

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

SITOUTTAMINEN JOHTAMISESSA

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Heinäkuu 2007  
Ohjaaja: Risto Harisalo

Elina Hamari

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede
Tekijä:	HAMARI, ELINA
Tutkielman nimi:	Sitouttaminen johtamisessa
Pro gradu -tutkielma:	97 sivua
Aika:	Heinäkuu 2007
Avainsanat:	sitoutuminen, organisaatiositoutuminen, sitouttamisen mahdollisuudet, sitoutumisprofiili

---

Tutkimuksen päätehtävänä on kartoittaa johdon keinoja sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Tutkimus on luonteeltaan teoreettinen. Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu henkilöstön näkökulma. Tutkimusaihe valittiin sen ajankohtaisuuden ja tutkimusten vähäisyyden vuoksi. Tutkimus tarkastelee sitä teoreettista taustaa, johon sitouttamisen mahdollisuudet nojautuvat, sekä itse sitouttamisen keinoja.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa määritellään neljä peruskäsitettä: johtaminen, sitouttamisen keinot, sitoutuminen ja sen aste, sekä vaikutukset. On havaittavissa, että sitouttamisen keinojen pääluokat ovat johdettavissa sitoutumisesta moniulotteisena ilmiönä, joka sisältää kolme ulottuvuutta. Näistä komponenteista jokaisen syntyminen taustalla voidaan katsoa olevan tiettyntyyppisiä tekijöitä, jotka perustelevat sitoutumisen keinojen jakamisen taloudellisten, psykologisten ja sosiaalisten keinojen luokkiin.

Teoreettisessa osassa kartoitetaan johtamista, sitouttamisen keinoja ja sitoutumista määrittelevää teoreettista taustaa ja luodaan sitouttamisen keinoille teoreettinen viitekehys. Viitekehyksessä on neljä taustatekijää, joiden voidaan katsoa vaikuttavan sitoutumiseen työntekijän näkökulmasta: sitouttamisen keinojoukon välittyminen johdon käyttäytymisessä motivoivina/dismotivoivina tekijöinä, yksilön käsitykset vaihdon teorian ja psykologisen sopimuksen vastavuoroisuudesta, työntekijän yksilölliset piirteet ja arvostukset, sekä sitoutumisprofiilin ja sitoutuneisuuden asteen kehittymisen yhteys valittuun keinojoukkoon. Teoreettinen viitekehys muodostaa mahdollistavan, mutta myös rajoittavan ja ehtoja asettavan pohjan niille keinoille, joita henkilöstön sitouttamiseen on kulloinkin käytössä.

Tutkimuksen analyttisessä osassa kuvataan tarkemmin erilaisia sitouttamisen keinoja siten, että taloudelliset, psykologiset ja sosiaaliset keinot muodostavat omat ryhmänsä. Organisaatiositoutumisen eri ulottuvuuksien tarkastelun avulla tuodaan esiin tutkimusaiheen kompleksisuutta. Lopuksi hahmotellaan sitoutumisen hypoteettisia vaikutuksia kuitenkin painottamatta niiden osuutta merkittävästi tutkimuksen pääkysymyksen asetteluun vuoksi.

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena voidaan havaita, että henkilöstön sitouttamiseen on olemassa taloudellisia, psykologisia ja sosiaalisia keinoja, joiden käyttöä ja sopivuutta rajaa luotu teoreettinen viitekehys. Mahdollisuudet sitouttamiseen ovat kuitenkin vain hypoteettisia ja luovat pohjan tarkemmalle analyysille ja empiirisille jatkotutkimuksille. Myös käsitykset käytettyjen keinojen vaikutuksista ovat ehdollisia siinä mielessä, että kunkin työntekijän omasta arviosta riippuu se, kuinka vaikuttaviksi keinot käsitetään. Tutkimuksessa painottuu sitoutumisen vahva yksilöllinen luonne ja sitoutumisen kompleksisuus yksilöiden muodostamien käsitysten pohjalta.

## SISÄLLYS

<b>I JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT</b>	<b>8</b>
<i>1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen</i>	8
<i>2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen</i>	11
<i>3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen</i>	14
<b>III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>17</b>
<i>1 Pääkäsitteiden asettaminen</i>	17
<i>2 Johtamisen käsitteellistäminen</i>	18
<i>3 Johtamisteoriat sitouttamisen perustana</i>	19
3.1 Piirreteoriat sitouttamisen perustana	21
3.2 Käyttäytymisteoriat sitouttamisen perustana	22
3.3 Tilanepainotteiset teoriat sitouttamisen perustana	24
3.4 Integroivat johtamisteoriat sitouttamisen perustana	25
3.5 Valta ja johtaminen sitouttamisen perustana	27
3.6 Rooliteoriat sitouttamisen perustana	28
<i>4 Sitouttamisen keinot</i>	29
4.1 Sitouttamisen keinojen määrittely	29
4.2 Sitouttamisen keinojen teoreettinen tausta	31
4.2.1 Vaihdon teoria	31
4.2.2 Messickin johtaja-alaisvaihdon malli	32
4.2.3 Herriotin ja Pembertonin malli	33
4.2.4 LMX-teoria	34
4.2.5 Etzionin analyttinen malli mukautumisesta organisaatioon	36
4.2.6 Sitouttamisen keinojen taustatekijät	39
<i>5 Sitoutuminen ja sen aste</i>	41
5.1 Sitoutumisen määrittely	41
5.2 Sitoutumisen yksilöllisyys – teoreettisia näkökulmia	43
5.2.1 Kognitiivinen dissonanssi	43
5.2.2 Työntekijän yksilölliset ominaisuudet	45
<i>6 Tulokset</i>	47
<b>IV TUTKIMUKSEN ANALYYTTINEN OSUUS</b>	<b>49</b>
<i>1 Taloudelliset sitouttamisen keinot: palkka ja palkitseminen</i>	49
1.1 Palkitsemisen luokittelu	49
1.2 Palkalta ja palkitsemiselta odotetut edut	50
1.3 Palkka ja luontaisedut	52

1.4 Symboliset, sosiaaliset ja työtehtäviin liittyvät palkitsemisen keinot	53
<i>2 Psykologiset sitouttamisen keinot</i>	55
2.1 Organisaatiokulttuuri ja arvot	56
2.2 Organisaatiossa välittyvät ihmis- ja johtajakuvat	57
2.3 Työroolit	60
2.4 Asenteet	62
2.5 Luottamus	64
2.6 Valta ja osallistavan johtamisen käytännöt	66
2.7 Muutoksien toteuttaminen ja hallinta	69
<i>3 Sosiaaliset sitouttamisen keinot</i>	70
3.1 Sosiaalistaminen	70
3.2 Ihmissuhteiden hallinta	72
3.3 Henkilöstöjohtaminen	73
3.4 Kommunikointi ja viestintä	74
<i>4 Sitoutumisen komponentit</i>	76
4.1 Affektiivinen sitoutuminen	76
4.2 Normatiivinen sitoutuminen	77
4.3 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	78
4.4 Sitoutuminen psykologisena siteenä	79
4.5 Sitoutuminen mukautumisena, samaistumisena ja sisäistämisenä	81
<i>5 Sitoutumisen tulokset</i>	83
5.1 Sitoutumisen vaikutus käyttäytymiseen	83
5.2 Työntekijän näkökulma	84
5.3 Organisaation näkökulma	85
<b>V YHTEENVETO</b>	<b>89</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>93</b>

# I JOHDANTO

2000-luvun organisaatiot kilpailevat asiakkaistaan turbulentissa ympäristössä, jonka tapahtumia on vaikea ennakoida kovinkaan pitkälle. Aiemmin toimineista kilpailustrategioista on ehkä osittain jouduttu luopumaan niiden muistuttaessa ennemmin muinaisjäänteitä, kuin tehokkaita arvonluonnin toteuttajia. Nykyisissä markkinaolosuhteissa organisaatiot ovat jatkuvasti tekemisissä lukuisten erilaisten sidosryhmien kanssa sekä konkreettisesti että interaktiivisesti. Sidosryhmistä erityisesti kilpailijat luovat uhkakuvia markkinaosuuksien menetyksestä ja asiakkaat tuntuvat vaativan jatkuvasti enemmän.

Maalattaessa ehkä dramaattinen kuva kilpailuympäristön nykytilasta ja siinä avuttomina seilaavista organisaatioista halutaan kohdistaa huomio työntekijöihin, organisaatioiden avaintekijöihin. Organisaatiot lisäarvon luojina ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäjinä ei ole mikään uusi käsite. Toisinaan näyttäisi kuitenkin olevan niin, että organisaatioiden toiminnasta puhuttaessa yksittäiset työntekijät muuttuvat vain kasvottomaksi massaksi, operationaaliseksi tasoksi, joka suorittaa työnsä rutiininomaisesti vailla suurempia intohimoja. Painopiste tulisi kohdistaa kasvottomasta organisaation käsitteestä sen sisällä oleviin toimijoihin, itse työntekijöihin. Työntekijöiden mukanaan tuoma osaaminen, tiedot ja taidot, muodostavat valtavan inhimillisen pääoman varannon. Tämä tietokapasiteetti koituu organisaation hyödyksi vain, mikäli se onnistuu luomaan siteen työntekijöihinsä tavalla, joka tyydyttää molempien osapuolien tarpeet.

Tämän päivän organisaatiot eroavat paljon työn organisoinnin tavoiltaan. Ei liene kuitenkaan uhkarohkeaa todeta, että henkilöstö on yhä keskeisemmässä osassa organisaation maineen ja asiakasuskollisuuden luomisessa. Tämä korostuu ajateltaessa palvelu- tai ostotapahtumaa ja asiakkaan ja henkilökunnan välistä vuorovaikutusta itse tilanteessa. Se, että rakenteet ja arvot organisaatiossa ovat kohdallaan, ei ehkä riitä luomaan menestystä ja kilpailuetua, mikäli kontakti organisaation ja asiakkaan välillä ei toimi. Henkilökunta organisaation arvojen välittäjänä ja edustajina antaa asiakkaalle vaikutelman siitä, miten organisaatio asiakkaisiinsa suhtautuu. Organisaatioonsa tyytyväinen ja työlleen omistautunut työntekijä edustaa organisaatiota ulospäin ja asiakkaita kohti tavalla, joka saa asiakkaat valitsemana juuri kyseisen organisaation palvelut.

Tulevaisuudessa ja osin jo tälläkin hetkellä tullaan käymään kilpailua työntekijöistä monilla eri työmarkkinasegmenteillä. Sekä julkinen, että yksityinen sektori ovat tilanteessa, jossa

työntekijöiden hankkiminen ja erityisesti säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Tilanteessa, jossa työntekijät yhä useammin voivat valita työpaikkansa, ei työnantajien valta päättää esimerkiksi työehdoista haluamallaan tavalla enää ehkä päde. Työnantajien valtakaudesta siirrytään aikaan, jossa työntekijät yhä enenevässä määrin vaikuttavat työmarkkinoiden muotoutumiseen tieto- ja taitoresurssiensa kautta. Ongelmaksi on muodostunut se, että usein työntekijät antavat organisaatiolle vain aikansa, eivät juuri muuta (Ulrich 1998).

Johdon ja henkilöstöhallinnon tehtäväksi asettuu työntekijöiden pitäminen organisaatiossa. Tällöin johto joutuu arvioimaan työntekijöiden asemaa uudelleen ja punnitsemaan erityisesti sitä, mikä merkitys työntekijöillä on perustehtävän toteuttamisen kannalta, kuinka tärkeitä he ovat ja kannattaako heistä pitää kiinni. Työntekijöiden tärkeäksi koettu asema asettaa organisaatiolle haasteen: miten pitää kiinni työntekijöistä saamatta heitä kuitenkaan tuntemaan itseään työnsä vangeiksi?

Keskeistä on työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon tavalla, joka on kummallekin osapuolelle edullinen. Työntekijän saamat hyödyt organisaation jäsenyydestä voivat olla hyvinkin erilaisia, yksilöinä ihmiset arvostavat ja arvottavat eri asioita eri tavoin. Tämä tulisi johdon huomioida sitouttamisen eri keinoja punnitessaan. Yleisen mielipiteen mukaan työnantaja-työntekijä-suhteet ovat köyhiä. Vastavuoroisuutta ei pääse syntymään, mikä voi aiheuttaa myös työntekijöiden sitoutumisen tason laskemisen (Cohen 2003, 5). Sitoutuminen on kahden kauppa, johto ei voi viestiä työntekijöille ajavansa vain organisaation etuja, vaan sen tulisi pystyä havainnollistamaan myös niitä tapoja, joilla luoda arvoa työntekijöilleen.

Työntekijä on organisaation avainkomponentti sen perustehtävää, kuten tietyn palvelun, tuotteen tai muun hyödykkeen tuottoa, myyntiä tai jakelua ajatellen. Työntekijöiden pysyvyys ei siksi olekaan ainut syy, joka johtaa organisaatiot sitouttamaan henkilöstöään. Organisaation jäsenyyden säilyttämisen lisäksi sitouttamiseen katsotaan kuuluvaksi myös muita ulottuvuuksia. Työn voi suorittaa monella tavalla, mutta harva organisaatio, asiakkaista puhumattakaan, tuskin kelpuuttaa keskinkertaista suoriutumista. Pelkän perustehtävän keskinkertainen suorittaminen tuskin lisää organisaation tehokkuutta. Menestys yksinkertaisimmillaan muodostuu siitä, että perustyön sisään rakennetaan jokin lisäarvoa tuottava komponentti. Se voi olla erinomainen palvelukokemus tai tuotteessa jokin toivottu lisäominaisuus. Tavoitteena on siis luoda arvoa arvon päälle. Yhä useammin organisaation menestys riippuu vuorovaikutussuhteen luomisesta asiakkaaseen. Työntekijöiden tehtävänä on luoda nämä suhteet ja ylläpitää niitä. Organisaatioonsa samaistunut

työntekijä uskoo siihen mitä tekee ja kokee olevansa osa edustamaansa organisaatiota. Sitoutumaton työntekijä tuskin pystyy yhtä autenttisesti ja luonnollisesti luomaan vuorovaikutussuhdetta asiakkaaseen, mikäli ei itsekään usko siihen, mitä edustaa. Näin tuntuu luontevalta ajatella, että suorittaessaan työtään sitoutunut työntekijä onnistuu tuottamaan sellaista ”arjen glamouria”, joka saa asiakkaat palaamaan organisaation yhä uudelleen.

Tutkimuksen kohteena on työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna kyky pitää kiinni henkilöstöstään ja asiakkaistaan on sen elinehto. Weberiläistä käsitystä protestanttisen etiikan voimasta ahkeran työmoraalin synnyttäjänä voi tuskin kokonaan hylätä. Itse asiassa hänen laajasti käsittelemänsä protestanttisen etiikan mukainen työeetoksen käsite on vanhin julkaistu työhön sitoutumista koskeva käsite (Morrow 1993). Silti käsitteen ei ehkä voi sanoa olevan kovin ajankohtainen enää nykyisin. Kuitenkin on todettava, että materiaalien korvausten ohella henkisten ja emotionaalisten tarpeiden tyydyttämisellä on tärkeä rooli sitoutumista tavoiteltaessa. Esimerkkinä tästä voidaan mainita vaikka Maslow´n tarvehierarkia (Maslow 1954). On syytä huomioida ihmisten yksilöllisyys ja erilaiset odotukset organisaation ja työn suhteen.

