutuminen vaihtelee

Sitoutuminen ei aina ole samanlaista työsuhteen aikana, kuten Meyer ja Allen (1991) ovat muun muassa todenneet. Erityisesti työsuhteen alussa sitoutuminen on voimakasta, koska työ ja organisaatio ovat uusia. Työsuhteen edetessä tilanne voi kuitenkin muuttua. ”Kuherruskuukauden” aikana työntekijällä on ollut aikaa havainnoida organisaation toimintaa ja verrata vastasivatko organisaation tarjomat lupaukset työntekijän odotuksia. Haastateltavien ikä sekä työurien pituudet vaikuttivat selkeästi vastauksiin, mikä tukee myös niiden yhteyttä affektiiviseen sitoutumiseen

(Meyer & Allen, 1991). Pitkään yrityksessä työskenneillä henkilöillä sitoutumisen aste oli vaihdellut tasaisin väliajoin.

Sitoutumiseen positiivisesti vaikuttivat muun muassa urakehitysmahdollisuudet, palkkakehitys ja joillakin vastaajilla myös yrityksen imago ulospäin. Sitoutumista on pitkään työssä olleilla henkilöillä lisännyt erityisesti uudet työtehtävät:

Uudet työtehtävät

“No mä en kyllä ollut tietysti kovinkaan sitoutunut silloin alkuun, koska se työsuhde oli ensinnäkin määräaikainen ja se tilanne oli siitä jatkosta hyvin hämärä. Ja myöskin ehkä se tiety suppeus niissä työtehtävissä. Mutta sitten se kyllä kasvo, kun työsuhde vakinaistettiin, ett sillä oli mulle selkeä merkitys, ett mä näin vähän jatkoo. Ja olin jo siinä vaiheessa päässyt näkemään niitä työtehtäviäkin jo. Sitt toinen selkeä piikki oli, koska mä en viihtynyt siinä mun roolissa henkilöstökonsulttina sitten kuitenkaan, että se sitten laski varmastikin siellä 2004 lopussa 2005 alkupuolella, koska mä nimenomaan koin, että mä haluan päästä sinne asiakasrajapintaan mutta ei kuitenkaan puhtaasti myyntiin. Mua tää rekrytointi kiinnosti tai joku muu vastuullisempi tehtävä mutta ei se henkilöstökonsultin homma. Ett silloin se sitoutuminen oli matalammalla mutt sitten tulikin tää tilanne siitä, ett tuli nää uudet työtehtävät. Niin, se oli taas sitten se mikä sitä kasvatti.” (Henkilö 1.)

Urakehitysmahdollisuus

“...ei tyrmätä niitä ajatuksia oman urakehityksen suhteen vaan ollaan niinkun valmiita neuvottelemaan asioista ja tota ei yritetä laittaa sellaseen tiettyyn lokeroon vaan niinkun oikeesti, aidosti kuunnellaan, jos on halua tehdä jotakin niin pyritään niiku siihen, ett löydetään yhdessä se, ett se henkilö on sitten tyytyväinen tilanteeseensa ja saa sitä motivaatiota siitä, mitä on sovittu. Ett kyll se niinkun vahvasti sitouttaminen liittyy siihen työn sisältöön, siihen viihtyvyyteen ylipäättänsä, mihin liittyy koko tiimin tilanne. Ja tota koulutus, ett nähdään, ett tavallaan, jos tulee semmoinen tilanne, että sulle tulee semmonen tunne, ett suhun ei nyt panosteta, niin ei se hirveesti sitouta sitten..” (Henkilö 7.)

Palkkakehitys

“No mä uskon, että tota yks semmoinen on tietysti tää rahallinen puoli, että oon varmasti sitoutunut henkilö taloon, jos tietää, että se palkka nykyisestä tehtävästä on hyvä ja toisaalta näkee sen, että se palkkakehitys on mahdollinen. Mutta sitten nimenomaan tämmöiset niinkun ehkä tulevaisuuden näkymät niin että nähdään jo jossain vaiheessa, että tämmöisiä ehkä seuraajamalleja, niin että sun seuraava polku on tähän ja tähän rooliin ja pyritään niinkun organisaatio... tukee ja kasvattaa niinku siihen suuntaan, että toki voi olla, että se suunta hieman muuttuu jossain vaiheessa muta ett selkeästi näkee, ett organisaatiolla on sitä muuta annettavaa. Mut silloin se tarkoittaa sitä, että täytyy olla kuitenkin jonkin verran iso organisaatio.” (Henkilö 4.)

Yrityksen imago

“Se, että yrityksellä on etiikka kohdallaan eli ei tee mitään laitonta. Se on niinkun ihan selkeesti ensimmäinen asia. Sitt seuraavaks tulee tottakai niinkun tämmöinen nimi, ett miten me näyttään markkinoilla, ollaanko me hyvässä maineessa myöskin markkinoilla. Osataanko me markkinoiden mielestä se, mitä me luvataan. Elikkä ei anneta tyhjiä lupauksia..” (Henkilö 6.)

Esimiestyöskentelyn ja johtamiskulttuurin lähes kaikki haastateltavat kokiva tärkeäksi sitoutumisen tekijäksi. Osa henkilöistä koki sitoutumisen heikentyneen, koska organisaation esimiestyöskentely ja johtamiskulttuuri ei miellyttänyt heitä. Organisaatiossa pitkään työskennelleet henkilöt pohtivat niin ikään, että organisaatiomuutokset olivat heikentäneet heidän sitoutumista yritykseen. Sitoutumista heikensi myös urakehityksen loppu organisaatiossa, minkä yksi vastaajista koki erityisen voimakkaana.

Esimiestyöskentely ja johtamiskulttuuri

“...ilman muuta mun tarkoitus oli, kun mä tänne tulin, löytää semmonen työtehtävä, johon mä voin sitten sitoutua pidemmäksi aikaa. Ja en olis halunnut, itseasiassa näin nopeasti vaihtaa tehtäviä. Ett oisin kyllä vähintään toisen vuoden halunnut kyllä niinkun sitt tutustua siihen sen hetkiseen työnantajaan. Ja tota niinkun aidosti ehkä uskoin siihen yritykseen ja uskoin siihen liikeideaan ja liiketoimintaan ainakin sitt siinä alussa.(...)Vähitellen tietysti kun oppi tuntemaan ehkä tota ylempää johtoa, niin tuli vähän erilainen kuva tästä toiminnasta. Mutta ett radikaalimmin se muuttu sitt ilman muuta kuukauden pari jälkeen kun tää esimies myöskin muuttui. Mutt ett silloin kun sitoutuminen oli loppuvaiheessa ihan, ei voida edes puhua sitoutumisesta, että se oli kyllä niin selkeästi hävinnyt.” (Henkilö 2.)

“Mä oon siis aina ollut tosi vahvasti sitoutunut ja tota kyllä kolme vuotta sitten, niin mä koin, että mä olen (kohdeyritys) ja (kohdeyritys) on mä. Siis niinku se on osa mun identiteettiä. Ja kyll se on tän kolmen vuoden aikana rapissut. En mä oo vuoteen enää ollut sitoutunut ollenkaan. Sillai henkisesti sitoutunut. Kyll se niinkun koko tää vuos 2008 on ollut vähän semmoista, ett tää ajatus pois lähtemisestä, niin se on koko ajan kypsytynyt. Oon mä muutamia paikkoja hakenut. Mulla on pari paikkaa tälläkin hetkellä on olemassa.” (Henkilö 5.)

Organisaatiomuutokset

“No sitoutumien on varmaan muuttunut sen takia, ett organisaatio on muuttunut, ihmiset on muuttunut, ite on ehkä jollain tavalla muuttunut.(...) Niin se, että on kiristetty nyörin hihnoja ja vaikka mitä, niinku siellä kulupuolella niin tottakai se vaikuttaa ehkä ihmisten tyytyväisyyteen, että ahaa no nyt sitten jokaine klemmari pitää raportoida, että voidaanko semmoinen ostaa vai ei. Eli tämmöinen tietty niinkun terveen järjen käyttö sallittu meininkikin joskus tuntuu, että se niinku pistetään niinku täysin aisoihin, että mitään ei niinku tehdä. Niin tän tyyppiset asiat tietysti tulee, ett onks nää asiat pakko tehdä näin vaikeesti, että tota niinku se semmonen ihmisten ehkä hyvinvointi ja muu niinku jossain rupes sitten kärsimään siinä, että organisaatio kasvo mutta ihan kaikki muut asiat ei sitten seurannut perässä.” (Henkilö 4.)