Sitoutuminen ja sen saavuttaminen voidaan käsittää kompleksiseksi ilmiöksi, joka luo organisaatioiden johdolle kysymyksiä ja haasteita. Kyseessä on ajankohtainen, mutta vaikeasti määriteltävä käsite. Organisaation ja työntekijöiden käsitys sitoutumisesta ja sen sisällöstä saattaa olla eriävä erilaisesta intressiperustasta johtuen. Sitouttaminen kysymyksenä on herättänyt myös kritiikkiä ja käsitteellä voidaan nähdä olevan negatiivinen, työntekijöitä alistava painotus. Kuitenkin sitouttamista, ainakin jonkinasteista, tarvitaan ja johto on se taho, joka organisaatiota edustaessaan toteuttaa sitouttamistehtävää. Etujen ristiriita tai erilaiset käsitykset sitoutumisesta koituvista eduista molemmille osapuolille voivat luoda paineita saavuttaa organisaatiossa kultainen keskitie, joka huomioisi sekä työntekijän tarpeet ja intressit yksilötasolla että koko organisaation tarpeet ja päämäärät laajassa mittakaavassa ja pidemmällä aikavälillä.

## II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Organisaatioon sitoutuminen on ollut hallitseva sitoutumisen muodon tutkimuskohde ja siksi sitä on lähestytty monin eri tavoin (Cohen 2003, 42). Sitoutumisen ongelma nousi johtamisen ja työelämän tutkimuksen tietoisuuteen 1960-luvun lopulla erityisesti suuryritysten syntyessä, organisaatioiden koon kasvaessa, sekä palkkatyön yleistyessä ja yleisen koulutustason noustessa (Kiiänmaa 1996, 148). Vuosina 1967 - 1987 julkaistiin yli 200 sitoutumista koskevaa empiiristä tutkimusta (Mathieu & Zajac 1990, 172). Tutkimuksen suosiota selittänee osaltaan organisaatioon sitoutumisesta aiheutuvat voimakkaat motivaatioon liittyvät seuraamukset (Brown 1996, 230). Sitoutuminen tutkimuskohteena sijoittuu laajemmin yhteyteensä asetettuna ihmissuhteiden koulukuntaan, joka syntyi vastapainona tieteelliselle liikkeenjohdolle (Milkovich & Boudreau 1988, 130). Koulukunta korostaa mm. sosiaalisen vuorovaikutuksen, johtajan ihmissuhdetaitojen ja ryhmätyöskentelyn merkitystä organisaatioissa (Salminen 2002, 119).

Sitoutumisen tutkimuksessa voidaan tunnistaa kaksi lähestymistapaa, joiden valinnasta riippuu se, miten sitoutuminen käsitetään ja miten sen nähdään syntyvän. Toinen korostaa asenteiden ja toinen käyttäytymisen vaikutuksesta kehittyvää sitoutumista. Viimeaikoina sitoutuminen myös alettu käsittää moniulotteiseksi ilmiöksi, jolloin lähtökohtaisesti vain yhden sitoutumisen tyyppin tai kohteen sisällyttäminen tutkimukseen ei tuota relevanttia tietoa (Cohen 2003; 9, 11).

Asenteita (*attitudinal approach*) korostavassa tutkimuksessa on suuntauduttu niiden edeltävien olosuhteiden kartoittamiseen, jotka edistävät sitoutumisen kehittymistä ja sitoutumisen käyttäytymiseen liittyviä seurauksia. Käyttäytymistä (*behavioral approach*) korostava suuntaus on puolestaan pyrkinyt kartoittamaan niitä olosuhteita, jossa kerran omaksutulla käyttäytymisellä on taipumus toistua. Kyseisen käyttäytymisen vaikutuksia tutkitaan sitten asennemuutoksiin. (Meyer & Allen 1991, 62.) Molempien suuntausten taustalla oletetaan olevan sekä instrumentaalisia että laskelmiin perustuvia tekijöitä. Asenteita korostavan suuntauksen mukaiset tutkimukset olettavat sitoutumisen taustalla vaikuttavan ns. vaihdon teorian. Tällöin työntekijän sitoutumisen katsotaan olevan seurausta työntekijän ja organisaation välisestä vaihtosuhteesta. (Legge 2005, 216.) Tässä tutkimuksessa sitoutumista lähestytään asenteita korostavan suuntauksen pohjalta vaihdon teorian ajatukseen tukeutuen, kiinnostuksen kohteen ollessa erityisesti sitoutumisen aikaansaamisessa.



Sitoutumista organisaatioon tutkittaessa kaksi asennetta korostavaa suuntausta on ollut laskelmiin perustuva (Becker 1960) kalkulatiivinen teoria ja affektiivinen lähestymistapa, jossa Lyman W. Porter on ollut tienraivaajana (Cohen 2005, 19). Meyer ja Allen (1991; 1997) ovat kehittäneet näiden kahden teorian pohjalta kolmiulotteisen mallin organisaatioon sitoutumiseen. Asennetta ja käyttäytymistä korostavien lähestymistapojen samoin kuin kolmen sitoutumisen komponentin, affektiivisen, jatkuvuuteen perustuvan ja normatiivisen sitoutumisen, välille on hahmoteltu useita eroavaisuuksia ja yhdessä ne muodostavat organisaatioon sitoutumisen typologian, jossa erilaiset sitoutumisen tyypit liittyvät tiettyihin tekijöihin ja saavat aikaan joitakin vaikutuksia (Brown 1996, 232).

Organisaatioon sitoutumisen tutkimuksen johtavina tutkimuskohteina ovat olleet sitoutumista edeltävien muuttujien ja olosuhteiden kartoittaminen, sitoutumisen korrelaattien etsintä, sitoutumisen vaikutusten tutkiminen käyttäytymiseen ja työsuorituksiin, sekä sitoutumisen mittaaminen erilaisin taulukoin ja kyselylomakkein (Meyer & Allen 1991, 81; Cohen 2003, 18). Sitoutumisen syntymisen, ylläpidon ja vaikutusten välillä on usein oletettu olevan kausaalinen suhde, jonka olemassaololle ei kuitenkaan ole saatu riittävästi tukea tutkimuksissa (Meyer & Allen 1991, 81). Mathieu ja Zajac (1990, 191) toteavat organisaatioon sitoutumisen tutkimusten omaksuneen yleisesti vastaavuussuhteisiin nojaavan metodologian. Sen sijaan organisaation suorittamien erilaisten toimenpiteiden vaikutukset sitoutumisen asteeseen ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu lähinnä työntekijöiden psykologisina mielentiloina

Suomessa sitoutumista ovat tutkineet mm. Pertti Jokivuori (2002) väitöskirjassaan ”Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä” ja Soile Tuorinsuo-Bryman (2003) tutkimuskohteenaan organisaatioon sitoutumisen ja osallistumisen välinen yhteys osa-aikaisten työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi Soili Keskinen (2005) on käsitellyt sitoutumista alaitaitoa käsittelevässä teoksessaan kuntasektorilla ja Antero Kiiänmaa (1996) osana sosiaalisia verkostoja käsittelevää tutkimusta eräässä tietotekniikka- ja elektroniikka-alan yrityksessä.

Sitoutumista tutkittaessa johtamisteorioiden ulottuvuuksista käsin on mahdollista sitoa aiheen tarkastelu erilaisiin teoreettisiin viitekehyksiin (Yukl 2002, 11). Tässä tutkimuksessa esiin otetaan piirreteoria, käyttäytymisteoria, valtateoria, rooliteoria, tilanneteoria sekä useat eri suuntaukset yhdistävä, integroiva teoria ja nojaututaan ajatukseen siitä, että johdon käyttäytymisellä voi olla

positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia niihin keinoihin, joita sitoutumisen aikaansaamiseen voidaan käyttää.

Edellä sanotun ja kuvatun perusteella asetetaan tutkimuksen päätehtäväksi seuraava: Mitä keinoja johdolla on sitouttaa henkilöstö organisaatioon? Sitoutumisen vaikutusten sijaan tutkimuksessa keskitytään sitoutumisen syntymiseen vaikuttavien ja sitoutumista edesauttavia keinojen kartoittamiseen. Tarkoituksena on kartoittaa niitä Mathieun ja Zajacin (1990, 191) esiin tuomia toimenpiteitä, joilla sitoutumiseen voisi vaikuttaa organisaatiotasolla. Pääkysymystä tarkastellaan teoreettisesti siten, että 1) pyritään kartoittamaan sitoutumista ja sitouttamisen keinoja muokkaavaa teoreettista taustaa ja 2) kartoittamaan sitouttamisen keinoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

Sitoutumisen syntyyn vaikuttavia alkutekijöitä on tutkittu laajasti. Näiden oletettujen alkutekijöiden pohjalta voitaisiin muodostaa mahdollisia keinoja johdon käyttöön. Kuitenkaan tätä mahdollisuutta ei ole riittävästi hyödynnetty. Sitoutumista käsittelevien empiiristen tutkimusten määrän on jo todettu olevan huomattava, mutta aiheen teoreettinen tarkastelu ei ole saanut riittävästi huomiota. Jo käsitteen epämääräisyys ja erilaiset näkökohdat ilmiön luonteesta perustelevat ilmiön teoreettisen tutkimuksen tarvetta. Sitoutumisen keinojen kartoituksen voisi sanoa olevan alan kirjallisuudessa vähintäänkin puutteellista. Aiheen tärkeyden ja ajankohtaisuuden vuoksi on ihme, ettei tutkimuksissa ole juurikaan keskitytty miettimään sitoutumisen syntymistä edesauttavia keinoja. Organisaation näkökulmasta sitoutuneet työntekijät saattavat muodostaa nykytilanteessa merkittävän kilpailuedun, jota on vaikea jäljitellä (Mowday 1998, 395 - 396).

Tutkittaessa sitoutumista organisaatioon ja sitoutumisen vaikutuksia työsuorituksiin on käynyt ilmeiseksi, että aina ei ole onnistuttu rakentamaan luotettavia mittareita tai malleja, jolloin tulokset saattavat olla keskenään ristiriitaisia tai on saattanut vallita epäselvyys siitä, mitä oikeastaan on haluttu tutkia (Meyer & Allen 1991, 69). Sitoutumisen tutkimuksen teoreettinen tausta on hajanaista ja osin hedelmätöntä. Sitouttamisen kohteiden, työntekijöiden, erilaisuus ja yksilöllisyys eivät ole saaneet riittävästi huomiota. Käytännön näkökohdista katsotaan luontevammaksi aloittaa tutkimus sitoutumista aikaansaavista keinoista ja toimista ja koota yhteen myös sitoutumisen teoreettista taustaa, mikä auttaa ymmärtämään käsitteen moniulotteisuutta ja yksilön tasolla ilmeneviä vaikutuksia.

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan keinoja, joilla sitoutumista pyritään saavuttamaan. Tällöin psykologiset mielentilat toimivat keinojen kartoittamisen pohjana kuitenkin niin, että keinojen

katsotaan lähtevän johtamisen eri tehtävistä käsin ja johdon eri tehtäväalueiden mahdollistamana. Tarkoituksena ei ole rakentaa spesifiä sitouttamisstrategiaa, vaan nostaa esiin niitä sitouttamisen keinoja, jotka ovat johdettavissa johdon eri tehtäväalueista. Tällöin mille tahansa organisaatiolle koosta tai käytettävissä olevista resursseista huolimatta avautuvat yhtäläiset mahdollisuudet henkilöstön sitouttamiseen. Aihetta ei ole tutkittu riittävän moniulotteisesti käytäntöä ajatellen, jolloin johdon keinojen kartoittaminen voi tuoda esille uusia ulottuvuuksia sitoutumisen. Tutkimuksessa pyritään kokoamaan yhteen erilaisia teoreettisia suuntauksia, jolloin sitoutumisen problematiikan jäsentäminen voisi muodostua selkeämmäksi.

## **2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen**

Tutkimukselle voidaan asettaa erilaisia tietämyksen tyyppisiä edustavia tavoitteita ja päämääriä. Leschen (1976, 174) mukaan tiedonintresseillä tarkoitetaan niitä abstrakteja intressejä, jotka mahdollistavat tutkimuksen ja ohjaavat sitä. Tiedonintressit myös kuvaavat yleisesti sitä metodologista tapaa, jolla jäsennetään tieteellisen tiedon merkitystä inhimillisten käytäntöjen uusintamisessa (Raunio 1999, 366). Jürgen Habermas (1972) on jaotellut tiedonintressit kolmeen eri pääluokkaan: tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen tiedonintressiin. Habermasin mukaan tieto ei koskaan ole olemassa itsestään, vailla tarkoitusta, vaan se on johdettavissa tietoa muodostavista intresseistä. Näistä intresseistä jokainen muotoilee sekä arkitietoa, että tietoa, joka on tuotettu eri tavoin sosiaalisesta vaatimuksesta.

Tekninen ja praktinen tiedonintressi muodostavat pohjan empiiris-analyttisille ja hermeneuttisille tieteille. Kumpikin intressi ohjaa tiedon muodostumista eri tavoin, teknisen tiedon funktio on ennustaminen ja kontrolli, praktisen tiedon funktio on ymmärtämisessä (Raunio 1999, 367). Emansipatorinen intressi eroaa näistä kahdesta muusta intressistä yhdistämällä prosessiin kritiikin itsereflektion kautta (Mumby 1988, 25). Emansipatorisen tiedonintressin kautta ihminen pystyy pakenemaan niitä luonnollisia rajoitteita, joita institutionaaliset rakenteet hänelle luovat. Lisäksi se muodostaa tietoa tavalla, joka ei ole idealistinen tai objektivistinen, vaan keskittyy tiedon muodostusprosessiin itsessään, kun tietoa tuotetaan vuorovaikutusprosessissa (Mumby 1988, 26 - 27).

Tiedon luonne voidaan siis jakaa ymmärtävään (praktiseen), selittävään (tekniseen) ja kriittiseen (emansipatoriseen) tiedon intressiin (Raunio 1999, 367). Tässä tutkimuksessa nojaututaan

selittävään, tekniseen tiedonintressiin, jonka pohjalta muotoutuvat myös tutkimuksen tavoitteet. Yhteiskuntatieteissä yleisesti käytettävissä olevat selittämisen tavat ovat kausaalinen, intentionaalinen ja funktionaalinen selitystapa, joilla kullakin on oma metodologiansa (Uusitalo 1991, 99).

Kausaalisessa selittämisessä tuottamisen tai aikaan saamisen idea on keskeinen, toiminnallisen kausaaliteettikäsityksen mukaan syy on jotakin, joka saa aikaan tai tuottaa jotakin. Kausaaliteetille asetetaan myös tiettyjä ehtoja, jotta syy-seuraus-suhteen voitaisiin todeta olevan olemassa. Tällaisia ehtoja ovat esimerkiksi yhteisvaihtelu, ajallinen järjestys ja kolmansien tekijöiden olemassaolo (Uusitalo 1991, 102 - 104; Raunio 1999, 166). Teleologiset selittämisen tavat voidaan jakaa funktionaalisiin tai intentionaalisiin selittämisen tapoihin (Uusitalo 1991, 105). Intentionaaliset selitykset liittyvät päämääriin pyrkivään toimintaan, funktionaalisessa selityksessä ilmiö selitetään sen vaikutusten ja itsesäätelyn pohjalta (Raunio 1999, 267). Funktionaalinen selitys on muuten samanlainen kuin intentionaalinen selittämisen tapa, kuitenkin sillä erotuksella, että funktio ei ole kenenkään tarkoittama, ilmiö on osa jotakin kokonaisuutta ja siksi olemassa (Uusitalo 1991, 109).

Tutkimuksia ryhmiteltäessä kulkee perustava jako teoreettisten ja empiiristen tutkimuksen välillä. Teoreettinen tutkimus voi olla luonteeltaan analyttistä, tutkimusongelman ratkaisemista osiin pilkkomalla, tai synteettistä, jolloin tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva yhdistelemällä aiemmin erillisiä teorioita tai empiirisiä havaintoja. Käsiteanalyttinen tutkimus, ilmiön teoreettinen mallintaminen tai ilmiön modifiointi ovat teoreettiselle tutkimukselle ominaisia tapoja käsitellä tutkimuskysymystä. Tutkimusongelmia voidaan tiedon lajien lisäksi ryhmitellä niiden pääongelman luonteen mukaan, jolloin mahdollisia tutkimusongelmia voivat olla tutkittavan ilmiön alustava tai teoreettinen (eksploraatiivinen) kuvaaminen, tarkka kuvaus, selittäminen, ennustaminen tai kehittäminen. (Uusitalo 1991, 61 - 62.) Edelleen tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 127).

Tässä tutkimuksessa on edellä kuvatuista vaihtoehdoista valittu tutkimuskysymyksen tarkastelemiseksi teknisen tiedonintressin intentionaalisen selittämisen tapa. Tutkimus on teoreettinen, jolloin tarkastelu on luonteeltaan analyttistä, tutkimusongelman pääkäsitteiden erittelyn kautta etenevää prosessointia. Tutkimuksen luonne voidaan kuitenkin mieltää myös eksploraatiiviseksi. Ero selittävän ja kuvailevan tutkimuksen välillä on osin vaikea rajata, mutta sitä voidaan havainnollistaa ajattelemalla, että selittävä tutkimus vastaa kysymykseen miksi ja kuvaileva tutkimus mitä tai miten (Uusitalo 1991, 63). Tavoitteena on siis mitä - muotoiseen kysymykseen

vastaaminen kuitenkin niin, että tutkimus on täysin teoreettinen. Kun tutkimuksen tavoitteena on eksploratiivisuus, on tarkoituksena sekä kuvata, että ehdollisesti selittää tutkittavaa ilmiötä, kun selitys ei vastaa kausaalisen selittämisen vaatimuksia (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 25). Lisäksi tutkimus voi olla eksploratiivista silloin, kun tarkoituksena on kuvata jotakin ilmiötä teoreettisesti, mutta empiirisistä havainnosta käsin (Uusitalo 1991, 62). Eksploratiivisuus, ehdollinen selittäminen, kuvaa tässä tapauksessa erityisesti tutkimusongelman luonnetta; kysymykseen ei oleteta olevan vain yhtä oikeaa vastausta.

Intentionaalinen selittäminen liittyy päämääriin pyrkivään toimintaan. Siksi se selittävän tiedonintressin tyyppinä tarjoaa keinon kartoittaa niitä tekijöitä, joilla tutkimuksen päämäärää, sitoutumista, voidaan saada aikaiseksi. Eksploratiivinen, etsinnällinen tapa jäsentää tutkimusongelmaa on valittu tutkimukseen siksi, että tarkoituksena ei ole lähestyä tutkimuskysymystä kausaalisen selittämisen keinoin. Tarkoituksena on kartoittaa johdon potentiaalisia keinoja ja niiden mahdollista vaikuttavuutta sitoutumisen syntymiseen. Tutkimusongelman eksploratiivinen luonne mahdollistaa ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden huomioimisen: kaikki keinot eivät saa aikaan sitoutumista kaikissa työnteekijöissä. Perusteluina kartoituksen valinnalle tutkimuksen tieteelliseksi tavoitteeksi voidaan antaa ainakin sitoutumisen aikaansaamista koskevan tutkimuksen teoreettisen taustan puutteellisuus ja epäyhtenäisyys, sekä pyrkimys sellaisen sitoutumisen keinoja määrittelevän mallin kuvaamiseen, joka voi toimia apuvälineenä johdon keinojen tarkastelussa. Mallien avulla voidaan hahmottaa kokonaisuuksia ja mallin eri osien keskinäisiä suhteita, sekä tehdä päätelmiä myös niistä kokonaisuuden osista, joista ei ole saatu vielä empiirisiä havaintoja (Hirsjärvi ym. 2002, 135).

Funktionaalista selittämisen tapaa ei valittu tutkimusongelman asettelu vuoksi: tarkoituksena ei ole selittää tutkittavaa ilmiötä sen funktion kautta. Kausaalinen selitys ei ole tässä tutkimuksessa relevantti siksi, että kausaalisuhteiden olemassaolosta ei ole saatu sitoutumisen tutkimuksessa valideja tuloksia. Kartoittaminen ja kuvaaminen antavat paremman mahdollisuuden luoda kuva siitä, mitä mahdollisuuksia henkilöstön sitouttamiseen on olemassa. Kartoittaminen antaa tutkimuksen teoreettista luonnetta ajatellen myös paremmat mahdollisuudet hahmottaa vaihtoehtoisia lähestymistapoja teemaan ja laajentaa näkemystä tutkimusongelmaa kuvaavista teoreettisista jäsennyksistä.

Kuten jo edellä mainittiin, on henkilöstön sitouttamista ja sitoutuneisuutta tutkittu pääosin siltä kannalta, miten sitoutuneisuus syntyy, miten sitoutuneisuutta voidaan mitata, tai mitä seurauksia

sitoutumisella on. Tämän ohella on tärkeää etsiä myös niitä käytännön menetelmiä, joita henkilöstön sitouttamiseen voidaan käyttää. Tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena onkin kartoittaa niitä potentiaalisia keinoja, joilla sitoutumista voidaan aikaansaada sen sijaan, että lähdetäisiin etsimään mahdollisia kausaalisuhteita, ennustamaan tiettyjen keinojen vaikutuksia ihmisiin ennen aikaisesti, tai tuottamaan absoluuttisia totuuksia.

### **3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen**

Tutkittaessa organisaatioon sitoutumista ovat tutkimuksen näkökulmaksi mahdollisia tahoja organisaation johto, henkilökunta tai sen asiakkaat. Sitoutumista käsittelevät tutkimukset ovat yleisesti ottaen käsitelleet sitoutumista henkilöstön näkökulmasta. Valintaa voidaan pitää luontevana, sillä aihetta käsittelevistä tutkimuksista suuri osa keskittyy mittaamaan henkilöstön sitoutuneisuutta. Tämän vuoksi henkilöstön, erityisesti yksittäisen työntekijän, näkökulma on ollut dominoiva organisaatioon sitoutumista tutkittaessa. Tämän voisi luulla antavan jokseenkin yksipuolisen kuvan siitä prosessista ja niistä keinoista, joiden tuloksena sitoutumisen voidaan katsoa kehittyvän. Kuitenkin henkilöstön näkökulma aihetta tutkittaessa on myös monella tapaa perusteltavissa.

Johdon näkökulma tarjoaisi pääkysymyksen asettelun valossa mahdollisuuden tuoda esille se, miten johto yrittänyt sitouttaa henkilöstöä ja millaiseksi käytettyjensä keinojen mahdolliset vaikutukset on koettu. Organisaatioon sitoutumista tutkittaessa johdon näkökulmasta ei tutkimuksia ole tehty viljalti. Kaksi keskeistä teemaa, joihin johtamisen näkökulmasta on tutkimuksissa keskitytty ja joiden valossa sitoutumista on tarkasteltu lopputuloksellisena muuttujana, ovat muutosjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen, eli *HRM*, erityisesti rekrytointiin keskittyen (Meyer & Allen 1997, 66). Näilläkin alueilla on tutkimusten määrä ollut rajallinen. Kyseiset tutkimukselliset näkökulmat keskittyvät siis niihin alueisiin, joita on yleisesti pidetty johdon työnkuvaan kuuluvina tehtävinä. Johdon näkökulmaa voidaan pitää relevanttina, mutta tässä tutkimuksessa sen ei katsota vastaavan tutkimuksellisia intressejä tutkimuksen pääkysymystä ajatellen.

Mikäli aihetta lähestyttäisiin organisaation asiakkaiden näkökulmasta, korostuisi tutkimuksessa sitoutumisen keinojen sijasta sitoutumisen vaikutukset. Asiakkaat saattavat olla kyvykkäitä arvioimaan saamaansa kohtelua tai tuotteiden ja palvelujen laatua sitoutumisen kannalta, mutta sitoutumisen keinojen ja lopputulosten välillä ei voi olettaa vallitsevan ehdotonta kausaalisuhdetta

(esim. Meyer & Allen 1991). Tällöin esimerkiksi laatu- ja muut asiakkaisiin liittyvät välittömät palvelukokemukset eivät välttämättä ole arvioitavissa sitoutumisen perusteella. Asiakkaiden käsitys sitoutumisesta saattaisi myös erota henkilöstön käsityksistä, eikä ole täydellistä varmuutta siitä, millaisten prosessien kautta henkilöstön sitoutuminen voisi välittyä asiakkaille. Asiakkaiden näkökulmaa ei tässä tutkimuksessa valita juuri tutkimuksen pääkysymyksenasettelun vuoksi. Tutkittaessa johdon keinoja henkilöstön sitouttamiseen ei pääasiallisesti uloteta tutkimusta käsittelemään niitä mahdollisia positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia, joita henkilöstön sitoutumisella voisi olla asiakkaiden kannalta.

Edellä mainitun johdosta asetetaan tutkimuksen näkökulmaksi organisaation työntekijöiden näkökulma. Koska tavoitteena on kartoittaa johdon käytössä olevia sitouttamisen keinoja, on perusteltua tutkia asiaa nimenomaan työntekijöiden kannalta ja selvittää, mitä sitoutumisen aikaansaaminen vaatii johtamiselta. Sitoutumisen kohteeksi on tutkimuksessa asetettu organisaatio, minkä vuoksi johto sitoutumisen tavoittelijana on tarkoituksenmukainen. Vaikka johdolla on valta päättää siitä, mitä sitoutumisen keinoja organisaatiossa käytetään, ei voida varmasti ennustaa käytettyjen keinojen vaikuttavuutta. Vain henkilöstöllä sitoutumisen aikaansaamisen objekteina on yksilöllisiä käsityksiä ja mielipiteitä omasta sitoutumisestaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi henkilöstön näkökulman valintaa voidaan perusteella teoreettisesti sillä, että suuri osa sitoutumista määrittelevistä käsitteistä ja malleista painottavat yksilön asemaa sitoutumisen kokemisessa (Jokivuori 2004, 286).

Henkilöstön näkökulma johdon suorittamien toimenpiteiden kohteena ja niiden arvioijana voi täten tuottaa tärkeää tietoa johdolle siitä, miten henkilöstö on kokenut heihin vaikutettavan sitoutumisen aikaansaamiseksi. Samalla on myös mahdollista selvittää työntekijöiden käsityksiä siitä, millaisia mahdollisia vaikutuksia käytetyillä keinoilla on ollut. Sitoutuminen on vahvasti yksilöllinen prosessi, mistä seuraa se, että eri yksilöt voivat kokea samantyyppisen sitoutumisen eri tavoin (Brown 1996, 236). Henkilökunta, omien tuntemustensa ja kokemustensa pohjalta, koetaan pätevämmäksi arvioimaan sitoutumisen synnyttämisen potentiaalisia mahdollisuuksia. Tämän vuoksi pidetään tutkimuksellisesti tärkeämpänä kartoittaa henkilökunnan näkökulmaa aiheeseen.

Henkilöstön näkökulma tutkimuksessa korostaa sitä tärkeää seikkaa, että vaikka sitoutumista voi syntyä myös itsestään, työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien seurauksena ja ilman edesauttavia tekijöitä, ei se ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Nykyisin kilpailu työntekijöistä edellyttää organisaatiossa olevan jotakin sellaista, mikä saa työntekijät jäämään. Davenportin (1999, 27)

mukaan työntekijät, jotka kokevat vahvaa työhön sitoutumista, eivät välttämättä pistä painoarvoa sille, missä työtä tekevät. Saman työn suorittamiseen löytyy eri organisaatioita, jolloin nousee keskeiseksi niiden organisatoristen tekijöiden tunnistaminen, jotka vaikuttavat työntekijän lojaalisuuteen. Organisaatiossa on etsittävä ja kehitettävä keinoja, joilla organisaatioon liittyvät positiiviset tuntemukset saadaan kanavoitua työntekijöiden sitoutumiseksi, jolloin vain henkilökuntaa voi pitää pätevänä kertomaan, miten sitoutumista on heidän organisaatiossaan yritetty aikaansaada ja millaisin seurauksin.

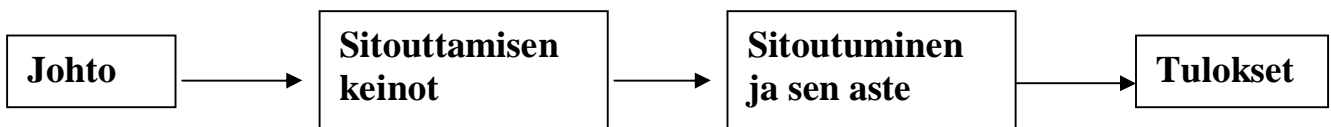


### III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

#### 1 Pääkäsitteiden asettaminen

Tutkittaessa henkilöstön sitoutumista organisaatioon voi kyseistä ilmiötä jäsentää monin eri tavoin riippuen tutkimuksen päätehtävän, tarkoituksen ja näkökulman asettelusta. Tässä tutkimuksessa on kyseisten valintojen ja tutkimuksellisten intressien perusteella päädytty kuviosta 1 ilmenevään käsitteellistämisen tapaan, jolla määritellään ja kartoitetaan johdon keinoja sitouttaa henkilöstö organisaatioon ja sen mahdollisia tuloksia.

Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet.



Tutkimuksen näkökulmaksi asetettiin henkilöstön näkökulma. Sitoutumisen kohteeksi on valittu organisaatio, joten jatkossa sitoutumisella tarkoitetaan organisaatioon sitoutumista. Organisaatioon sitoutumisessa valittu suuntaus on asenteita korostava lähestymistapa, jonka katsotaan jakautuvan edelleen kolmeen eri komponenttiin; asenteelliseen, jatkuvuutta korostavaan ja normatiivisen sitoutumiseen Meyerin ja Allenin (1991) kolmiulotteisen mallin mukaisesti. Sitoutumisen eri komponenttien mukaanotto mahdollistaa tutkimusongelman monipuolisen tarkastelun huomioimalla saman ilmiön eri puolet, joilla on vaikutusta siihen, miten sitoutumiseen ja sen tasoon voidaan vaikuttaa ja mitä vaikutuksia sitoutumisella voi edelleen olla.