Urakehityksen loppu

“...sitt se suurin sitouttamiseen liittyvä muutos tapahtu nyt sitt ku tulin takas elikkä mä oon ollut jotenkin pöyristynyt siitä, ett mä oon tilastonainen, sillä tavalla, että niinku sä oot lukenut niitä artikkeleita ja juttuja ku äitilomalta palaa ja näin ja sitten oletetaan että sä oot jotenkin hidastunut tai jotain on tapahtunut ja niin mä oon tosi, tosi yllättynyt, että se jotenkin pitää paikkansa, loppujen lopuksi. (...) Niin kyll mä sanon, ett siinä vaiheessa, että aluks, ekat pari viikkoa menee vaan siinä ittekin hämmennyksessä, ett on vähän semmonen, ett yhtäkkiä sä huomaat, ett kaikki on sillee, ett kiva ku tuut takas mutt sitt samantien sä huomaat, että loppujenlopuksi ei ne oookkaan niin kiinnostunut susta vaikka niinku puol vuotta takaperin on ollut silleen, että jippii. Ett se on niinku vaan...siit tulee semmonen olo, ett ehkä kaikkien naisten kannattas lähtee äitiyslomalta suoraan toiseen paikkaan...”

(Henkilö 7.)

4.3. Sitoutumisen vastaavuus Cohenin teoriaan

Tässä kappaleessa analysoin, kuinka tutkimukseni empiirinen osuus vastaa Cohen esittämää sitoutumisen mallia. Samalla pyrin vastaamaan kolmanteen tutkimuskysykseeni, Miten tutkimustulokset vastaavat Cohen neljän komponentin mallia?

4.3.1. Normatiivinen sitoutumisalttius

Normatiivinen sitoutumisalttius kuvaa työntekijän pysyvää asennetta ja se juontaa juurensa työntekijän aikaisemmista kokemuksista. Työntekijän persoonalliset tekijät, arvot ja uskomukset sekä persoonallisuus vaikuttavat Cohenin mukaan (2007) voimakkaasti työntekijän normatiiviseen sitoutumisalttuteen. Uuden työntekijän tavoitteet ja arvot ovat usein erilaisia työsuhteen alussa kuin työsuhteen edetessä. Tätä näkemystä tuki esimerkiksi vapaa-ajan merkityksen muuttuminen, koska useilla vastaajilla vapaa-ajan tärkeys oli kasvanut työsuhteen aikana. Korkeaa työmoraalia taas kuvasti se, että vapaa-ajasta oltiin kuitenkin tarvittaessa valmiita tinkimään ja etäyhteyksistä johtuen vapaa-ajan ja työn välinen raja oli häilyvä.

Persoonalliset tekijät

Persoonallisia tekijöitä olen selvittänyt haastateltavilta työn haasteellisuuteen ja itsenäisyyteen liittyvillä kysymyksillä. Kaikki seitsemän vastaajaa olivat sitä mieltä, että työn haasteellisuus oli tärkeää ja se oli myös selkeä motivaatio tekijä. Kaikki vastaajat pitivät myös työn itsenäisyyttä tärkeänä mutta kolme vastaajaa näki itsenäisyyden lisäksi esimiehen tuen tärkeänä.

Arvot ja uskomukset

Arvoja ja uskomuksia tutkin työmoraaliin liittyvällä kysymyksellä. Kaikilla haastateltavilla oli korkea työmoraali, mikä ilmeni joustavuudella ja uskollisuudella työnantajaa kohtaan sekä omistautumisella työlle. Haastateltavat kokivat olevansa myös tunnollisia ja heille tavoitteiden saavuttaminen oli tärkeää.

Persoonallisuus

Persoonallisuutta kuvasi haastattelussa vapaa-ajan merkitykseen liittyvä kysymys, mikä jakoi jo hieman mielipiteitä. Kolmella vastaajista vapaa-ajan merkitys oli kasvanut erityisesti perheen lisäyksen myötä. Kolme vastaajista painotti vapaa-ajan tärkeyttä vastapainona työlle, koska vapaa-ajan katsottiin auttavan työssä jaksamisessa. Yksi oli puhtaasti sitä mieltä, että vapaa-aika ei tässä vaiheessa ollut niin tärkeää. Monet vastaajista myös olivat sitä mieltä, että he ovat valmiita joustamaan vapaa-ajasta tarvittaessa.

Normatiivisen sitoutumisalttiuden alateemoihin liittyvät vastaukset olen tiivistänyt taulukkoon 2.

Normatiivinen sitoutumisalttius		
Persoonalliset tekijät		
Työn haasteellisuus	Tärkeää	7
Työn itsenäisyys	Tärkeää	4
	Esimiehen tuki itsenäisessä työssä tärkeää	3
Arvot ja uskomukset		
Työmoraali	Korkea työmoraali	7
Persoonallisuus		
Vapaa-ajan merkitys	Vapaa-ajan arvostus lisääntynyt	3
	Vapaa-aika tärkeää	3
	Vapaa-aika ei niin tärkeä	1

Taulukko 2. Normatiivinen sitoutumisalttius

4.3.2. Affektiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutumisalttius ennustaa työntekijän affektiivista sitoutumista työsuhteen alkamisen jälkeen. Affektiivisessa sitoutumisessa työntekijä kokee voimakasta kiintymystä organisaatiota kohtaan ja se perustuu niihin kokemuksiin, joita on mahdollista kokea vasta työsuhteen alkamisen jälkeen. Affektiiviseen sitoutumiseen liittyvissä alateemoissa esimiestyöskentely ja johtamistyyli kuohuttivat erityisen paljon tunteita. Nämä tutkimustulokset vahvistavat Cohenin näkemystä siitä, että oikeudenmukaisuus ja johtamistaidot ovat korkean tason sitouttavia tekijöitä ja ovat liittyvät vahvasti Affektiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisen sitoutumisen alateemat löytyvät taulukosta 3.

Kuuluvuuden tunne

Työtovereiden merkitystä kysyttäessä, yksi vastaaja oli sitä mieltä, että itsenäisessä työssä oli tärkeää, että sai jakaa ajatuksia kollegoiden kanssa. Yksi vastaaja tapasi työtovereita myös työajan ulkopuolella kun taas toinen vastaaja oli sitä mieltä, että työtoverit eivät korvaa ystäviä työpaikan ulkopuolella. Neljä vastaajaa kertoi, että työyhteisö ja työtoverit lisäävät viihtyvyyttä työpaikalla. Kuuluvuuden tunnetta voidaankin näiden vastausten perusteella pitää tärkeänä affektiivisen sitoutumisen tekijänä.

Esimiestyöskentely

Esimiestyöskentely herätti paljon tunteita. Vastaajia pyydettiin kuvaamaan niitä piirteitä, joita unelmien esimiehessä löytyisi ja vastauksien perusteella oli havaittavissa, että unelmien esimiestä ei ainakaan toistaiseksi kohdeorganisaatiosta löytynyt. Esimieheen liittyviä ominaisuuksia oli vastauksissa useita ja valitsin taulukkoon niistä neljä eniten mainittua. Neljä vastaajista korosti esimiehen kannustavaa otetta ja toivoivat, että esimies toimisi ikään kuin valmentajan roolissa.

Kaikki seitsemän vastaajaa olivat sitä mieltä, että esimiehen pitäisi olla ennen kaikkea ihmisjohtaja, ei asiajohtaja. Esimiehen nopeaa päätöksentekoa kyvykkyyttä piti tärkeänä neljä vastaajaa. Nopea päätöksen teko korostui myös johtamiskulttuuriin liittyvässä kysymyksessä. Kolme vastaajaa toivoi esimieheltä vuorovaikutustaitoja, jolloin esimerkiksi palkkaneuvottelut olisivat helpompia. Esimiestyöskentelyn tärkeys tukee Cohenin mallin affektiivista sitoutumista. Esimiehen pitäisikin pystyä rakentamaan luottamussuhde työntekijöihin ja sen myötä saada työntekijät kunnioittamaan organisaation arvoja ja visiota.