Pääluvussa 3 keskitytään pääkäsitteiden määrittelyyn lisäksi niiden taustalla olevien teoreettisten käsitysten ja mallien tarkasteluun. Teoreettista taustaa kartoittamalla luodaan viitekehys, johon tutkimuksen analyttinen osa nojautuu. Teoreettisen viitekehysten valossa sitouttamisen keinoja voidaan kartoittaa ja kuvata tarkemmin, huomioiden kuitenkin samalla sitoutumista ja sen keinoja ilmiönä rajaavat ja tarkentavat reunaehdot. Näin pääkäsitteistä muodostuu kokonaisuus, joka edelleen alakäsitteisiin jakamisen kautta rakentuu loogiseksi kokonaisuudeksi, jonka kautta tutkimusongelmaa lähdetään avaamaan.

## 2 Johtamisen käsitteellistäminen

Johtaminen on yleinen termi ja siksi käsitteenä moniulotteinen ja monin eri tavoin ymmärrettävissä aina sen mukaan, mistä näkökulmasta johtamista tai johtajaa tarkastellaan. Eri koulukunnat ja teoreettiset viitekehykset tuovat myös eri painotuksia käsitteen muotoiluun. Useat kirjailijat ovat muodostaneet oman käsityksensä johtamisen elementeistä, päätyen kuitenkin monesti melko samankaltaisiin käsitteellistykseen (Mullins 1985, 121). Ajatuksellisesti johtamisen voidaan sanoa olevan niiden toimintojen ja piirteiden kokonaisuus, joita ilman organisaatio ei tule toimeen tai saavuta tavoitteitaan. Johtamisessa on kyse vaikuttamisesta haluttujen päämäärien saavuttamiseksi.

Peltosen (1994, 54 - 55) mukaan johtaminen käsitteenä jakaantuu kolmeen alakäsitteeseen, joita ovat sisältö, keinot ja soveltaminen. Sisältö kuvaa päämääriä ja tavoitteita, sitä, mitä ollaan tekemässä ja mihin pyritään. Keinot määrittelevät ne menettelytavat, operaatiot ja työtavat sekä – tekniikat joita käytetään. Viimeiseksi soveltaminen kuvaa sitä, missä rajoissa valittuja keinoja voidaan käyttää. Soveltamista tapahtuu yrityspolitiikan, taktiikoiden, johtamistyylin ja säätelytapojen alueella.

Tunnetuin ja yleisin jaottelu lienee asioiden (*management*) ja ihmisten (*leadership*) johtamisen välillä (esim. Salminen 2002, 109). Asioiden johtamiseen luetaan kuuluvaksi päivittäisten toimintojen hoitaminen ja materiaalien resurssien ylläpito, kun ihmisten johtamisen alueelle kuuluvat henkilöstön johtaminen, kehittäminen ja yhteistyön luominen, sekä muut henkilöstöhallintoon liittyvät erilaiset tehtävät. Kumpaakin johtamisen tyyppiä tarvitaan organisaatioissa.

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahtia myös tehtäväperustaisesti siten, että jaottelu keskittyy organisaation ylläpitämiseksi tarvittaviin tehtäviin ja tavoitteiden, vision ja mission saavuttamiseksi tarpeellisiin tehtäviin. Näistä eri tehtäväalueista ja niiden johtamisesta käytetään käsitteitä operatiivinen johtaminen ja strateginen johtaminen. Operatiiviseksi johdoksi käsitetään usein organisaation keskijohto, joka Mintzbergin (1979, 24) mukaan toimii välittävänä tasona varsinaisten työntekijöiden ja strategisen huipun välillä. Ne päivittäiset ja osittain rutiininomaisia työt, joista johdon työnkuva muodostuu, muodostavat operatiivisen johtamisen. Operatiivinen johtaminen on usein nähty vastakkaiseksi strategiselle johtamiselle, jolloin se on saatettu käsittää kasvottomaksi ja rutiininomaiseksi. Kuitenkin operatiivinen johtaminen on tärkeä johtamisen osa-alue, sillä se vastaa

organisaation resurssien tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta hyödyntämisestä, työntekijät mukaan lukien (Milkovich & Boudreau 1988, 17).

Eräs tapa käsitteellistää johtamista on Henry Mintzbergin (1980, 56) muodostama johtajan rooleihin perustuvan käsitteellinen malli, jossa johtajan kymmenen eri roolia voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: 1) ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit, 2) tiedonvälittämisen roolit ja 3) päätöksenteon roolit. Ihmisten välisiä suhteita koskevat roolit ovat keulakuva, varsinainen johtaja eli liideri ja yhteyshenkilö mm. organisaation ulkopuolisiin (Salminen 2002, 108). Tässä luokassa korostuvat erityisesti johtajan vuorovaikutukselliset tehtävät ja hänen käyttäytymisensä.

Tässä tutkimuksessa johtaminen käsitetään Mintzbergin johtajuusroolijakoa mukaillen leadership-tyyppiseksi ihmisten johtamiseksi, jossa korostuu ennen kaikkea vuorovaikutus ja ihmisten välisten suhteiden rakentaminen ja ylläpito. Johtamisen käsite rakentuu tehtävälähtöisesti johdon funktioiden kautta. Johtamisen määritelmäksi käsitetään tiivistetysti seuraava: Johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja työnjaon organisointia, jatkuvaa kehittämistä, sekä yhteisen arvopohjan luomista asetettujen päämäärien saavuttamiseksi.

### **3 Johtamisteoriat sitouttamisen perustana**

Johtaminen on aihe, joka ei ole menettänyt tutkijoiden ja teoreetikkojen mielenkiintoa. Johtamista on tutkittu ja siitä on kehitelty erilaisia teorioita aina sen mukaisesti, mitkä aiheet on koettu tärkeiksi. Kun vanhat teoriat on katsottu selitysvoimaltaan riittämättömäksi, on noussut tarve kehittää edelleen uusia. Juutin (1994, 101) mukaan näkökulmien runsaus johtuu osittain käyttäytymistieteitä erottelevasta jaosta positivistiseen ja ymmärtävään tieteen traditioon. Positivistisen tradition mukaan todellisuutta voidaan tulkita luonnontieteistä omaksutuilla lainalaisuuksilla ja syy-seuraus-suhteilla, kun ymmärtävän tradition mukaan sosiaalinen todellisuus olisi tulkittava vuorovaikutuksen kautta syntyneiksi tavoiksi ja sopimuksiksi.

Johtamisteorioiden kehittämisessä ja tutkimuksessa voidaan edelleen Juutin (1994, 102) mukaan erottaa ajanjaksoja, jotka ovat olleet tyypillisiä eri tutkimussuuntausten dominanssille. 1940 - 50-luvuilla keskityttiin johtajan ominaisuuksien tarkasteluun, 1950 - 70-luvuilla vallassa oli käyttäytymisteoreettinen tarkastelu, 1970 - 80-luvuilla tutkittiin tilanteiden vaikutusta johtajuuteen

ja edelleen 1980-luvulta alkaen on ollut tyypillistä erilaisten integroivien, monia johtajuusteorioita yhdistelevien mallien rakentaminen sekä tulkitseva ja ymmärtävä näkökulma.

Paitsi jaksottamalla eri teorioiden esiintymis- ja vallassaolon ajankohtia, voidaan teorioita ryhmitellä myös muilla tavoin. Fairholm (1998, 50) jaottelee johtamisteoriat kolmeen eri luokkaan sen perusteella, millaisiin asioihin eri johtamisteoriat keskittyvät. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat teoriat, jotka käsittelevät sitä, kuka tai mikä johtaja on, toiseen ryhmään kuuluvat teoriat keskittyvät siihen, mitä johtajat tekevät ja kolmanteen luokkaan kuuluvat teoriat jäsentävät sitä, missä johtajuutta ilmenee. On ilmeistä, että jaottelun tarkoituksena on lähinnä saada selvyttä johtamisteorioiden moninaisuuteen; mitään metodologista merkitystä jaolla ei ole. Luokittelut saattavat lisäksi jättää joitakin teorioita sivuun riippuen siitä, mistä näkökulmasta luokittelu tapahtuu. Edellä esitellyn ajanjaksotuksen mukaisesti lähdetään seuraavassa käsittelemään vallalla olleita ja edelleen merkityksellisiä näkökulmia johtamiseen, lisäten mukaan vielä mallin ulkopuolella olevan kysymyksen vallasta ja johtamisesta, sekä johtajan rooleista.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johdon keinoja sitouttaa henkilöstö organisaation keskitason johdon operatiivisen tehtävä- ja keinojoukon mahdollistamana. Valinta on tarkoituksenmukainen, kun huomioidaan, että keskitason johto on tavallisesti kiinteässä yhteydessä työntekijöihin ja henkilöstöjohtamiseen. Strategisen johdon näkökulmasta työntekijät saattavat näyttäytyä etäisempinä, erityisesti, mitä tulee yksittäiseen työntekijään yksilöllisine intresseineen ja käsityksineen. Oletuksena on myös se, että sitoutumisen syntymiseen, erityisesti tiettyjen keinojen osalta, voidaan vaikuttaa huomattavasti vain vuorovaikutuksen ja sellaisten toimenpiteiden kautta, joissa on välitön kontakti työntekijän ja organisaatiota edustavan johdon välillä. Tutkimuksessa operatiivisen johtamisen uskotaan paremmin ilmentävän niitä henkilöstöä kannustavia tai vieraannuttavia keinoja, joita organisaatiossa käytetään sitoutumisen aikaansaamiseen.

Käsiteltävien teorioiden ja edellisessä luvussa esitellyn johtamisen määritelmän perusteella omaksutaan johtamisesta tässä tutkimuksessa seuraava määritelmä: Johtaminen on operatiivisen tason funktio, jonka tarkoituksena on työntekijöiden yksilölliset piirteet ja intressit huomioimalla ja oman käyttäytymisensä kautta sitouttaa henkilöstö organisaatioon siten, että sitoutumisen taso mahdollisimman hyvin vastaisi organisaation tavoitteita ja päämääriä. Johtamisteorioiden mukaisesti siihen, miten johto tässä tehtävässään onnistuu, vaikuttaa erityisesti johdon käyttäytyminen ja sen välittyminen, sekä tilannetekijöiden, tässä erityisesti työntekijöiden yksilöllisyyden, huomioiminen integroituna kokonaisuutena.

### 3.1 Piirreteoriat sitouttamisen perustana

Piirreteorioiden voidaan katsoa olevan yksi varhaisimpia johtamisen työkaluksi kehiteltyjä teorioita. Johtamisen tieteellisen tutkimuksen on katsottu alkavan vastauksen etsimisestä siihen kysymykseen, millaisia ominaisuuksia johtajalla on (Juuti 1994, 102), sekä mitkä psykologiset ja persoonalliset piirteet erottavat johtajat muista (Sims, 2002, 224). Piirreteoriat dominoivat tieteellisen liikkeenjohdon varhaisia vuosikymmeniä, mutta menettivät myöhemmin asemansa osittain siksi, että ne osoittautuivat kyvyttömiksi selittämään eroja johtajien ja ei-johtajien välillä (Zaccaro 2007, 6). Kiinnostus piirreteorioita kohtaan heikkeni välillä voimakkaasti, mutta on jälleen nostanut suosiotaan.

Piirreteoria on nimensä mukaisesti kiinnostunut siitä, millaisia ovat johtajille tyypilliset piirteet ja ominaisuudet. Lähtökohtana teoriassa pidettiin aluksi sitä, että johtajuus on synnynnäistä, eli johtajiksi ei tulla, vaan johtajille ominaiset piirteet ja kyvyt ovat synnynnäisiä ja periytyviä (Zaccaro 2007, 7). Myöhemmin tällaisesta oletuksesta kuitenkin luovuttiin ja katsottiin sen sijaan, että osa johtajien ominaisuuksista on edelleen synnynnäisiä, mutta osa opittuja (Juuti 1994, 102). Johtajan ominaisuudet, tai piirteet, voidaan määritellä suhteellisen koherentiksi ja yhtenäiseksi persoonallisten piirteiden kaavaksi, jotka vaikuttavat yksilöiden erilaisuuteen ja edistävät yhdenmukaista ja tehokasta johtajuutta läpi erilaisten ryhmien ja tilanteiden organisaatiossa (Zaccaro, Kemp & Bader 2004, 104).

Eräs piirreteoreetikkojen johtavia ajatuksia oli olettaa siitä, että mikäli persoonallisuuden ja johtajatyypin esiintymisen väliltä löydettäisiin riittävä yhteys, voisivat persoonallisuustestit auttaa organisaatioita kohentamaan henkilöstönvalintaprosessejaan (Alimo-Metcalf & Nyfield 2002, 203). Varhaiset tutkimukset piirreteorian saralla keskittyivät tunnistamaan sellaisia piirteitä kuten sosiaalinen herkkyyks, maskuliinisuus ja henkilökohtainen läsnäolo (Fairholm 1998, 51). Useimmat tutkimuksista oli suunniteltu tunnistamaan kolmen tyyppisiä tehokkaan johtajan ominaisuuksia, joita olivat älykkyyteen liittyvät ominaisuudet, persoonaan liittyvät ominaisuudet ja fyysiset piirteet, kuten ikä ja koko (Ivancevich & Matteson 1990, 387). Esimerkiksi Stogdillin (1948) tekemässä tutkimuksessa kävi ilmeiseksi, että vaikka osa tutkituista ominaisuuksista saattoi esiintyä erona johtajan ja alaisten välillä, eivät tulokset olleet kovinkaan luotettavia. Sen sijaan olisi huomioitava aina myös tilanteelliset tekijät. Tästä syystä Stogdillin analyysit asettivat pohjan teoreettiselle suuntaukselle, joka pohjasi piirteiden ja tilannetekijöiden yhteisvaikutukselle (Chemers 2000, 28)

Kävi kuitenkin ilmeiseksi, ettei ole olemassa yhtä sellaista luonteenpiirrettä tai ominaisuutta, joka selittäisi johtajuuden ilmenemistä tai tehokkuutta, tai erottaisi johtajat muusta väestöstä (Juuti 1994, 103). Tutkimustyön laajuudesta huolimatta suuntaus ei kyennyt antamaan selkeitä vastauksia siihen, millaiset ominaisuudet selittäisivät johtajien menestystä. Viimeaikoina piirretheoriat ovat kuitenkin jälleen nousseet tietoisuuteen johtajuuden tutkimuskentällä, johtuen pitkälti suuremmasta käsitteellisestä, metodologisesta ja tilastollisesta kehittämisestä ja jalostumisesta (Zaccaro 2007, 6). Piirretheorioiden antina voidaan pitää sitä, että huomattiin tilanteellisten tekijöiden merkitys johtamisen tehokkuuden tarkastelussa. Suuntausta on myös tutkittu yhdistelemällä sitä muihin johtamisteorioihin.

### **3.2 Käyttäytymisteoriat sitouttamisen perustana**

1950-luvulla, piirretheorian suosion laskiessa sen selityskyvyttömyyden vuoksi, keskittyi huomio johtajan piirteistä sellaiseen käyttäytymiseen, jolla yksilö vaikuttaa seuraajiinsa (Alimo-Metcalfe & Nyfield 2002, 203). Piirretheoriaan verrattuna käyttäytymisteoreettisella näkökulmalla oli Simsin (2002, 225) mukaan ainakin kolme etua: 1) Käyttäytymistä voidaan tarkkailla objektiivisesti, 2) mitata tarkasti ja 3) käyttäytyminen on, toisin kuin piirteet, opetettavissa oleva ilmiö. Lisäksi käyttäytymisteoria mahdollisti piirretheoriallekin tyypilliset yksilöön nojaavat selittämisen tavat (Chemers 2000, 28). Käyttäytymisteorian pohjalta kehittyi kaksi toisiaan täydentävää tutkimuksen suuntausta kuvaamaan niitä eroja käyttäytymisessä, jotka erottivat johtajuuden tehokkaat ja tehottomat muodot.

Kyselylomakkeilla tehtävää, johtajan tehokkaan käyttäytymisen selvittämiseen tähtäävää tutkimusta on hallinnut vahvasti Ohion yliopiston tutkimukset (Yukl 2002, 49). Tutkijoiden pääasiallinen tehtävä yliopistossa 1950-luvulla oli muodostaa johtajalle sopivia käyttäytymisen kategorioita ja kehittää kyselylomakkeita kuvaamaan tällaista käyttäytymistä ja johtamistyyplejä. Johtamistyyppjä arvioivien tutkimusten perusteella muodostettiin kaksi faktoria: tehtäväsuuntautunut ja ihmissuhdesuuntautunut (Juuti 1994, 105). Tehtäväsuuntautuneisuus mittaa sitä, kuinka paljon esimies kontrolloi, ohjaa ja suunnittelee alaistensa toimintaa. Kyse on siis keskityksen ja hierarkian asteesta. Ihmissuhdesuuntautunut faktori kuvaa puolestaan sitä, kuinka esimies onnistuu järjestämään ihmissuhteet ja kommunikaation organisaatiossa, sekä luomaan hyvän ilmapiirin. Toinen huomattava tutkimus oli Whiten ja Lippittin suorittama tutkimus siitä, miten kolmen eri johtamistyylin, demokraattisen, autokraattisen ja antaa mennä -tyyppisen johtajuuden, katsottiin

vaikuttavan ryhmiin (Juuti 1994, 103 - 104). Tutkimusten pohjalta muodostettiin johtajan käyttäytymistä kuvaava kyselylomake (*Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ*), joka yhä on käytössä (Sims 2002, 225). Lomake keskittyy mittaamaan työntekijäkeskeistä ja työkeskeistä käyttäytymistä.

Toinen tekijä käyttäytymisteoreettisen suuntauksen muotoutumisen takana on Michiganin yliopiston suorittamat tutkimukset. Likertin johdolla vuonna 1947 aloitettujen tutkimusten tarkoituksena oli selvittää ne keskeiset tekijät, joilla on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työryhmien jäsenten tuottavuuteen (Juuti 1994, 104). Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina havaittiin, että on olemassa kolmen tyyppistä johtajille ominaista käyttäytymistä, jotka erottavat tehokkaat johtajat muista. Käyttäytymisen tyyppinä olivat tehtäväorientoitunut käyttäytyminen, ihmissuhdeorientoitunut käyttäytyminen ja osallistavan johtamistyylin mukainen käyttäytyminen. (Yukl 2002, 53). Michiganin yliopiston suorittamat tutkimukset eivät kuitenkaan kyenneet näyttämään, onko olemassa jokin aina tehokkain johtajan käyttäytymisen muoto (Ivancevich & Matteson 1990, 390). Sen sijaan se esitteli kaksi johtajan käyttäytymisen jatkumon ääripäätä tai vastakohtaa, työ- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen.

Käyttäytymisteoreettinen näkökulma johtamiseen on toiminut myös monien muiden mallien ja mittausvälineiden kehittämisen pohjana. Eräs tunnetuimmista edellä mainittujen tutkimusten pohjalta syntyneistä malleista on Blaken ja Moutonin (1964) kehittämä kaksiulotteinen johtamisruudukko. Johtamisruudukko perustuu esimiehen arvojen ja asenteiden analyysiin. Johtamisruudukossa on kaksi ulottuvuutta, ”huomio ihmiseen” - ja ”huomio tulokseen” -ulottuvuus (Juuti 1994, 106). Ruudukon keskeisenä ideana on se, että menestyäkseen johtajan tulee käyttäytymisessään huomioida sekä inhimilliset että työn organisointiin liittyvät aspektit. Toisen ulottuvuuden aliarvioiminen tai huomiotta jättäminen laskee tuloksia ja johtajan olisikin kyettävä löytämään tasapaino näiden ulottuvuuksien välillä. Niistä oletuksista, jotka esimies tekee yrittäessään saavuttaa organisaation tavoitteita ihmisten avulla, muodostuu Blaken ja Moutonin (1964) johtamisruudukko, josta on tunnistettavissa erilaisia johtamisen tapoja ja käyttäytymismalleja aina sen mukaan, miten kaksi eri ulottuvuutta käyttäytymisessä painottuvat (Juuti 1994, 106).

Käyttäytymisteoria mahdollistaa eri ilmenemismuotoineen johtajuuden ja johtamisen määrittelyn toiminnan kautta (Fairholm 1998, 52). Sen suurimpana tutkimuksellisenä saavutuksena voidaan katsoa olevan huomion keskittäminen kahteen johtamistyylin valtavirtaiseen komponenttiin, jotka

kehitettiin Ohion ja Michiganin yliopistojen suorittamien tutkimusten pohjalta (Alimo-Metcalfe & Nyfield 2002, 204). Työ- ja ihmissuhdekeskeisen tai demokraattisen ja autoritaarisen käyttäytymisen erottaminen toimii edelleen pohjana monille johtajuuden malleille. Kuitenkaan pelkän käyttäytymisen ei ole katsottu olevan riittävän tehokas keino selittämään johtajan tehokkuutta. Käyttäytymisen rinnalle tarvitaan myös muita, tilannetekijät huomioivia näkökulmia.

### **3.3 Tilannepainotteiset teorit sitouttamisen perustana**

Piirre- ja käyttäytymisteoreettisten suuntausten osoittautuessa riittämättömiksi yksinään selittämään ja kuvaamaan johtamisen tehokkuutta, tuotiin näiden suuntausten rinnalle tilannetta ja tilannetekijöitä painottavat teoreettiset suuntaukset. Tilannepainotteisille teorioille on Juutin (1994, 107) mukaan ominaista se, että niissä kiinnitetään huomio johtamisen ja ympäristöolosuhteiden ehdollisiin, kontingentteihin, suhteisiin. Tilanneteoreetikot asettavat etusijalle tutkimuksissaan ne kriittiset ja merkitykselliset tekijät ympäristössä, jotka vaikuttavat edelleen johtajan käyttäytymiseen. Näin ollen sellaisten tekijöiden kuin organisaation koon, työntekijöiden kypsyiden ja työtehtävien monimutkaisuuden katsotaan suuntaavan ja muokkaavan johtajuutta (Fairholm 1998, 53). Kantavana ajatuksena tilannepainotteisissa teorioissa on se, että johtajuuden tulee mukautua erilaisiin olosuhteisiin ja tilanteisiin. Johtajalta vaaditaan kykyä hahmottaa se, millainen käyttäytyminen on tehokasta kussakin tilanteessa.

Simsin (2002, 226) mukaan tilannepainotteinen teoria nojautuu seuraaville periaatteille: 1) Ei ole olemassa yhtä parasta tapaa johtaa; johtamisen tehokkuus riippuu kontekstista ja tilanteellisista tekijöistä, 2) ihmiset voivat oppia hyväksi johtajiksi, 3) johtamisessa on tehtävä ero ryhmien ja organisaation tehokkuudessa ja 4) sekä johtajan piirteet että tilanne yhdessä vaikuttavat johtajan tehokkuuteen. Tilannepainotteisen teorian voidaan näin ollen katsoa yhdistävän aikaisemmat piirreteorian muotoilemat ajatukset tilanteellisiin tekijöihin niin, että näkökulma laajenee.

Tilannepainotteisia teorioita ja malleja on piirre- ja käyttäytymisteoreettisten suuntausten tavoin kehitelty useita. Tutkimuksellisesti ja teoreettisesti merkityksellisinä pidetään ainakin Fred Fiedlerin (1967) kontingenssimallia johtamisesta. 1960-luvulla siirryttiin Fiedlerin kehittelemän kontingenssiteorian johdolla yksinkertaisista, vain yksilöön pohjaavista teoreettisista rakennelmista kohti malleja, joissa huomioitiin myös tilannekohtaiset tekijät (Sims 2002, 226). Fiedler ymmärsi tehokkaan johtamisen ja ympäristötekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja päätyi tutkimustensa pohjalta siihen tulokseen, että johtamiseen ja sen tehokkuuteen vaikuttaa kolme tilanteellisen tekijän



ulottuvuutta: esimiehen ja hänen alaisensa väliset suhteet, tehtävä rakenne, sekä esimiehen valta-asema hänen johtamassaan ryhmässä (Juuti 1994, 107). Fiedlerin mukaan näiden tekijöiden merkitys ja kunkin ulottuvuuden sisäinen painottuminen (esimerkiksi esimies-alais-suhteessa autoritaarinen/ihmisläheinen-suhde) saa eri merkityksiä kulloisessakin tilanteessa (Gannon 1979, 209). Kulloisellekin tilanteelle sopivaa johtamistapaa Fiedler mittasi erityisillä mittareilla, jotka perustuivat ns. vähiten pidetyn työtoverin asteikkoon (Juuti 1994, 107).

Muita keskeisiä tilannepainotteisia teorioita ovat esimerkiksi Vroomin ja Yettonin (1973) malli johtajuuteen, sekä Evansin ja Housen kehittämä polku-päämäärä-teoria (*path-goal-theory*) (Juuti 1989, 192). Vroomin ja Yettonin kehittämä normatiivinen malli johtajuuteen yhdisti erilaisia johtamistyylien vaihtoehtoja tiettyihin tilanteellisiin kriteereihin (Alimo-Metcalfe & Nyfield 2002, 204). Polku-päämäärä-teoria syntyi tarpeesta vastata siihen, miten johtajan käyttäytyminen vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn (Yukl 2002, 212). Keskeisenä ajatuksena mallissa on se, että samanlaisella käyttäytymisellä saattaa olla erilaisia vaikutuksia työntekijöiden tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen riippuen aina tilanteellisista tekijöistä. Edelleen tilannetekijöiden vaikutuksesta on mahdollista, että johtajan samanlainen käyttäytyminen vaikuttaa samoin sekä tyytyväisyyteen että suorituskyykyyn, tai että erilainen käyttäytyminen vaikuttaa samansuuntaisesti henkilöstöön (Yukl 2002, 212).

Tilannepainotteisten teorioiden heikkous on siinä, etteivät ne tarjoa mitään konkreettista johtajien avuksi (Yukl 2002, 231). Tilanneteoriat eivät kerro johtajille, miten he tulevat tehokkaiksi työssään, tai tarjoa riittävää ohjausta yleisten periaatteiden muodossa. Kuitenkin tämä teoreettinen näkökulma mahdollisti aiempaa laajemman näkökulman johtajuuden hahmottamiseen verrattuna aikaisempaan, yksilön näkökulmaan.

### **3.4 Integroivat johtamisteoriat sitouttamisen perustana**

Alimo-Metcalfen ja Nyfieldin (2002, 204) mukaan 1970 ja 1980 lukujen vaihteesta muodostui eräänlainen vedenjakaja johtamisteoreettisessa keskustelussa. Keskeiseksi ongelmaksi muodostui se, etteivät johtamisteoriat nykyisellään kyenneet antamaan vastauksia ja malleja selviytymiseen alati muutoksessa olevassa, turbulentissa ympäristössä. Lisäksi Fairholmin (1998, 54) mukaan ongelmana oli vanhojen teorioiden kyvyttömyys erottamaan ihmisten johtamiseen kuuluvat taidot, ominaisuudet ja tehtävät varsinaisista liikkeenjohdollisista ja operationaalisista tehtävistä. Kaivattiin

uusia näkökulmia ja vastauksia ongelmiin, joita johtajat muuttuvissa oloissa kohtasivat. Vastauksena muutoksiin johtamisympäristössä kehittyi useita erilaisia teorioita, joista on löydettävissä piirteitä vanhoista johtamisteorioista, mutta myös uusia ajatuksia ja käsityksiä.

1980-luvulla kiinnostuttiin johtajuuden emotionaalisista ja symbolisista ulottuvuuksista (Yukl 2002, 240). Karismaattinen ja transformationaalinen johtajuus kehitettiin antamaan vastauksia näitä aspekteja koskeviin kysymyksiin. Nykyiset teoriat karismaattisesta johtajuudesta pohjautuvat Max Weberin käsityksille karismasta. Weberin mukaan karismaa tai karismaattista johtajuutta syntyy tilanteissa, joissa vallitsee kriisi (Yukl 2002, 241). Johtajan kyky keksiä ratkaisu kriisistä selviytymiseen ja taito saada seuraajansa mukaan kriisistä selviytymiseksi saa johtajan seuraajat näkemään johtajan poikkeuksellisessa valossa. R. J. House julkaisi vuonna 1977 analyysinsä karismaattisesta johtajuudesta, jossa hän analysoi niiden eri historiallisten henkilöiden luonteenpiirteitä, joilla hän katsoi olevan erityisen vahva kyky saada ihmiset sitoutumaan itseensä ja tekemään uhrauksia puolestaan (ks. Chemers 2000, 35). House tunnisti kolmenlaisia piirteitä, jotka ovat ominaisia karismaattiselle johtajalle: persoonaan liittyvät piirteet, käyttäytymiseen liittyvät piirteet ja tilannepainotteiset piirteet.

Transformationaalisen johtamisteorian kehittämiseksi antoi alkusysäyksen James McGregor Burnsin vuonna 1978 kirjoittama teos, joka käsitteli poliittista johtajuutta. Burns teki tällöin eron transaktionaalisen ja transformaalisen johtajuuden välille. Transaktionaalisessa johtajuudessa on hänen mukaansa kyse siitä, että johtaja motivoi alaisiaan vetoamalla heidän omiin intresseihinsä. Transformationaalisessa johtajuudessa johtaja mobilisoi ja motivoi alaisiaan vetoamalla heidän moraaliin arvoihinsa ja etiikkaansa, yrityksenään herättää tietoisuutta eettisistä asioista ja kohdistaa heidän energiansa ja resurssinsa rakenteiden uudelleen muotoilemiseksi. (Yukl 2002, 241.) Johtaja ei motivoi alaisiaan pelkästään rahallisilla palkinnoilla, vaan tarjoaa työntekijöiden työlle merkityksen ja huomioi työntekijöiden yksilöllisyyden. Burnsin teoksen pohjalta kehitteli Bass (1985) transformationaalisen teorian, joka pohjautuu juuri edellä esitellylle erottelulle transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtajuuteen.