Johtamistyyli

Yrityksen johtamiskulttuurista kysyttäessä haastateltavilla oli taas paljon mielipiteitä. Monet näkivät, että yrityksessä ”manageerataan” asioita enemmän kuin johdetaan ihmisiä. Bass kollegoineen (2003) on väittänyt, että liiketoiminnallisella johtamisella voidaan rakentaa luottamus yrityksen johtoon mutta se edellyttää odotusten ja palkkioiden selkiyttämistä sekä niiden toimeenpanoa luotettavasti perustuen siihen mitä on sovittu (Cohen, 2007). Kohdeorganisaation johtamiskulttuuria kuvattiinkin myynti- ja asiajohtamiseksi. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että mitään johtamiskulttuuria ei ole kun taas toiset kaksi pitivät johtamista hyvin hierarkisena. Merkille pantavaa tässä oli se, että kukaan vastaajista ei ollut täysin tyytyväinen yrityksen johtamiskulttuuriin, koska sitä pidettiin sekavana ja sieltä puuttui ihmisjohtajuuden taito.

Rooliajat

Johtamistyyliä selvittäessäni kysyin haastateltavilta roolijakojen tärkeydestä. Rooli olivat vastaajien mielestä pääsääntöisesti selkeitä. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että rooleja ei saa olla liikaa mutta niissä pitää olla liikkumavaraa. Tämä korostui erityisesti pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Kahden vastaajan mielestä oli tärkeä tietää kuka vastaa mistäkin asiasta ja kuka tekee päätökset. Johdon roolijako sen sijaan oli epäselvä ja kolme vastaajaa toivoikin selkeämpää roolijakoa johtotasolle. Epäselvä roolijako aiheutti hämmennystä muun muassa päätöksen teon osalta, koska aina ei ollut selvää kuka tekee lopullisen päätöksen. Tutkimustulokset roolijaon osalta tukeva Bakaloksen ja Joinerin (2006) näkemystä siitä, että selkeät rooliajat ovat tärkeitä affektiivisen sitoutumisen tekijöitä.

Oikeudenmukaisuus

Kysyttäessä kuinka oikeudenmukaisesti kohdeorganisaatio kohtelee työntekijöitä, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että suuria epäoikeuden mukaisuuksia ei ole havaittu. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen käyttämät KPI-mittarit olivat epäoikeudenmukaisia, koska niissä pärjäsivät vain ne henkilöt, jotka olivat myyjän roolissa, pääkaupunkiseudulla ja omisti tietyt asiakkuudet. Miehiä arvostettiin kolmen vastaajan mukaan enemmän kuin naisia ja myyjä

enemmän kuin muita rooleja yrityksessä. Nämä vastaukset korostivat myös sitä, että kohdeorganisaatiossa oli voimakas myyntikulttuuri.

Organisaation tuki

Organisaation tukea oli mielestäni hieman haastava selvittää. Valitsin tämän teeman alle kuitenkin kysymykset, jotka liittyivät henkilön osaamisen hyödyntämiseen ja kehittymiseen omassa työtehtävässään. KTM-tutkinto antoi kolmen vastaajan mielestä hyvät perustiedot mutta tutkintoa ei suoraan voinut hyödyntää ala-spesifisessä ympäristössä. Myös teknisestä taustasta oli kolmen henkilön mielestä hyötyä työtehtävässä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että omaa ammattitaitoa ei pystynyt suoraan hyödyntämään, koska se oli toiselta toimialalta ja työtehtävät eivät sisältäneet tähän ammattiin liittyneitä osia. Kuusi vastaajista koki, että omassa tehtävässä pystyy aikaan kehittymään. Erityisiä kehittymismahdollisuuksia nähtiin olevan muun muassa myynnin sekä sopimustekniikan, esimiestehtävien ja IT-alan ymmärtämisessä. Yhden vastaajan mielestä työssä ei pystynyt kehittymään, koska työtehtävään tukevaa koulutusta ei yrityksen puolelta tarjottu.

Affektiivinen sitoutuminen				
Kuuluvuuden tunne				
Työtoverien merkitys	Tärkeää jakaa ajatuksia		1	
	Kavereita myös työajan ulkopuolella		1	
	Työyhteisö ja työtoverit lisää viihtyvyyttä		4	
	Tärkeitä mutta ei korvaa ystäviä		1	
Esimiestyöskentely				
Unelmien esimies	Kannustaja		4	
	Ihmisten johtaja		7	
	Nopea päätöksentekijä		4	
	Vuorovaikutustaitoinen		3	
Johtamistyyli				
Johtamiskulttuuri	Johtamiskulttuuria ei ole		2	
	Hierarkista johtamista		2	
	Asiajohtamista		2	
	Myyntijohtamista		1	
Roolijaot	Rooleja ei saa olla liikaa mutta niissä pitää olla liikkumavaraa		2	
	Tärkeää tietää kuka vastaa mistäkin ja kuka tekee päätökset		2	
	Johdon roolijako epäselvä		3	
Oikeudenmukaisuus				
Oikeudenmukaisuus	Kyllä	Mitään suuria epäoikeudenmukaisuuksia ei ole		7
	Ei	Mittaristot epäoikeudenmukaisia, koska tulokset riippuvat asiakkuuksista		4
		Miehiä arvostetaan enemmän kuin naisia		3
		Myyjiä arvostetaan enemmän kuin muita rooleja		3
Organisaation tuki				
Oman osaamisen hyödyntäminen	Kyllä	Tutkinnot antavat hyvän valmiudet tehtävään		3
		Teknisestä taustasta hyötyä		3
	Ei	Ammattitaito eri alalta		1
Työssä kehittyminen	Kyllä	Sopimustekniikassa		2
		Myyntityössä		2
		Palveluliiketoiminnassa		1
		IT:n alan ymmärtämisessä		1
	Ei	Tehtävää tukevan koulutuksen puute		1

Taulukko 3. Affektiivinen sitoutuminen

4.3.3. Instrumentaalinen sitoutumisalttius

Instrumentaalisen sitoutumisalttius on voimakkaasti yhteydessä työn valintaan vaikuttaneisiin tekijöihin ja odotuksiin itse työstä (Cohen 2007). Nämä taloudelliset tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumisalttiuteen yrityksessä ja niiden perusteella voidaan ennustaa työntekijän sitoutumisen voimakkuutta organisaatiossa. Instrumentaalista sitoutumisalttiutta olen mitannut alateemoilla, jotka kuvaavat työntekijän aikaisempaan työkokemuksta, työn valintaan vaikuttaneita tekijöitä, odotuksia itse työstä sekä organisaation tarjomista eduista. Saamieni vastauksien perusteella oli kuitenkin vaikea arvioida sitoutumisen tasoa työsuhteen alkamisen jälkeen, koska esimerkiksi yksi vastaaja

oli organisaation palveluksessa alle vuoden vaikka elämäntilanne sekä työn valintaan vaikuttaneet tekijät ennustivat pitempää työsuhdetta. Tämä tukee niin ikään Cohenin näkemystä siitä, että instrumentaalinen sitoutumisalttius ennustaa matalan tason sitoutumista työntekijän aloittaessa yrityksessä. Alateemoihin liittyvät vastaukset on tiivistetty taulukkoon 4.

Aikaisempi työkokemus

Pyysin haastateltavia kuvaamaan heidän elämäntilannettaan ennen siirtymistä kohdeorganisaatioon, koska halusin avata samalla myös heidän aikaisempaa työkokemusta. Vastauksissa kaksi vastaajaa oli ollut vastaavissa tehtävissä aikaisemmin, kun yksi taas oli eri tehtävissä ja koki, että hänellä ei silloin ollut tarvetta vaihtaa työpaikkaa. Työuran alkutaipaleella oli kaksi vastaajaa ja kaksi vastaajaa oli työttömänä vaikkakin he olivat käyneet täydennyskoulutuksessa työttömyysjakson aikana. Erilaiset elämäntilanteet ovat tulosten perusteella vaikuttaneet vastaajien kiinnostukseen yritystä kohtaan.

Työn valintaan vaikuttaneet tekijät

Työpaikan vaihdon syihin liittyvällä kysymyksellä halusin selvittää haastateltavien taustoja sille, miksi he valitsivat kohdeorganisaation uudeksi työpaikakseen. Valintaan vaikuttaneita tekijöitä oli useita. Kaksi vastaajista oli joutunut työn vuoksi matkustamaan paljon, minkä vuoksi he halusivat uudelta työltä ennen kaikkea kiinteää toimipistettä. Työuran alkuvaiheessa olevalla vastajalla valinnan syynä oli puhtaasti rahanhankinta. Kaksi vastaajaa haki vaihtelua nykyiselle työlle. Sattumana kohdeorganisaatio piti kaksi haastateltavaa ja he kertoivat, että yritys olisi voinut olla hyvin joku toinenkin. Yksi vastaajista piti toimialaa tärkeänä kuten lähes kaikki vastaajat, joilla oli kuitenkin jonkinlaista kiinnostusta IT-alaa sekä rekrytointeja kohtaan. Myös myynti- ja tulosvastuullisuus sekä kansainvälisyys olivat houkuttelevia tekijöitä.

Odotukset työstä

Kysyessäni vastaajien odotuksia itse työstä ja organisaatiosta, oli neljällä vastaajista paljon odotuksia mielenkiintoisista työtehtävistä ja omien kokemusten hyödyntämisessä. Toisaalta kahdella henkilöllä ei ollut mitään odotuksia työtehtävää kohtaan vaan olettivat sen olevan sitä, mitä hakuilmoituksessa oli kerrottu. Odotukset yrityksen tarjoamista urakehitysmahdollisuuksista korostuivat kolmen henkilön vastauksissa. Mielenkiintoista oli huomata niin ikään se, että urakehitysmahdollisuudet herättivät paljon keskustelua myös muiden haastattelukysymyksiensä yhteydessä. Organisaation kansainvälinen aspekti kiinnosti kahta vastaajaa, kun kahdella vastaajalla ei ollut minkäänlaisia odotuksia organisaatiota kohtaan. Cohen on ehdottanut, että henkilöillä, joilla on korkeammat odotukset organisaatiota kohtaan voi myös olla korkeampi alttius sitoutua organisaatioon myöhemmin. Cohenin näkemystä oli vaikea todentaa tämän kysymyksen

osalta, koska joillakin vastaajilla odotukset olivat korkealla mutta sitoutuminen ei kuitenkaan ollut yhtä voimakasta, koska olosuhteet olivat muuttuneet organisaatiossa työsuhteen alkamisen jälkeen radikaalisti. Toisaalta oli myös henkilöitä, joilla ei ollut odotuksia mutta he olivat sitoutuneita erityisesti haastaviin työtehtäviin.

Organisaation tarjoamat edut

Jotta työntekijä kiinnostuu organisaatiosta, pitää organisaation tarjoamat edut vastata myös niitä odotuksia, joita työntekijä on työuransa aikana itselleen kartuttanut. Useat vastaajat pitivät lounaseteleitä, työterveyshuoltoa, matkapuhelinta ja tietokonetta itsestään selvinä etuina, siksi en korostanut niitä tiivistetyissä vastauksissa. Kannustavana palkitsemismallina kaksi vastaajaa piti suorituskohtaista palkitsemista, mikä liittyi vahvasti itsenäiseen asiantuntijatyöhön. Kolme vastaajaa toivoi sen sijaan riittävää peruspalkkaa ja kannustavaa bonusmallia, millä toisaalta eläisi mutta toisaalta pystyisi myös tienaamaan rahaa. Kannustavan palkitsemismallin haluttiin ohjaavan kahden vastaajan mielestä tekemistä oikeaan suuntaan mutta bonusmallin ei kuitenkaan pitäisi olla sellainen, että sen perässä joutuu tuskailemaan. Yksi vastaaja korosti kannustavassa palkitsemisessä ikäjakauman huomioimista, koska hän ei kokenut esimerkiksi ulkomaille suunnattujen työmatkojen olevan kannustava tekijä vaan enemmänkin rasite. Pääsääntöisesti kaikki olivat sitä mieltä, että kohdeorganisaation palkitsemismalli oli oikeilla linjoilla mutta mittaristo, millä suoristusta mitattiin, oli epäoikeudenmukainen.

Instrumentaalinen sitoutumisalttius		
Aikaisempi työkokemus		
Elämäntilanne ennen yritykseen siirtymistä	Vastaavissa tehtävissä	2
	Eri tehtävissä, ei tarvetta vaihtaa	1
	Vasta valmistunut	2
	Työtön	2
Työn valintaan vaikuttaneet tekijät		
Työn valintaan vaikuttaneet tekijät	Kiinteä työpiste	1
	Vaihtelunhalu	2
	Rahanhankinta	1
	Sattuma	2
	Toimiala	1
Odotukset itse työstä		
Odotukset työtehtävistä	Omien kokemusten hyödyntäminen	1
	Mielenkiintoiset työtehtävät	4
	Ei suuria odotuksia	2
Odotukset organisaatiosta	Kansainvälisyys	2
	Urakehitysmahdollisuudet	3
	Ei suuria odotuksia	2
Organisaation tarjoamat edut		
Kannustava palkitsemismalli	Suorituskohtainen palkitsemismalli	2
	Riittävä peruspalkka ja kannusta bonusmalli	3
	Ohjaa työtä oikeaan suuntaan	2
	Huomioi ikäjakauman	1

Taulukko 4. Instrumentaalinen sitoutumisalttius

4.3.4. Instrumentaalinen sitoutuminen

Instrumentaalisella sitoutumisalttiudella voidaan ennustaa työntekijän instrumentaalista sitoutumista työsuhteen alkamisen jälkeen. Työntekijän odotukset itse työstä ja organisaatiosta konkretisoituvat työsuhteen alkamisen jälkeen joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Instrumentaalisessa sitoutumisessa korostuvat matalan tason sitouttavat tekijät, joita ovat esimerkiksi palkkarakenteen sekä urakehityksen toteutumien suhteessa odotuksiin. Tulokset instrumentaalisen sitoutumisen tekijöistä tukevat Cohenin (2007) esittämää mallia siitä, että taloudelliset keinot sitouttavat työntekijöitä matalalla tasolla. Esimerkiksi jos yritys ei pysty tarjoamaan urakehitysmahdollisuuksia, lähtee työntekijä hakemaan niitä yrityksen ulkopuolelta. Instrumentaalista sitoutumista olen tutkinut palkan, urataivoitteiden sekä työsuhteen jatkuvuuden pohjalta ja nämä olen tiivistänyt alateemoiksi taukkoon 5.

Palkka

Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä nykyiseen palkkaan sekä bonusmalliin. Viisi vastaajaa tosin pitivät peruspalkkaa huonona mutta kokonaispalkkaa riittävänä. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin etuihin. Soraääniäkin tuli erityisesti epäoikeudenmukaisesta palkitsemismallista, koska bonusten määrä riippui täysin asiakkuuksista. Toisaalta tietyissä tehtävissä oltiin hyvinkin tyytyväisiä bonusmalliin. Yksi vastaajista oli selkeästi sitä mieltä, että palkkakehitystä ei ollut tapahtunut juuri ollenkaan työsuhteen aloittamisen jälkeen.

Uratavoitteet

Vastaajilla oli useita erilaisia uratavoitteita ja urakehitysmahdollisuudet koettiin tärkeänä sitouttamisen tekijänä. Neljällä vastaajista uratavoitteet olivat HR-puolen tai liiketoiminnan johtotehtävissä. Kahdella vastaajista kyllä oli tavoitteita edetä uralla mutta heillä ei ollut tarkkaa urasuunnitelmaa. Yksi vastaajista korosti, että hänellä ei varsinaisia uratavoitteita ollut mutta perheenlisäys oli ajankohtainen. Perheenlisäys ei kuitenkaan poistanut uralla menestymistä myöhemmin. Kun kysyin missä vastaajat olisivat viiden vuoden päästä, viisi vastaajista oli sitä mieltä, että he olisivat johtotehtävissä kohdeorganisaation ulkopuolella. Tämä kertoo sen, että kohdeorganisaatiossa ei ole tarjolla riittävästi sellaisia johtotason tehtäviä, joita vastaajat toivoivat jatkossa tekevän. Yksi vastaaja ei osannut sanoa, missä hän viiden vuoden päästä olisi ja yksi näkisi itsensä edelleen kohdeorganisaation palveluksessa, mikäli organisaatio ja sen tarjoamat palvelut jatkossa kehittyisivät.