Bassin teoriaan transformationaalisesta johtajuudesta kuului neljä ulottuvuutta. Idealisoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivoiminen, yksilöllinen huomioonottaminen, sekä älykäs stimulointi ja kannustaminen (Khatri 2005, 19) ovat transformationaalisen johtamisen osa-alueita. Khatri (2005, 20) mukaan idealisoidulla vaikuttamisella viitataan käyttäytymiseen, joka herättää seuraajissa vahvoja tunteita ja samaistumista johtajaan, inspiroivan motivoiminen käsittää

viestinnän visiosta symbolein saaden alaiset yrittämään vision toteutusta ja muokkaamaan käyttäytymistä halutun suuntaiseksi. Yksilöllinen huomioonottaminen käsittää tuen tarjoamista, rohkaisua ja kannustusta ja viimeisenä älykkäällä stimuloinnilla Bass (1985) tarkoittaa johtajan käyttäytymistä, joka lisää alaisten tietoisuutta ongelmista ja saa heidät tarkastelemaan ongelmaa uudesta näkökulmasta käsin.

### 3.5 Valta ja johtaminen sitouttamisen perustana

Kysymys johtajan käyttämästä vallasta ja vastuun delegoinnista ja jakamisesta on ollut tutkijoita pitkään askarruttava kysymys. Johtajuus on ilmiö, johon voimakkaasti sisältyy vallan käyttöä. Kuitenkin se, kuinka paljon johtajalle kuuluisi valtaa, tai kuinka paljon hänen olisi sitä jaettava alaisilleen, on herättänyt erilaisia mielipiteitä. Valtaa ja johtamista käsitteleviä tutkimuksia on tehty laajalti. Valtaa on jaoteltu eri tyyppeihin, vaikuttamisprosesseja on tutkittu ja kysymykset osallistavasta johtamisesta, delegoimisesta ja voimaannuttamisesta (*empowerment*) voidaan linkittää vallan käsitteen alaisuuteen (Yukl 2002, 81). Eräs johtajan keskeisistä taidoista on se, että johtavassa asemassa olevan on kyettävä hyödyntämään valta-asemansa oikeuttavien vallanlähteiden lisäksi myös niitä vallan eri muotoja, jotka ovat johdettavissa hänen persoonaansa liittyvistä vallan lähteistä (Dipboye, Smith & Howell 1994, 253).

Valtaa voi esiintyä erityyppisenä ja sen oikeutus voi kummuta eri perustoista. Frenchin ja Ravenin mukaan valta voi perustua seuraaviin lähteisiin: palkitseva valta, pakottava valta, laillistettu valta, asiantuntemukseen perustuva valta ja suhteisiin liittyvä valta (ks. Juuti 1989, 161). Nämä viisi eri vallan lähdettä voi edelleen luokitella organisaatiosta lähtöisin olevaan valtaan tai yksilöstä lähtöisin olevaan valtaan (Ivancevich & Matteson 1990, 350). Laillistettu, palkitseva ja pakottava valta liitetään yleisesti organisaatioon, työryhmään tai muuhun ihmisten väliseen kanssakäymiseen, kun asiantuntemukseen ja suhteisiin liittyvä valta on usein vahvasti henkilökohtaista. Frenchin ja Ravenin mallissa tärkeää on huomata, että yksilön vallan eri tyyppien omistajuus on seurausta siitä, kuinka muut käsittävät ja hahmottavat kyseisen yksilön (Dipboye ym. 1994, 193). Käsitteillä ei välttämättä tarvitse olla faktuaalista pohjaa, vaan valta voi kummuta muiden ihmisten käsityksistä oikeutuksensa saavana.

Valtaan liittyy läheisesti myös auktoriteetin käsite. Auktoriteetilla tarkoitetaan Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 347) mukaan muodollista valtaa, joka henkilöllä on hänen organisatorisen

asemansa perusteella. Organisaatiossa muodolliselle vallalle tyypillisiä piirteitä ovat juuri sen asemaan kytkeytyneisyys, alaisten hyväksyntä (legitimiteetti) ja auktoriteetin vertikaalinen ilmeneminen hierarkkisesti ylhäältä alaspäin.

Vallan kohteet voivat reagoida valtaan ja sen käyttämiseen eri tavoin. Yksilöiden välinen valta- ja vaikutussuhde voi herättää vallan kohteena olevassa henkilössä voimakkaita samastumisen, muodollisen hyväksymisen tai vastustuksen tunteita (Yukl 2002, 143). Johtajien harjoittamien vallan eri muotojen hyödyntämisestä riippuu myös se, millaisia reaktioita se alaisissa herättää. Tottelevaisuudella tarkoitetaan reaktiota auktoriteettiasemassa olevien henkilöiden määräämiin tehtäviin, joita ei ilman määräystä välttämättä tulisi tehtyä (Torrington & Hall 1991, 120). Stanley Milgram (1974) suoritti useita tottelevaisuuteen perustuvia kokeita, ja painotti auktoriteetin voimaa ja tottelevaisuuden merkitystä arkielämässä. Milgramin kokeiden tulokset ovat kiinnostavia sikäli, että ne paljastavat yksilöiden taipumuksen noudattaa auktoriteettien määräyksiä silloinkin, kun he eivät välttämättä haluaisi (Torrington & Hall 1991, 121).

### **3.6 Rooliteoriat sitouttamisen perustana**

Eräs johtamisteoreetikkoja askarruttanut kysymys on johtajan moninaiset roolit, joita hän työssään omaksuu. Dipboyn, Smithin ja Howellin (1994, 240) mukaan johtajan rooli voidaan määritellä asemaksi, johon oletetaan sisältyvän erityistä vaikutusvaltaa suhteessa organisaatioon. Rooliteorioita voidaan tarkastella näkökulmasta, jonka mukaan kaikissa ryhmissä esiintyy erikoistumista roolien suhteen, joista yksi rooli on juuri johtajuus siihen sisältyvine tiettyine vastuineen ja tehtävineen (Yukl 2002, 3). Toisaalta on selvää, että myös muut ihmiset voivat aika ajoin omaksua johtajan roolin.

Rooliteoriat määrittelevät johtajuutta ennen kaikkea johtajan työtehtävien ja vastuualueiden kautta, niistä eri näkökulmista käsin, joista johtaja organisaatiota tarkastelee. Juutin (1989, 155) mukaan johtaminen voidaan käsittää rooliksi, jonka tehtävänä on ”edesauttaa päämäärähakuista toimintaa ja jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan ja viestintään”. Rooliteorioiden keskeisenä piirteenä on niiden roolien kartoittaminen ja kuvaaminen, joita johtajalla työssään on.

Henry Mintzberg on jaotellut johtajan roolit kolmeen eri luokkaan sen mukaisesti, mitä eri johtajuuden tehtävälueita ne kuvaavat. Ryhmät ovat ihmisten välisiä suhteita kuvaavat roolit,

tiedonvälittämisen roolit ja päätöksentekoa kuvaavat roolit. Näihin kolmeen yläluokkaan jakaantuvat kymmenen eri johtajan roolia seuraavasti: ihmisten välisiä suhteita kuvaavat roolit ovat keulakuva, varsinainen johtaja eli liideri ja yhdyshenkilö organisaation ulkopuolisiin. Tiedonvälittämistä kuvaavia rooleja ovat tiedon kokoaja, tiedon levittäjä ja puhemies. Päätöksentekoa kuvaavat roolit ovat yrittäjä, joka ohjaa organisaation muutosta, häiriöiden käsittelijä, voimavarojen jakaja ja neuvottelija, joka edustaa organisaatiota ulospäin. (Mintzberg 1980, 56 - 57.) Johtajan roolit kuvaavat näin ollen sekä johtajan tehtäviä organisaation sisällä, mukaan luettuna ihmissuhteet, että johtajan vastuualueita organisaation ulkopuolisiin tahoihin nähden. Yhdessä nämä kymmenen roolia muodostavat toisiinsa integroituneen kokonaisuuden.

Merkittävä ja huomioonotettava jaottelu rooliteorian kannalta on myös jo johtamisen määritelmän yhteydessä esiin tullut jako asioiden ja ihmisten johtamiseen. Tällöin johtajan työn kannalta keskeistä on se, että hän kykenee tasapainottamaan ihmis- ja tehtäväkeskeiset roolinsa niin, että kumpikin puoli tulee huomioitua. Johtaja saattaa myös omaksua työnsä kannalta haitallisia rooleja, jotka saattavat ilmetä käyttäytymistapoina, joille on tyypillistä esimerkiksi ongelmanratkaisun ehkäiseminen, syrjään vetäytyminen tai kilpailu muiden kanssa. (Juuti 1989, 157).

## **4 Sitouttamisen keinot**

### **4.1 Sitouttamisen keinojen määrittely**

Rosabeth Moss Kanterin (1968, 499) mukaan se, että sosiaalisia järjestelmiä ylläpitävät ihmiset, asettaa erilaisille kollektiiveille haasteen tyydyttää organisatoriset vaatimukset toimenpitein, joilla osanottajat saadaan samanaikaisesti osallisiksi järjestelmään positiivisin tuntemuksin latautuneina. Tämä kommentti soveltuu hyvin myös työorganisaatioihin, joissa johtajan tehtäväksi muodostuu niiden mahdollisuuksien etsintä, joita hyödyntämällä syntyy sitoutumista organisaatiota kohtaan.

Asenteita korostavassa organisaatioon sitoutumisen suuntauksessa, johon tämä tutkimus keskittyy, tarkastellaan kolmea eri sitoutumisen ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet eivät ole kuitenkaan itsenäisiä sitoutumisen tyyppejä, vaan saman ilmiön komponentteja, joista tutkittava ilmiö muodostuu (esim. Jokivuori 2004, 288). Näiden sitoutumisen eri tyyppien eli affektiivisen sitoutumisen, jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen taustalla katsotaan olevan kussakin tapauksessa omat alkutekijänsä ja aiheuttajansa, joiden kautta kukin

sitoutumisen tyyppi kehittyy (Meyer & Allen 1997, 41). Johdon keinoja voidaan näin ollen eritellä sen mukaan, minkä tyyppistä sitoutumista halutaan saada aikaan. Yleisesti keinolla viitataan sellaiseen tarkoitushakuiseen, päämäärärationaaliseen, toimintaan, jonka tavoitteena on saada aikaan haluttuja vaikutuksia toiminnan objektissa. Sitoutumisen kohdalla tarkoitushakuisuus ei kuitenkaan aina toteudu, vaan keinoilla saattaa olla myös implisiittinen luonne johtamiseen nähden.

Kirjallisuudessa sitoutumisen syitä, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitoutumisen kehittymistä käsitellään yleisesti ottaen aina vain yhden sitoutumisen lajin näkökulmasta. Meyerin ja Allenin (1997, 65) mukaan sitoutumisen kehittyminen ei ole kuitenkaan suoraviivainen prosessi, vaan erityyppiset sitoutumiset alkutekijöineen vaikuttavat myös toisiinsa ja esiintyvät usein yhdessä. Sitoutumisella on myös tietynlainen kaksinainen luonne, joka tulee huomioida aihetta tutkittaessa sikäli, että on ymmärrettävä sekä organisaation tilanne, että sitoutumiseen vaikuttavat yksilölliset motivaatiotekijät (Jokivuori 2004, 285).

Asenteiden roolia korostavassa suuntauksessa voidaan sitoutumisen muodostumisessa nähdä useiden eri komponenttien vaikutus. Positiiviset kokemukset, rooleihin liittyvät tekijät, rakenteelliset elementit ja persoonalliset tekijät voivat kaikki vaikuttaa sitoutumisen muodostumiseen kuitenkin niin, että niiden rooli on lähinnä edesauttaa tai saattaa ihmiset alttiiksi sitoutumiselle. Vaihdon teorian mukaan ihmiset ovat halukkaampia sitoutumaan tilanteessa, jossa sitoutumiseen havaitaan liittyvän joitakin haluttuja palkkioita, jotka oikeuttavat sitoutumisesta aiheutuneet lisääntyvät velvoitteet organisaatiota kohtaan. (Brown 1996, 237 - 238.)

Yhteenvedonä voidaan täten todeta, että sitouttamisen mahdollisuudet määritellään tutkimuksessa niiksi johdon enemmän tai vähemmän systemaattisiksi toimenpiteiksi, joilla sitoutumista voidaan luoda. Johdolla on henkilöstön sitouttamisen roolissaan ainakin kahden tyyppisiä keinoja saada aikaan sitoutumista organisaatioon: taloudellisia kannustimia ja työntekijän henkiseen tilaan vaikuttavia keinoja (Meyer & Allen 1997, 69). Taloudelliset keinot lupaavat vaihdon teorian mukaisia konkreettisia, rahallisia vastineita ja henkisen puolen keinot tyydyttävät työntekijän psyykkisiä tarpeita ja palkitsevat henkisesti. Lisäksi tutkimuksessa otetaan mukaan vielä kolmas mahdollinen tapa luoda sitoutumista: sosiaaliset keinot. Sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen rooli voi tarjota yhden mahdollisen keinojen joukon luoda sitoutuneisuutta taloudellisten ja yksilön henkisiin tarpeisiin liittyvien mahdollisuuksien ohella, tarkastellen sitoutumista yksilön ja ryhmän välisenä suhteena.

## 4.2 Sitouttamisen keinojen teoreettinen tausta

### 4.2.1 Vaihdon teoria

Sitoutumista voidaan kuvata yksilölliseksi prosessiksi. Jotta tämä yksilön näkökulma tulisi riittävän selkeästi esiin tutkimuksessa, on syytä tarkastella sitoutumisen taustalla vaikuttavaa käsitystä vaihdon teoriasta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen perustavinta laatua oleva muoto on erilaisten hyödykkeiden tai palvelusten vaihto, joka saattaa sisältää paitsi materiaalisia, myös psykologisia elementtejä, kuten hyväksymisen, kunnioituksen tai arvostuksen ilmauksen (Yukl 2002, 154). Yksilöt sisäistävät vaihdon teorian jo lapsuudessaan, minkä seurauksena he kehittävät tähän vaihtoon liittyviä odotuksia vastavuoroisuudesta ja yhdenvertaisuudesta. Vastavuoroisuuden ilmiö on puolestaan osa ihmisen perustavanlaatuisia sosiaalista luonnetta (Messick 2004, 89). Vaihdon teoria, olipa kyse taloudellisesta, sosiaalisesta, tai psykologisesta vaihdosta, rakentuu vastavuoroisuuden periaatteelle.

Vaihdon teoria esiteltiin sitoutumisen yhteydessä pitkälti siksi, että sen avulla yritettiin selvittää organisaatioon sitoutumista määritteleviä tekijöitä (Cohen 2003, 10). Vaihdon teoriaa voi tarkastella taloudelliselta, sosiaaliselta tai psykologiselta kannalta, mikä edelleen vaikuttaa siihen, minkä tyyppiseksi organisaatioon sitoutuminen muodostuu. Keskeistä vaihdon teorian kannalta sitoutumisessa on se, että sitoutuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja on tällöin yksilöstä riippuvaista. Vaihdon teoria tarjoaa viitekehyksen sille, mitä työntekijä olettaa saavansa vastineeksi sitoutumisestaan organisaatioon. Toisin sanoen vaihdon teorialla on tärkeä merkitys pohdittaessa yksilön näkökulmasta niitä keinoja, joita johto voi käyttää henkilöstön sitouttamiseen.