Työsuhteen jatkuvuus

Kolmantena instrumentaalisen sitoutumisen osana, kysyin haastateltavilta heidän uskoa työsuhteen jatkuvuuteen ja mahdollisiin lähtöaikkeisiin. Haastateltavat kertoivat minulle omia tuntemuksia ja näkemyksiä työsuhteen jatkuvuuteen. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että työsuhde ei tule jatkumaan kun kolme oli sitä mieltä, että työsuhde tulee jatkumaan. Tässä on hyvä korostaa sitä, että lähes kaikki vastaajat uskoivat työsuhteen jatkumiseen yrityksen puolelta. Mahdollisista lähtöaikkeista tuli paljon keskustelua ja erityisiä tunteita herättivät muutokset organisaatiossa, työtovereissa ja esimiehissä. Neljällä vastaajista oli lähtöaikeita, joiden syinä korostuivat organisaatiomuutosten lisäksi uramahdollisuuksien sekä koulutuksen puute ja sekava johtamiskulttuuri. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että jos yritys tarjoaa heille jatkossa uusia ja haasteellisia työtehtäviä, ei heillä ole tarvetta lähteä kohdeorganisaatiosta. Sitoutuminen oli yhdellä vastaajista vähentynyt, mutta hän ei antanut sen vaikuttaa työn tekemiseen.

”Mutta se sitoutumisen väheneminen ei saa vaikuttaa työn tekemiseen, ei saa vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.” (Henkilö 7.)

Instrumentaalinen sitoutuminen			
Palkka			
Tyytyväisyys palkkaan ja etuihin	Kyllä	Peruspalkka huono, kokonaispalkka riittävä	5
		Edut ovat riittävät	7
	Ei	Kokonaispalkka riippuu asiakkuuksista	1
		Ei palkkakehitystä	1
Urataavoitteet			
Urataavoitteet	Kyllä	HR ja liiketoiminnan johtotehtävät	4
		Tavoitteellinen ilman suunnitelmaa	2
	Ei	Ei urataavoitteita, perheenisäys ajankohtainen	1
Missä olet viiden vuoden päästä?	Kohde-yrityksessä	Mikäli palvelut ja organisaatio kehittyvät	1
	Muualla	Johtotehtävissä kohdeyrityksen ulkopuolella	5
	EOS	En tiedä	1
Työsuhteen jatkuvuus			
Työsuhteen jatkuvuus	Kyllä		4
	Ei		3
Lähtöaiheet	Kyllä	Organisaatiomuutokset	4
		Urakehitysmahdollisuuksien puute	
		Koulutuksen puute	
		Sekava johtamiskulttuuri	
	Ei	Uudet ja haastavat tehtävät	3

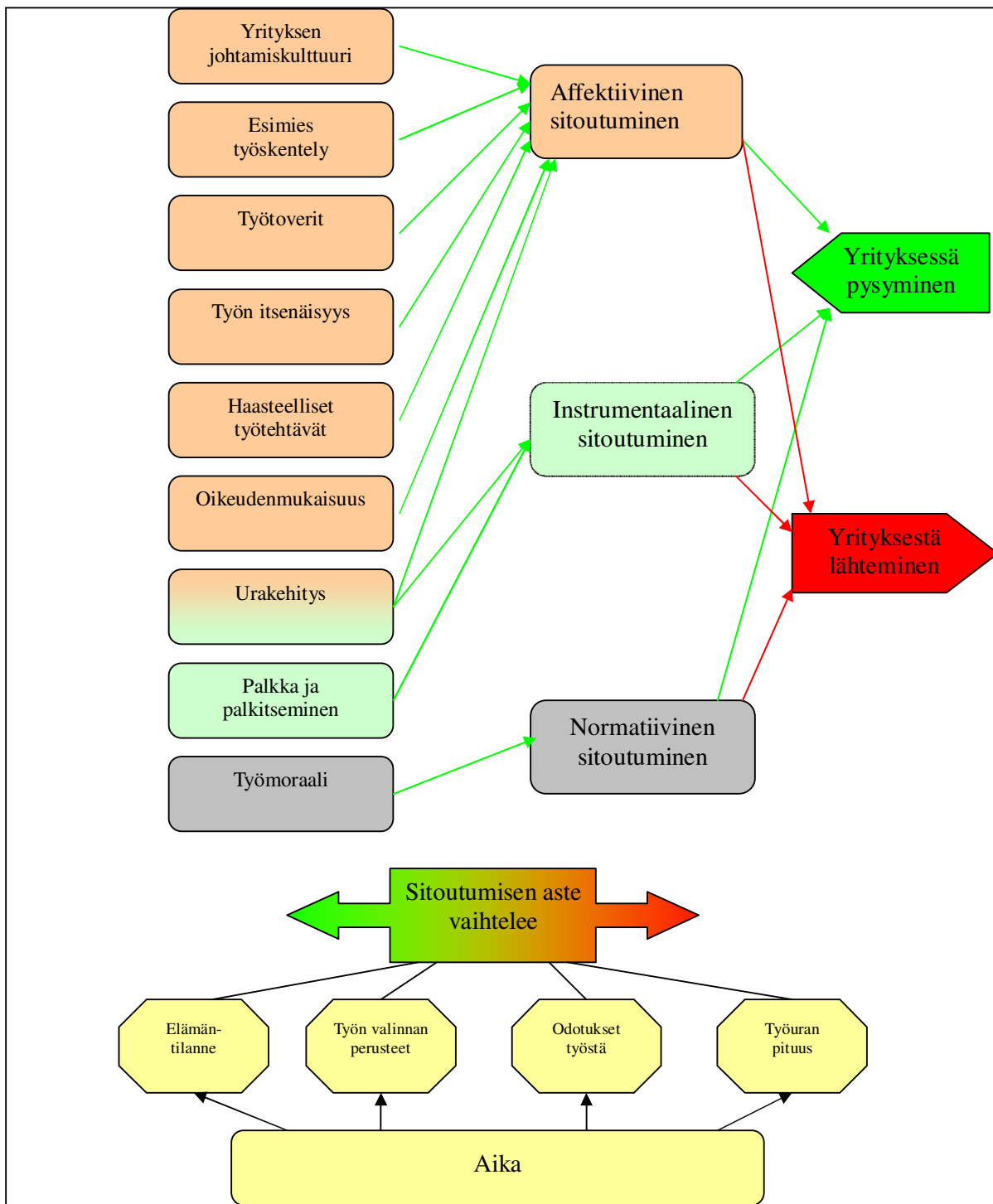
Taulukko 5. Instrumentaalinen sitoutuminen

5. Johtopäätökset

5.1. Yhteenveto tutkimustuloksista

Tässä pro gradu-tutkimuksessa tarkoitukseni oli kuvata ja ymmärtää asiantuntijoiden ja esimiesten sitoutumisen tekijöitä tiettyä henkilöstöalan yritystä kohtaan. Tutkimuksessa halusin myös selvittää, miten haastattemieni henkilöiden sitoutuminen on muuttunut työsuhteen edetessä. Sitoutumisen tekijöitä sekä ajan vaikutusta pyrin ymmärtämään Aaron Cohenin (2007) kehittämän neljän komponentin teorian pohjalta, missä sitoutumisalttiutta tutkittiin ennen työsuhteen alkua ja varsinaista sitoutumista työsuhteen alkamisen jälkeen. Tavoitteenani oli myös tulkita, kuinka hyvin tutkimustulokset vastasivat Cohenin teoriapohjaista tutkimusta. Tämän tutkimuksen osalta voin todeta, että haastattemillani henkilöillä oli yhdeksän sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää, jotka kuvasivat henkilöiden affektiivista, instrumentaalista sekä normatiivista sitoutumista yritykseen.

Sitoutumisen aste oli viidellä henkilöllä vähentynyt työsuhteen aikana kun kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että sitoutuminen on lisääntynyt vastaavana aikana. Sitoutumisen aste oli vaihdellut työsuhteen aikana ja siihen vaikuttavia tekijöitä löysin tässä tutkimuksessa neljä kappaletta. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat Cohenin neljän komponentin väittämiä siitä, että ajalla on merkitystä henkilön sitoutumiseen. Olen analysoinnut tutkimustuloksia esittämieni tutkimuskysymysten perspektiivistä ja johtopäätöksenä olen löytänyt yhteneviä tekijöitä sitoutumisen tekijöiden, ajan merkityksen sekä Cohenin (2007) neljän komponentin mallin välillä. Johtopäätökset sitoutumisen tekijöistä suhteesta aikaan ja olen tiivistänyt kaavioon 3.



Kaavio 3. Asiantuntijoiden ja esimiesten sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja ajan merkitys

Analysoidessani haastateltavien sitoutumisen tekijöitä, pidin merkittävänä sitä, kuinka yhtenäisiä vastaukset haastateltavien välillä olivat. Sitoutumiseen vaikutti niin taloudelliset kuin psykologiset tekijät.. Sitoutumisen tekijät olen jakanut affektiivisen, instrumentaalisen ja normatiivisen sitoutumisen malleihin ja ne ovat läheisesti yhteydessä Meyrin ja Allenin (1997) kolmen komponentin malliin. Kolmen komponentin malli on edelleen yksi käytetyimmistä sitoutumisen malleista, minkä vuoksi pidin sitä luotettavana perustana tehdessäni yhteenvetoa tutkimustuloksiani.

Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivisessä sitoutumisessa työntekijä haluaa sitoutua yritykseen. Tähän psykologista sitoutumista mittaavaan osa-alueeseen vaikuttaa tutkimukseni mukaan yrityksen johtamiskulttuuri, esimiestyöskentely, työtoverit, työn itsenäisyys, haasteelliset työtehtävät sekä oikeudenmukaisuus. Haastateltavilla on tiettyjä odotuksia yrityksen johtamistapaa kohtaan jo ennen työsuhteen alkua. Johtamiskulttuurin toivottiin olevan enemmän ihmisten johtamista kuin asiajohtamista. Osa haastateltavista ei arvostanut yrityksen johtoa ja toisaalta he kokivat, että yrityksen johto ei arvostanut heitä eikä heidän tietotaitoaan. Useita vastaajia lisäksi ärsytti johdon rohkeudenpuute tehdä nopeita päätöksiä, mikä vaikutti negatiivisesti sitoutumiseen. Olenkin tulkinnut, että työntekijän sitoutuminen vahvistuu, mikäli todellinen johtamiskulttuuri vastaa niitä odotuksia, joita hänellä oli ennen työsuhteen alkamista. Johtamiskulttuuriin liittyy läheisesti esimiestyöskentely, mikä koettiin erittäin tärkeänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että kannustava ja hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies, lisäisi heidän sitoutumistaan. Yrityksen nykyiset esimiehet koettiin enemmän asia- kuin ihmisjohtajiksi, mikä taas heikensi työntekijöiden sitoutumista. Työntekijät toivoivatkin esimiehiltään enemmän ihmisten johtamista, kuin asioiden manageerauta.

Miellyttävä työyhteisö ja työtoverit korostuivat tärkeinä tekijöinä sitoumisessa yritykseen. Joidenkin vastausten perusteella oli havaittavissa, että organisaatiomuutokset sekä vaihtuvat työtoverit vaikuttivat negatiivisesti henkilöiden sitoutumiseen. Tämän pohjalta olen tehnyt sen johtopäätöksen, että kun odotukset työyhteisöstä eivät vastaa todellisuutta tai ne muuttuvat, vaikuttavat ne henkilön sitoutumiseen negatiivisella tavalla. Työn itsenäisyys oli erityisesti asiantuntijoille tärkeää ja jos työtä ei saanut itsenäisesti tehdä odotuksista huolimatta, toimi se selkeästi heikentävänä sitoutumisen tekijänä myöhemmin. Vaikka monet vastaajista halusivatkin tehdä itsenäisesti työtä, toivoivat he kuitenkin sosiaalisuutta ja ajatusten vaihtoa kollegoiden kanssa. Cohenin (2007) mallissa työn itsenäisyys ja työtovereiden merkitys on sijoitettu aikaan ennen työsuhteen alkua. Itsenäisyys ja sosiaalisuus sitoutumisen tekijöinä tukevatkin Cohenin instrumentaalisen sitoutumisalltiuden mallia, koska ne asettuvat samalle aikajanelle. Haasteellisten

työtehtävien merkitys korostui erityisesti pitkässä työsuhteessa olleilla henkilöillä. Heillä sitoutuminen oli aina lisääntynyt uusien ja haastavien työtehtävien myötä. Sitoutumista sen sijaan heikensi samat työtehtävät, joita oli tehty pitkään. Cohen (2007) tukee Meyerin ja Allenin näkemystä siitä, että oikeudenmukaisuus liittyy affektiiviseen sitoutumiseen. Henkilön oma oikeudenmukaisuudentaju määrittää ne odotukset, joita hän asettaa organisaation oikeudenmukaisuusmallia kohtaan. Vastajat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että suuria epäoikeudenmukaisuuksia ei kohdeyrityksessä ollut. Useissa vastauksissa oli kuitenkin mainittu, että myyjä arvoستetaan enemmän kuin muita rooleja ja miehiä arvoستetaan enemmän kuin naisia. Myös yrityksen käyttämä KPI-mittaristo koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Tulkintani oikeudenmukaisuudesta sitoutumisen tekijänä perustuu niihin odotuksiin, joita työntekijä organisaatiolle asettaa. Jos odotukset oikeudenmukaisuuden toteutumisesta vastaavat todellisuutta, lisää se työntekijän sitoutumista yritykseen ja päinvastoin.

Instrumentaalinen sitoutuminen

Instrumentaaliseen sitoutumiseen vaikuttivat taloudelliset tekijät kuten palkka ja henkilön urakehitys. Palkkaa ja palkkakehitystä pidettiin tärkeänä sitoutumisen tekijänä ja joissakin vastauksissa koettiin, että palkkakehitystä ei ollut tapahtunut siitä huolimatta, että työtehtävät olivat muuttuneet haastavimmiksi. Palkkaan oltiin yleisesti tyytyväisiä vaikkakin bonusmallia kritisoitiin sen epäoikeudenmukaisuuden vuoksi. Urakehitys nähtiin niin ikään selkeänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä ja tämä koettiin haastavana, koska pienessä organisaatiossa urakehitysmahdollisuudet olivat rajalliset. Toisaalta ne henkilöt, joille yritys oli pystynyt tarjoamaan haastavampia tehtäviä ja uralla etenemismahdollisuuksia, kokivat sitoutuvansa yritykseen paremmin. Urakehityksen ja palkkakehityksen toivottiin myös nousevan samassa suhteessa. Sitoutumisen katsottiin voivan myös laskea, mikäli urakehitystä ja palkkakehitystä ei tapahtunut. Tulkintani mukaan sitoutuminen menee sykleissä eli uusien tehtävien ja palkkakehityksen myötä sitoutuminen kasvaa ja vastaavasti jos yrityksen työntekijöille ei ole tarjolla urakehityspolkuja, sitoutuminen laskee. Kohdeyrityksen kannattaakin panostaa jatkossa uramahdollisuuksien kehittämiseen, jotta henkilöstö saadaan paremmin sitoutumaan yritykseen. Uratavoitteet ja palkkakehitys kuuluvat Cohen (2007) neljän komponentin mallissa instrumentaalisen sitoutumisen alle ja niitä voidaan mallin mukaan tutkia työsuhteen alkamisen jälkeen.

Normatiivinen sitoutuminen

Työmoraali vaikuttaa työntekijän normatiiviseen sitoutumiseen ja se toimii työntekijän sisäisenä ajurina, mikä ei ole sidoksissa aikaan. Kaikilla haastatteleillani henkilöillä työmoraali oli korkea.

Korkean työmoraalin kautta haastateltavien sitoutuminen oli vahvempaa ja erityistä on myös huomata, että vaikka haastateltavien sitoutumisen aste oli vaihdellut työsuhteen aikana, ei se kuitenkaan vaikuttanut korkeaan työmoraaliin. Työmoraali kuuluu myös Cohenin (2007) mallissa normatiivisen sitoutumisalltiuden alle, jolloin se asettuu aikaan ennen työsuhteen alkamista.

Aika

Tässä tutkimuksessa olen halunnut selvittää, miten aika vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen yrityksessä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimuksia siitä, että sitoutumisen aste vaihtelee työsuhteen aikana. Sitoutumisen asteeseen vaikuttavia tekijöitä on henkilön elämän tilanne, työn valinnan perusteet, odotukset työstä ja työuran pituus. Haastattelemillani henkilöillä oli erilaisia elämän tilanteita, kun he päättivät ottaa työtarjouksen kohde yritykseltä vastaan. Osa oli ollut työttömänä, osa taas oli matkustanut niin paljon, että halusivat työn, missä ei tarvitse matkustaa niin paljon. Elämän tilanne ja työn valinnan perusteet olivatkin mielestäni linkittyneet keskenään vahvasti. Henkilöillä oli myös erilaisia odotuksia itse työstä ja jos odotukset täyttyivät, kokivat he sitoutuvansa yritykseen. Valitettavasti joukossa oli myös henkilöitä, joiden odotukset eivät olleet täyttyneet, minkä vuoksi he olivat valmiita katsomaan uusia haasteita yrityksen ulkopuolelta. Odotuksiin itse työstä, vaikutti luonnollisesti henkilöiden aikaisemmat työkokemukset, joiden perusteella he arvioivat tulevia työtehtäviä ja yritystä. Työuran pituudella oli myös vahva merkitys henkilöiden sitoutumiseen. Vanhemmat ja pitkään työelämässä mukana olleet, eivät olleet niin innokkaasti lähdössä katsomaan uusia vaihtoehtoja vaikka he eivät olleet täysin tyytyväisiä. Sen sijaan uransa alkuvaiheessa ja jonkin aikaa työelämässä olevilla henkilöillä yrityksestä pois lähteminen tuntui olevan helpompi ratkaisu, koska he kokivat, että uuden työpaikan löytää helposti. Pitkään kohdeyrityksessä työskenneillä henkilöillä sitoutumisen aste oli vaihdellut työsuhteen aikana useamman kerran.

5.2. Kehitysehdotukset ja esitykset tulevaisuuden tutkimuksille

Tämän tutkimuksen lopuksi haluan vielä tiivistää niitä ajatuksia, joita haastattelemillani henkilöillä oli, kun heiltä kysyttiin mitkä tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseen yrityksessä. Vastauksien pohjalta tärkeiksi sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat urakehitysmahdollisuudet, haasteelliset työtehtävät, johtamiskulttuuri, palkka ja esimiehen tuki. Vastaukset siis vahvistavat jo aikaisemmin avaamani sitoutumisen tekijöitä ja niissä myös korostui, että henkilöt sitoutuisivat paremmin kohdeyritykseen, kun sitouttamisen tekijöihin kiinnitettäisiin enemmän huomiota.

Urakehitysmahdollisuudet koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi ja yrityksen kannattaisikin kiinnittää huomiota erilaisten urapolkujen rakentamiseen. Pienen ja matalan organisaation vuoksi urapolut voivat olla haastavia toteuttaa ylöspäin. Sen sijaan urapolkuja voi kehittää myös horisontaalisesti eli

työnkuvaa voidaan kehittää laajemmalle alueelle. Tässä on hyvä muistaa, että urapolkuja ei välttämättä haluta yrityksessä tarjota, minkä vuoksi henkilöstöä ei myöskään haluta liian pitkään yritykseen sitouttaa. Tärkeää on kuitenkin se, että oli yrityksen urapolkustrategia mikä tahansa, olisi se hyvä kertoa selkeästi jo haastatteluvaiheessa mahdolliselle uudelle työntekijälle. Yrityksen pitäisi pystyä kertomaan, mitä rooleja yrityksessä on tarjolla, mitä uralla eteneminen yrityksen sisällä edellyttää ja millä aikataululla sitä voisi toteuttaa. Myös palkkakehitys pitäisi huomioida keskusteltaessa yrityksen tarjoamasta urapolusta.

Haasteelliset työtehtävät liittyvät osana urakehitysmahdollisuuksiin. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, haastattelemieni henkilöiden sitoutuminen vahvistui aina uusien ja haastavampien tehtävien myötä. Vastuullisempien työtehtävien osalta, pitäisi muistaa päivittää myös rooliin kuuluva valta. Kehittämisehdotuksena yrityksen eri roolikuvauksia voisi tarkentaa niin, että niissä olisi selkeästi nähtävissä rooliin kuuluva vastuu ja päätöksentekovoima. Myös johdon roolikuvaukset pitäisi avata tarkemmin henkilöstölle, jotta he tietävät kuka mistäkin päätöksestä todellisuudessa vastaa.

Johtamiskulttuuri herätti paljon tunteita ja siitä syystä pidänkin sitä erittäin tärkeänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Vaikka kohdeorganisaatiossa on erittäin vahva myyntikulttuuri, olisi siellä hyvä huomioida asijaohjauksen lisäksi se, että työntekijät kaipaavat ihmisten johtamista. Kun työntekijöitä arvostetaan ja heitä johdetaan tunteet huomioiden, sujuu asioidenkin johtaminen huomattavasti helpommin. Haastattelemani henkilöt kokivat, että johtamistyyli oli muuttunut ihmisjohtajuudesta asijaohjaukseksi tietyn periodin aikana. Onkin selvää, että tietyt henkilömuutokset yrityksen johdossa ovat vaikuttaneet johtamiskulttuuriin. Tässä yhteydessä on hyvä myös kysyä, että onko yrityksessä tietoisesti haluttu painottaa asijaohjauksista? Jos näin on, niin silloin yritys on myös valmistautunut henkilöstön vaihdoksiin, jotta yritykseen saadaan asijaohjauksista arvostavia työntekijöitä.

Kohdeyrityksen tarjoama palkitsemismalli koettiin pääsääntöisesti hyvänä vaikka peruspalkkaa ei pidetty kovin kilpailukykyisenä. Palkitsemisperusteet koettiin epäoikeudenmukaisiksi, koska ne olivat suoraan yhteydessä asiakkuuksiin. Kohdeyritys voisikin pohtia sitä, kuinka kannustejärjestelmään sidottuja henkilöitä voitaisiin palkita tasavertaisemmin, niin että kaikilla rooleilla huolimatta asiakkuuksista olisi yhtäläiset mahdollisuudet saavuttaa asetetut tavoitteet. Palkkakehitykseen pitäisi myös kiinnittää huomioita erityisesti pitkään työsuhteessa olleiden ja tehtäviä vaihtaneiden osalta. Vaikka työntekijät saavat vuosittaisen yleiskorotuksen, ei se ole sama asia kuin palkankorotus.

Haastattelemillani henkillöillä on mahdollisuus kuvata unelmien esimiestään ja vastausten perusteella oli havaittavissa, että kyseistä esimiestä ei kohdeorganisaatiosta löytynyt. Vastauksissa korostui kannustava esimies, joka luottaa alaisiinsa. Esimiestyöskentelyn olin jo aikaisemmin linkittänyt työssä onnistumiseen, minkä vuoksi se koettiin tärkeänä sitoutumisen tekijänä. Osa haastattelemistani henkilöistä toimi itse esimiesroolissa ja he toivoivat, että kohdeorganisaatio olisi tarjonnut esimiehille suunnattua koulutusta enemmän. Esimieskoulutus antaa paremmat edellytykset toimia esimiesroolissa, minkä vuoksi kohdeyrityksen kannattaisi panostaa enemmän myös esimiesten työssä kehittymiseen. Esimies pystyy oikeita työkaluja hyödyntäen kannustamaan alaistaan onnistuneeseen työsuoritukseen. Työssä onnistuminen tarkoittaa usein myös tavoitteiden saavuttamista ja sitä kautta taloudellista hyötyä yritykselle. Kouluttamalla esimiehiä yritys voi siis parantaa työtyytyväisyyttä ja onnistuneiden työsuoritusten kautta lisätä yrityksen liikevaihtoa. Koska tutkimustuloksissa kahtena sitoutumisen tekijänä nousi vahvasti esille johtamiskulttuuri ja esimiestyöskentely, tulevaisuuden tutkimuksissa olisi mielenkiintoista pohtia, kuinka johtamiskulttuurilla ja esimiestyöskentelyllä voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen yrityksessä. Tässä tutkimuksessa johtamiskulttuuria ja esimiestyöskentelyä on sivuttu mutta siihen ei ole pureuduttu kovin syvästi.

Tämän tutkimuksen osalta ajalla oli myös merkittävä rooli henkilöstön sitoutumisessa. Itse koin tutkimukseni heikkouksena sen, että suurimmalla osalla haastattelemistani henkilöistä työsuhde oli kestänyt pitkään. Koska työsuhteen alkamisesta oli kulunut pitkä aika, ei heillä välttämättä ollut tuoreita muistikuvia ajasta ennen työsuhteen alkua ja toisaalta myös haastateltavien alkuperäiset tuntemukset olivat saattaneet muuttua työsuhteen aikana. Cohenin (2007) esittämää neljän komponentin mallia voisikin lähteä empiirisesti tutkimaan sellaisen organisaation kanssa, mikä haluaa pitkällä aikavälillä selvittää henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Empiirinen tutkimus edellyttäisi mahdollisuutta haastatella useampia henkilöitä, jotka ovat hakeutumassa tietyn organisaation palvelukseen. Sitoutumisaltiuden osalta haastattelut pitäisi toteuttaa heti, kun työsuhteen on allekirjoitettu, jolloin tutkimukseen saataisiin mahdollisimman tuoreessa muistissa olevia ajatuksia. Organisaatiolla pitäisi olla avoinna myös useita tehtävärooleja, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman kattava. Jotta tutkimuksella voitaisiin kattaa sitoutumisaltiuden mittarit, olisi tarkoituksenmukaista aloittaa tutkimus ennen henkilöiden työsuhteen alkua. Varsinainen sitoutumisen mittaaminen sen sijaan edellyttäisi myöhemmin tehtävää tutkimusta työsuhteen alkamisen jälkeen, jolloin samoja henkilöitä voitaisiin haastatella esimerkiksi yhdeksän kuukauden jälkeen siitä, kun he aloittivat yrityksessä. Tällä empiirisen tutkimuksen mallilla olisi mahdollista vastata totuudenmukaisemmin Cohen neljän komponentin väittämiin.