Brownin (1996) mukaan sitoutumisella on aina tietty objekti, kohde, johon sitoutuminen tapahtuu. Lisäksi sitoutumiseen sisältyy aina jonkinlainen käsitys siitä, mitä sitoutumisen ylläpitäminen yksilöltä edellyttää. Tämä mahdollistaa organisaatioon sitoutumisen vertaamisen muihin sitoutumisen muotoihin ja samalla sitoutumisen samanaikaisesti useisiin eri kohteisiin. Sitoutuminen on yksilön jatkuvasti arvioima prosessi, jossa yksilö arvioi omaa suhdettaan sitoutumisen kohteeseen. Sitoutumisprosessin arviointiin vaikuttaa yksilön sen hetkiset tunteet ja käsitykset olosuhteista, joita varjostaa yksilön käsitys sitoutumisen syntymisestä tähän hetkeen. Tärkein arviointiprosessiin ja siten sitoutumiseen vaikuttava tekijä on kuitenkin jatkuva, yksilön subjektiivinen käsitys sitoutumisen annista suhteessa muihin vaihtoehtoihin. Vaihdon teorian mukaisesti yksilön käsitykset siitä, mitä hän kokee saavansa vastineeksi organisaatiolta

sitoutumisestaan, vaikuttaa yksilön arviointiprosessiin ja sitoutumisen ylläpitämiseen. (Brown 1996, 233 - 234.)

Vaihdon teoriaa organisaatioon ja sitoutumiseen sovellettaessa on takana käsitys siitä, että vain tyydyttämällä yksittäisen työntekijän tarpeet voidaan saada aikaan sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Ihmiset tulevat organisaatioon tuoden mukanaan osaamista, tietoa ja tiettyjä tarpeita ja olettavat organisaation tarjoavan työympäristön, jossa yksilön on mahdollista hyödyntää taitojaan ja tyydyttää perustarpeitaan (Steers 1977, 53). Tämän mukaisesti voidaan olettaa, että organisaatio, joka pystyy tarjoamaan työntekijälleen tällaiset olosuhteet, saa vastineeksi sitoutuneen työntekijän. Vastaavasti organisaatiossa, jossa työntekijä ei koe työympäristöä tarpeitaan tyydyttäväksi, voidaan olettaa työntekijöiden sitoutumisen olevan alhaisempaa.

Toisaalta vaihdon teoriassa on huomattava sen vastavuoroisuus ja molemminpuolisuus. Myös työntekijän on ymmärrettävä, että vain edistämällä organisaation tavoitteita ja päämääriä voi hän tavoitella yksittäisenä työntekijänä omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Torringtonin ja Hallin (1991, 12) mukaan tämän vastavuoroisuuden ymmärtäminen sekä johdon että työntekijän puolilla on edellytys organisaation menestymiseen ja tämän johdosta voidaan henkilöstöjohtamisella nähdä olevan erityisen tärkeä funktio yksittäisen työntekijän sitouttamisen näkökulmasta. Edelleen Torrington ja Hall (1991, 12) painottavat sitä tosiseikkaa, että mikäli työntekijät eivät usko organisaationsa ja sen johdon sitoutuvan tähän vastavuoroiseen vaihtoon, vaan ajavan vain omia intressejään, muodostuu työntekijöiden suhde organisaatioon instrumentaaliseksi. Oman työnsä näkeminen välineellisenä voi johtaa työntekijän osalta tehottomuuteen ja kyllästymiseen omaa työtään kohtaan.

#### **4.2.2 Messickin johtaja-alaisvaihdon malli**

Messickin (2004, 82) mukaan psykologisessa vaihdossa alaisen ja johtajan välillä on keskeinen kysymys se, miksi alaiset suostuvat olemaan johdettavia, toisin sanoen, mikä saa heidät tottelemaan ja seuraamaan johtajaansa? Vastaus tähän löytyy vaihdon teoriasta, jonka ydinajatuksena tässä sovellettuna on se, että alaiset sopeutuvat asemaansa, koska tietävät saavansa jotakin vastineena asemastaan organisaatiossa. Kuitenkaan vaihdon teoria ei voi rajoittua vain työntekijöiden, tai alaisten saamaan hyötyyn, vaan vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti myös alaisilla on jotain tarjottavaa johdolle ja sitä kautta koko organisaatiolle.



Messickin (2004) kuvaileman johtaja-alaisvaihdon mallissa (leader-follower-exchange) kuvataan niitä viittä ulottuvuutta, joiden kautta psykologinen vaihto tapahtuu. Työntekijät hyötyvät sitoutumisestaan vaihtosuhteeseen ainakin viidellä eri tavalla, jotka konkretisoituvat johdon välittämänä. Näitä vastineita ovat

- visio ja suunta, ”mihin olemme menossa”
- suojelu ja varmuus
- tavoitteiden saavuttaminen ja tehokkuus
- mukaan ottaminen ja yhteenkuuluvuus sekä
- ylpeys ja itsekunnioitus.

Vastaavasti työntekijöiden osuus psykologisessa vaihdossa muodostuu johtoon nähden suuremmasta vastuunotosta ja itse ohjauksesta, kiitollisuudesta ja siitä johtuvasta lojaliteetista, sitoutumisesta ja pyrkimyksestä yhteisten tavoitteiden edistämiseen, yhteistyöstä, uhrauksista ryhmän vuoksi ja viimeisenä kunnioituksesta ja tottelevaisuudesta.

Työntekijöiden asema ja heidän kokemansa kohtelu organisaatiossa muodostavat merkittävän pohjan sille, mitä organisaatio ja johto voi olettaa hyötyvänsä vaihtosuhteesta. Yksittäisen työntekijän kannalta psykologisen vaihdon malli konkretisoituu vasta vuorovaikutuksessa muiden työtoverien, sekä erityisesti johdon kanssa. Organisaatio ei voi toimia vaihdon toisena osapuolena, sillä ajatus vaihdon teoriasta nojautuu nimenomaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjalle. Johto organisaation edustajana ja työntekijöiden sitouttajana toimii ikään kuin organisaation edustajana. Johdon asema organisaation tavoitteiden edistäjänä korostuu myös Messickin käsityksessä johdon tavoitteista. Messickin (2004, 87) mukaan johdon tavoitteet ovat aina ryhmän tavoitteita. Mikäli henkilöllä johtajan roolissa olisikin omia, henkilökohtaisia tavoitteita, on tämän ymmärrettävä, että yksilöllinen menestys rakentuu koko organisaation menestyksen kautta.

#### **4.2.3 Herriotin ja Pembertonin malli**

Herriot ja Pemberton (1996) ovat esittäneet mallin yksilön työurasta sopimuksena, joka pohjautuu yksilön ja organisaation vastavuoroisuuteen ja ilmenee sekä psykologisena, että sopimusperustaisena yksimielisyytenä. Organisaation strategia, rakenne ja prosessit määrittelevät sitä, millaista työvoimaa organisaatio tarvitsee. Vastaavasti työntekijän identiteetti ja muut

yksilölliset piirteet luovat pohjan sille, mitä he toivovat saavansa organisaatioltaan. Baruchin (2004, 5) mukaan Herriotin ja Pembertonin mallin ydin on molemminpuolisessa hyväksynnässä, neuvottelussa ja sopimisessa. Tasapaino yksilön toiminnassa organisaation hyväksi ja vastavuoroisesti odotetut hyvitykset tästä uhrautumisesta muodostavat vaihdon teorian tavoin Herriotin ja Pembertonin mallin taustan.

Yksilön ja organisaation välisen keskinäisen sopimukset tulokset ilmenevät Herriotin ja Pembertonin mallissa vastaavanlaisesti kahtena erityyppisenä suhteena yksilön ja organisaation välillä. Kehittyvä suhde voi olla luonteeltaan joko instrumentaalinen tai suhteisiin perustuva (Baruch 2004, 4). Instrumentaalissa suhteessa on kysymys transaktionaalisesta, rahalliseen vaihtoon perustuvasta suhteesta, kun toinen suhteen tyyppi heijastaa molemminpuolista sitoutumista. Yhteensopivuus yksilön ja organisatoristen tarpeiden ja arvojen välillä on perustavanlaatuinen oletus Herriotin ja Pembertonin mallissa, mutta käsitykselle on sijaa myös sitoutumista määriteltäessä. Baruch (2004, 6) kritisoi mallia siitä, voiko organisaatio olla psykologisen sopimuksen toinen osapuoli, mutta ratkaisee kysymyksen samalla toteamalla, että organisaation edustajana toimii johto.

#### **4.2.4 LMX-teoria**

Johtaja-alaisuuden vaihdantateoria, joka tunnetaan myös LMX-teorian (leader-member-exchange-theory), kuvaa roolien muodostamisen prosessia johtajan ja yksittäisen työntekijän välillä (Yukl 2002, 116). LMX-teoria muodostuu dyadisen, kahdenvälisen suuntauksen pohjalta, jossa osapuolina katsotaan olevan johtaja ja organisaation toinen jäsen, yleensä alainen (Bauer & Green 1996, 1538). Teorian mukaan kahdenvälinen suhde ja työroolit johtajan ja alaisen välillä kehittyvät ja niistä neuvotellaan aikojen kuluessa erityisten vaihtosuhteiden kautta. LMX-teoria muistuttaa edellä käsitellyä vaihdon teoriaa, mutta tärkeimpänä erona voidaan nähdä se, että vaihdon teoriassa yksilön vastapuolena on organisaatio, kun LMX-teoriassa keskitytään alaisen ja johtajan välisiin suhteisiin.

Yuklin (2002, 116) mukaan LMX-teorian kantavana ajatuksena on oletus siitä, että johtaja kehittää jokaisen työntekijän kanssa erityisen ja erilaisen vaihtoon perustuvan vuorovaikutteisen suhteen, jossa nämä kaksi osapuolta määrittelevät yhteisesti alaisen roolin. Käyttäytymisellään kumpikin vaihdon osapuoli, sekä johtaja että alainen, vaikuttavat erilaisten investointiensä kautta siihen, millaiseksi vaihtosuhte kehittyy (Bauer & Green 1996, 1538). Yksilön rooli määräytyy kussakin

tapauksessa yksilökohtaisesti ja johtaja kehittää jokaiseen alaiseensa erilaisen vaihtoon perustuvan suhteen. Tämä suhde voi myös kehittyä ja muuttua kunkin yksilön kohdalla erikseen.

Johtajan ja alaisen välisen suhteen kehittymisessä voidaan Bauerin ja Greenin (1996) mukaan havaita erilaisia vaiheita. Luottamuksella on alussa tärkeä rooli, lisäksi sekä alaisen että johtajan piirteiden ja ominaisuuksien samankaltaisuus vaikuttaa suhteen kehittymiseen. Roolin muodostamisen vaiheessa vaikuttaa aluksi työntekijän työsuoritukset ja johtajan delegoinnin aste, jota kumpikin osapuoli tarkastelee omasta näkökulmastaan. Myöhemmin tämän suorittamisen ja delegoinnin vuorovaikutuksen oletetaan vakiintuvan toimintatavoiksi, jotka vaikuttavat pohjimmiltaan luottamuksen tasoon. Luottamuksen tason käsitetään Bauerin ja Greenin (1996, 1542) mukaan mittaavan ja arvioivan johtajan ja alaisen välille kehittyneen vaihdon suhteen laatua.

Johtajan ja alaisen välinen suhde on siis aina uniikki ja yksilöllinen ja ajan myötä kahdenpuolinen vaihtosuhte saa aikaan erityisiä kehityksellisiä piirteitä kunkin yksilön kohdalla. Vaihtosuhte johtajan ja alaisen välillä voi olla matala. Tällöin suhde vaatii työntekijältä vain mukautumista muodollisiin roolivaatimuksiin, kuten erilaisten työhön liittyvien velvollisuuksien suorittamiseen ja ohjeiden noudattamiseen. Vastineena työntekijä saa matalan vaihdon suhteesta vain standardi edut, kuten palkan. Korkean vaihdon suhteen perustana on vastaavasti ne johtajan hallinnoimat edut ja tavoiteltavat palkkiot, joita työntekijä tavoittelee. Tällaisia palkkioita saattavat olla esimerkiksi suurempi vastuu päätöksenteossa ja mielenkiintoiset työtehtävät. Vastaavasti työntekijä joutuu korkean vaihdon suhteessa mukautumaan tiettyihin velvoitteisiin ja kuluihin johtajaan nähden. Työntekijän oletetaan työskentelevän ahkerammin, sitoutuvan päämäärien tavoitteluun ja olevan lojaali johtajaa kohtaan. (Yukl 2002, 116 - 117.)

Johtaja-alaisuuden vaihdantateorian mukaan johtajan ja alaisen välille kehittyvän suhteen perusteella voidaan ennustaa erilaisia seurauksia, joita suhteella saattaa olla analysoitaessa tuloksia yksilön, ryhmän tai organisaation tasolla (Gerstner & Day 1997, 827). Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan ja työntekijän välinen vaihtosuhte on yhteydessä tärkeisiin organisaatioon liittyviin tuloksiin, kuten työntekijöiden vaihtuvuuteen (Bauer & Green 1996, 1539) ja työntekijöiden vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen (Gerstner & Day 1997, 829).

Sitoutumisen kannalta näyttäisi olevan niin, että kun yksilön ja johtajan välille on kehittynyt korkea vaihdon suhde, voitaisiin tuloksena odottaa työntekijän voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon. Ehtoina korkean vaihdon suhteen syntymiselle on kuitenkin sekä työntekijän

yksilölliset piirteet, että halukkuus pyrkiä kohti erilaisia etuisuuksia ja valta-aseman kasvattamista. Yksilön näkökulmasta vaihdon suhde johtajaan saa erilaisia ulottuvuuksia sen mukaan, mitkä ovat hänen kulloisetkin henkilökohtaiset intressinsä ja tavoitteensa. Myös tietoisuus siitä, että korkean vaihtosuhteen kehittäminen johtajaan johtaa suurempiin uhrauksiin myös työntekijän itsensä puolelta saattaa vaikuttaa siihen, millaiseksi johtaja-alaissuhde kehittyy.

#### **4.2.5 Etzionin analyttinen malli mukautumisesta organisaatioon**

Kysymys vallasta ja sen suhteesta sitoutumiseen on yksilön sitoutumisen kannalta merkittävä. Sitoutumista aikaansaavien tekijöiden joukossa vallalla voidaan katsoa olevan keskeinen merkitys, erityisesti kun vallan eri aspekteja eritellään. Kysymys osallistavasta johtamisesta ja vallan ja vastuun delegoimisesta ovat merkittäviä tekijöitä, joilla yksittäisen työntekijän asenteita ja sitoutumista organisaatioon sitoutumisessa voidaan viedä kohti haluttua suuntaa.

Amitai Etzioni (1971) on esittänyt analyttisen mallin vallan ja sitoutumisen välisestä vuorovaikutuksesta. Vaikka malli operoikin makrotasolla, se on silti selitysvoimainen käsitteellistämään yksittäisen työntekijän sitoutumista organisaatioon (Penley & Gould 1988, 45). Malli yhdistää sekä rakenteellisen että motivaatioon liittyvän aspektin (Etzioni 1971, xv). Rakenteellinen puoli kuvaa vallan eri muotoja ja niiden jakaantumista organisaatiossa ja motivaatioon liittyvä aspekti kuvaa niitä sitoutumisen eri muotoja, joita yksilöt voivat omaksua.