6. Lähteet

Alasuutari P (1999) *Laadullinen tutkimus* 3. uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1–18.

Baruch, Y. (1998) *The Rise and fall of Organizational Commitment, Human System Management, Vol 17. Issue 2, 135-143.*

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, 88, 207–218.

Beck, K. & Wilson, C. (2000). *Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure*. Journal of Vocational Behavior, 56, 114-136.

Becker, H. S. (1960) *Notes on the concept of commitment*, The American Journal of Sociology, Vol. 66, No. 1, 32–40.

Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996) *Foci and bases of employee commitment: implications for job performance*. Academy of Management Journal 36, 464–482.

Brown, R. B., (1996) Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. Journal of Vocational Behavior. Vol 49. s. 230-251.

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford University Press.

Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.

Cohen A. – Gattiker Urs E. (1992) *An empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach*, Relations Industrielles, Vol. 47, No. 3, 439–459.

Cohen , A (2003) *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, A. (2007) *Commitment Before and After: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, Vol 17, 336-354.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). *The construct of work commitment: Testing an integrative frameworks*. Psychological Bulletin, 131, 241-259.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ezoni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.

Fishbein, M., & Ajzen, I. 1975). *Beliefs, attitudes, intention and behavior*. Reading, MA: Addison Wesley.

Ford, M.E. (1992) *Motivating Humans: Goals, Emotions, and Personal Agency Belief*. London: Sage Publications.

Glisson, C & M. Duric. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization. *Administrative Science Quarterly* 33: 61-81.

Hackman, J.R. & Oldhan, G.R (1976). *Motivation through the design of work. Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance. 16. 250-279.

Heikkinen, M. (2005) *Monimuotoisuus organisaatiossa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja*, Hallinnon Tutkimus, vol. 24, no: 1.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) . *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal Related Factors in the development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555–573.

Hrebiniak, L. G. (1974). “*Effects of Job Level and Participation on Employee Attitude and Perception of Influence*”. *Academy of Management Journal* 17:469-662.

Joiner, T. A. – Bakalis, Steve (2006) *The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics*, *International Journal of Educational Management*, vol. 20, No. 6, 439-452.

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. –Kilpailevia vai täydentäviä?* Sosiologian väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta: Jyväskylän yliopisto.

Jokivuori, Pertti (2004) Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus, *Aikuiskasvatus* 4/2004, 284-294.

Kanugo, R. N.(1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* (67) 3, 341-349.

Kelman, Herbert, C. (1958) *Compliance, Identification, and Internalization. Three Processes of Attitude Change*. *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 2, s. 51-60.

Kiianmaa, A. (1996) *Moderni toteismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Kehityksen Avaimet Ky.

Ko, J.W., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1997). *Assessment of Meyer and Allen’s (1991) three-component model of organizational commitment in South Korea*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere. Vastapaino.

Lee, T. W., Asford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). *Commitment propensity, organizational, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry process*. *Journal of Management*, 18, 15-32.

Lönnqvist, Jouko (2005). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta*. Edita Publishing.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990) *A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Maier, G. W. – Brunstein, J. C. (2001) *The Role of Personal Work Goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, 1034-1042.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Consideration. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 3762-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* (1) 1, 61-89.

Meyer, J. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Work Commitment. Theory, Research & Application*. London: Stage

Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the Workplace – Toward a General Model*. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, No: 3, 299-326.

Meyer, J.P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the Organization: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Morris, J.H., Sherman J.D.(1981) *Generalizability of an Organizational Commitment Model*. *Academy of Management Journal*, vol 24, No. 3, 512-526.

Morris, T.J., Lydka, H. and Fenton-O'Creevy, M.P. (1993) *Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies*. *Human Resource Management Journal*, vol. 3, no.3, April, 21-42.

Morrow, Paula, C., (1983) *Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*. *Academy of Management Review*, Vol. 8, s. 486-500.

Morrow, Paula C (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: Jai Press

Mowday, R. T., R. M. Steers, and L.W. Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14:224-247.

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

- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). *Organisational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavioral*. Journal of Applied Psychology, 71 492-499.
- Pierce, J.L., & Dunham, R. B. (1987). *Organizational Commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences*. Journal of Management, 13, 163-178.
- Porter, L. W., Steers, R, Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No: 5, 603–609.
- Powell, D. M. & Meyer, J. P.(2004). *Side-bet theory and three-component model of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 65, 157-177.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). *An empirical study of Howard Becker's side-bet theory*. Social Forces, 47, 475-479.
- Steers, R. M. (1977) *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, vol. 22, 46-56.
- Stevens J. M., Beyer J. M. – Trice H. M. (1978) *Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment*. The Academy of Management Journal, vol. 21 No. 7, 821-838.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating Commitment From Expectancy as Motivating Force. *Academy of Management Review*. 6: 589-599.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, H. and Barksdale, K (2000) *Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory*, Journal of Vocational Behaviour, Vol. 57, 428–444.
- Syrjälä L, Ahonen S, Syrjäläinen E, Saari S. (1995). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.
- Tuomi J, Sarajärvi A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Työ murroksessa - työsuunnitelma vuosille 2006-2010* (2006), Työterveyslaitos Työ ja yhteiskunta-tiimi, luonnos 5.10.2006, www.ttl.fi
- Vanderberg, R.J., & Self, R.M. (1993). *Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work*. Journal of Applied Psychology, 78, 557-568.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). *Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach*. Organizational Behavior and Human Performance, 26, 81-96.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organizations: A Normative View*. Academy of Management Review. 7: 418-428.

7. Liitteet

Haastattelurunko				
Taustatietoja:				
Kuinka kauan olet ollut yrityksen palveluksessa?				
Ikä	20-30	31-40	41-50	51-60
Missä tehtävässä toimit:				
*Asiantuntija				
*Esimies				
Teema-alueet:				
Työsuhteen alkuvaihe				
Kuvaile elämäntilannettasi ennen siirtymistä yritykseen?				
Miksi halusit vaihtaa aikaisemmasta työpaikasta nykyiseen?				
Mitä odotuksia sinulla oli työtehtävää kohtaan?				
Mitä odotuksia sinulla oli organisaatiosta kohtaan?				
Työsuhteen jatkuvuus				
Uskotko työsuhteesi jatkuvuuteen?				
Mahdolliset lähtöaiheet				
*syyt lähtöaikeiden/lähdön takana				
Persoonalliset tekijät				
Kuvaile henkilökohtaista työmoraaaliasi				
Mitkä työtoverit sinulle merkitsevät?				
Mitä vapaa-aika sinulle merkitsee?				
Uratavoitteet				
Kuvaile omia uratavoitteitasi				
Missä olet 5-vuoden päästä?				
Työn sisältö				
Kuinka tärkeää sinulle on työn haasteellisuus?				
Mitä sinulle merkitsee työn itsenäisyys?				
Pystytkö hyödyntämään omaa osaamistasi työssäsi?				
Pystytkö kehittämään omassa työssäsi?				
Palkka ja palkitseminen				
Oletko tyytyväinen työstä saamaasi korvaukseen ja etuihin?				
Millainen on mielestäsi kannustava palkitsemismalli?				
Organisaatio ja johtaminen				
Millaista johtamiskulttuuria mielestäsi yrityksessä toteutetaan?				
Kohtelee ko yritys mielestäsi oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitä?				
Kuinka tärkeää sinulle on selkeät roolijaot?				
Millaisen esimiehen toivoisit itselläsi olevan?				
Sitouttaminen				
Mitkä tekijät vaikuttavat sinun sitoutumiseesi yrityksessä?				
Miten sitoutumisesi yritykseen on muuttunut työsuhteesi aikana?				