Etzionin typologiassa on kolme ulottuvuutta: valta, osallistuminen ja tietyn vallan tyyppin ja osallistumisen asteen välinen samaistumisen suhde (Mullins 1985, 7). Mallissa keskeinen käsite on mukautuminen (*compliance*). Mukautuminen on ilmiönä universaali ja sitä esiintyy kaikissa sosiaalisissa yksiköissä. Mukautumisella tarkoitetaan sekä suhdetta, jossa toimija sopeuttaa käyttäytymisensä valtaa omaavan toisen toimijan ohjeiden mukaiseksi, että yksilön orientaatiota tai suhtautumista häneen kohdistettuun vallan käyttöön (Etzioni 1971, 3). Etzionin mallissa mukautumisella viitataan nimenomaan siihen suhteeseen, joka kehittyy organisaation harjoittaman vallan tyyppin ja vastaavasti yksilön samaistumisen välille. (Mullins 1985, 7). Yksilö voi omaksua käytettyä valtaa kohtaan joko positiivisen tai negatiivisen asenteen.

Valta voidaan jaotella Etzionin (1971, 4 - 5) mukaan kolmeen eri tyyppiin, joita ovat pakottava valta, (taloudellisesti) tuottava valta ja normatiivinen valta. Se, mistä vallan tyyppistä on kulloinkin kyse, riippuu organisaation jäsenten omaksumista keinoista (Mullins 1985, 7). Jokainen vallan

tyyppi eroaa lisäksi muista sen mukaisesti, mihin sen voima perustuu. Pakottava valta perustuu fyysisiin rangaistuksiin tai niiden uhkaan, erityisesti tilanteissa, joissa yksilöä uhkaa liikkumisen rajoitus, tai perustarpeiden tyydytyksen kieltä. Taloudelliseen tuottavuuteen liittyvä valta ilmenee taloudellisten resurssien kontrollina. Kyseessä on valta kontrolloida esimerkiksi palkkoja, luontaisetuja ja muita hyödykkeitä. Normatiivinen valta tarkoittaa valtaa jakaa ja manipuloida symbolisia palkintoja ja mahdollisesti myös valtaa riistää niitä. Normatiivista valtaa on kahdentyyppistä. Toinen perustuu arvostuksen, kunnioituksen ja rituaalisten symbolien manipuloinnille ja allokoinnille ja toinen normatiivisen vallan muoto pohjaa kyvyille säännellä hyväksyntää ja muita positiivisia reaktioita (Etzioni 1971, 6). Normatiivinen valta saattaa ulottua myös syvälle organisaatiokulttuuriin määritellen sen, mikä on hyväksyttävää käytöstä, miten hyväksyntä ilmenee ja millaisia ovat organisatoriset rituaalit.

Jotta organisaatiot saavuttaisivat tavoitteensa, on niiden kehitettävä erilaisia keinoja päämääriin päästäkseen. Etzionin mukaan työntekijöiden positiivinen suhtautuminen organisaatiossa harjoitettavaan valtaan on eräs näistä keinoista. Samaistuminen (*involvement*) on termi, joka viittaa toimijan arvioivaan orientaatioon objektia kohtaan sisältäen orientaation intensiteetin ja suunnan. Etzionin mallissa yksilö voi orientoitua organisaatiossa ilmenevään valtaan kolmella eri tavalla, joissa kussakin on kysymys joko positiivisesta tai negatiivisesta suhtautumisesta organisaatioon. (Etzioni 1971, 8 - 9). Positiivista suhtautumista kutsutaan sitoutumiseksi ja negatiivista vieraantumiseksi. Väliin jäävä, suhteellisen neutraali ilmaisu on kietoutuminen.

Vieraantuneessa mukautumisessa on kyse negatiivisesta suhtautumisesta organisaatioon. Mikäli työntekijä kokee itsensä kyvyttömäksi osallistumaan organisaation muutoksiin tai kontrolloimaan työtään, palkkiot ja rangaistukset koetaan pikemminkin umpimähkäisesti jaetuiksi kuin tuloksista johtuviksi ja työntekijä kokee menettäneensä valtansa, kehittyä vieraantunut mukautumisen tunne (Penley & Gould 1988, 47). Vieraantumisessa saattaa olla kyse myös siitä, että henkilö ei psyykkisesti osallistu organisaation toimintaan, mutta hänet pakotetaan pysymään organisaation jäsenenä (Schein 1970, 77). Laskelmiin perustuvassa samaistumisessa on tyypillistä neutraali suhtautuminen ja matala intensiteetti. Laskelmoivan orientaation taustalla on yleensä pitkäaikaiset liiketaloudelliset kontaktit. Viimeisenä mukautumisen muotona on moraalinen samaistuminen, joka normatiivisen vallan tavoin jakautuu kahtia ns. puhtaaseen ja sosiaaliseen muotoon. (Etzioni 1971, 10.) Normatiivinen mukautuminen kuvaa positiivista orientaatiota ja korkeaa intensiteettiä. Yksilö suorittaa työtään ensisijaisesti siksi, että arvostaa organisaation tavoitteita ja omaa työtään osana organisaatiota (Schein 1970, 77).

Kuviossa 2 (mukaiillen Etzioni 1971) näkyvät vuorovaikutussuhteet vallan eri tyyppien ja niiden seurauksena kehittyneiden samaistumisen eri tyyppien välillä. Tietyn tyyppinen valta ja yksilön samaistumisen tyyppi näyttäisivät mallin perusteella esiintyvän yhdessä (Mullins 1985, 7). Etzioni (1971, 12) käyttää tästä suhteesta nimeä mukautumissuhde. Mukautumissuhde kuvastaa sekä sitä vallan tyyppiä, joka kohdistuu työntekijöihin organisaatiossa että orientaatiota, jonka työntekijä kehittää organisaatiota kohtaan.

Kuvio 2 Typologia mukautumissuhteista vallan ja yksilön orientaation tyyppien välillä (mukaiillen Etzioni 1971).

### **VALLAN TYYPIT**

### **SITOUTUMISEN TYYPIT**

<i>Pakottava</i>	à	<i>Vieraantunut</i>
<i>Taloudellinen</i>	à	<i>Laskelmoiva</i>
<i>Normatiivinen</i>	à	<i>Moraalinen</i>

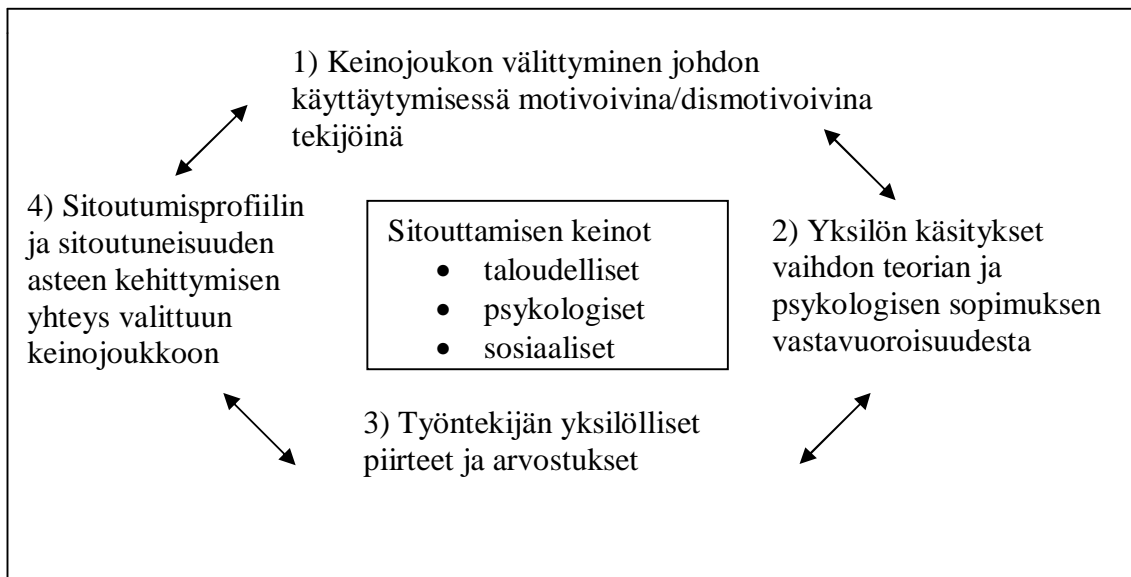
Etzionin mallilla (1971) voidaan nähdä olevan merkitystä sitoutumisen keinoja määriteltäessä yksilön näkökulmasta. Organisaatiossa vallalla voi olla monia lähteitä ja valta voi ilmetä useissa eri muodissa. Tärkeää olisi kohdistaa valta työntekijöihin niin, että he orientoituisivat siihen positiivisesti, ilman tunnetta oman työnsä kontrollin menetyksestä. Etzionin mallia (1971) mukailien kyse olisi tällöin ennen kaikkea siitä, että johdon olisi kyettävä mahdollisuuksien mukaan maksimoimaan normatiivisen vallan käyttö, josta mallin mukaan seuraisi moraalinen samaistuminen, sitoutuminen, organisaatioon. Normatiivinen valta ja moraalinen samaistuminen organisaatioon muodostavat yksilön kaikkein positiivisimman mukautumissuhteen organisaatioon.

Malli luo pohjaa sitoutumisen keinojen määrittelylle, erityisesti tarkasteltaessa osallistavaa johtamista ja organisaatiossa ilmenevää vallankäyttöä suhteessa työntekijöihin. Vaikka malli on tarkoitettu organisaatiotasolle, on se helppo kääntää toisin päin ja lähestyä asiaa yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Tällöin kysymys vallasta henkilöityy erityisesti johtoon, joka edustaa organisaatiota.

#### 4.2.6 Sitouttamisen keinojen taustatekijät

Sitouttamisen keinoja kartoitettaessa on keinojoukkoa mahdollista tarkastella eri tavoin sen mukaisesti, mikä teoreettinen suuntaus on valittu tutkimuksen taustalle. Tässä tutkimuksessa asenteita korostavan teoreettisen valtavirran mukaisesti sitoutuminen on mahdollista jakaa komponenteiksi, joista kunkin syntymiseen vaikuttavat eri taustatekijät. Sitoutumisen taustalla olevat tekijät voidaan Mathieun ja Zajacin (1990, 174) mukaan jakaa yksilön piirteisiin, työrooleihin, työn piirteisiin, ryhmän ja johtajan välisiin suhteisiin, sekä organisaation rakenteisiin liittyviksi faktoreiksi. Yksilöiden ominaisuuksia tarkastellaan myöhemmin erikseen. Tutkimukseen valitut sitouttamisen keinot määräytyvät sen mukaisesti, millaisia tekijöitä sitoutumisen taustalla on tutkimuksissa katsottu olevan ja sijoitettu edelleen sen keinojoukon alaan, jonne niiden asiallisesti voidaan katsoa kuuluvan. Kuvio 3 ilmenee tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellyjä tekijöitä, joiden katsotaan tässä vaikuttavan sitoutumisen keinojen määrittelyyn ja jotka on syytä huomioida keinoja kartoitettaessa.

Kuvio 3 Teoreettinen viitekehys sitouttamisen keinojoukkoon vaikuttavista taustatekijöistä työntekijän näkökulmasta.



Sitouttamisen keinoihin ja niiden valintaan voidaan nähdä vaikuttavan kulloisessakin tapauksessa neljä eri osa-alueetta (kuvio 3). Koska tutkimuksen aiheena on nimenomaan johdon keinojen kartoitus, on huomioitava, että johdon käsissä olevat mahdollisuudet välittyvät työntekijöille aina heidän käytöksensä ja päivittäisten tehtäviensä perusteella. Sitoutumisen ollessa vahvasti

yksilöllinen prosessi yksilön psykologiseksi tilaksi miellettyinä, on selvää että yksilö prosessoi ja arvio keinojoukon välittymistä aina kohteensa kautta. Toinen huomioitava tekijä on vaihdonteorian mukainen yksilön muodostama käsitys siitä, miten vuorovaikutus yksilön ja organisaation välillä on jäsenetty. Vaihdon teorian voi parhaiten katsoa ilmenevän psykologisen sopimuksen kautta, jossa yksilö on muodostanut oman hiljaisen käsityksensä siitä, mitä antaa organisaatiolle ja mitä vastavuoroisesti odottaa itse saavansa. Edelliseen on voimakkaassa yhteydessä työntekijän yksilölliset piirteet ja arvostukset, joiden kautta yksilö muodostaa odotuksensa organisaatiota kohtaan, sekä edelleen käsityksensä sitouttamisen keinoista ja niiden vaikutuksista. Sitoutumisprofiiliin ja sitoutuneisuuden aste ovat yhteydessä keinojoukkoon sikäli, että on huomattava eri keinojen vaikutus organisaatioon sitoutumisen eri komponentteihin ja niiden asteeseen. Näin ollen se, millaista sitoutumista organisaatio tavoittelee ja missä määrin, on osaltaan määrittämässä keinojoukkoa.

Valitut teoreettiset suuntaukset muodostavat mahdollistavan mutta myös rajoittavan ja ehtoja asettavan pohjan niille keinoille, joita henkilöstön sitouttamiseen on kulloinkin käytössä. Sitouttamisen keinojen pääluokat ovat johdettavissa sitoutumisesta ilmiönä, joka sisältää kolme ulottuvuutta. Näistä komponenteista jokaisen syntymisen taustalla voidaan katsoa olevan tiettytyypisiä tekijöitä, jotka perustelevat sitoutumisen keinojen jakamisen taloudellisten, psykologisten ja sosiaalisten keinojen luokkiin.

Tärkeää on käsittää, että työntekijät ja ihmiset yleisesti ottaen reagoivat vallitseviin olosuhteisiin ja tilanteisiin sen pohjalta, millaiseksi he ne käsittävät (Meyer & Allen 1997, 88). Sitouttamisen mahdollisuuksien osalta tämä tarkoittaa sitä, että koska ihmisten muodostamat käsitykset ja niiden mahdollinen eroavaisuus toimenpiteiden varsinaisista (organisaation muodostamista) tarkoitusperistä saattavat erota toisistaan, on keinojoukon arvioinnin oltava aina yksilölähtöistä. Samasta syystä voidaan organisaatiossa toisinaan saavuttaa tilanne, jossa sitoutumisen aikaansaamisen keinoilla voi olla myös negatiivisia, ei-toivottuja, tuloksia.

Analyttisessä osassa tarkastellaan joitakin spesifejä sitouttamisen keinoiluokkaan kuuluvia mahdollisuuksia erikseen sen vuoksi, että 1) teoreettinen osuus antaa siihen oikeutuksen joko sitoutumisen mahdollisuuksien teoreettisen tarkastelun tai sitoutumisen teoreettisen tarkastelun osalta tai 2) kyseistä keinojoukkoon kuuluvaa yksittäistä ulottuvuutta voidaan aiempien tutkimusten perusteella pitää sitoutumisen syntymiseen vaikuttavana tekijänä. Esimerkiksi kysymys arvoista ja organisaatiokulttuurista on huomion arvoinen, sillä arvoilla on osaltaan katsottu olevan merkitystä



sitoutumista edeltävinä tekijöinä (esim. Angle & Lawson 1993). Edelleen henkilöstöjohtamista ja muutoksen johtamista on tarkasteltu erikseen mahdollisuutena sitouttaa henkilöstöä johdon näkökulmasta (Meyer & Allen 1997). Vallan ja vaikuttamisen yhteys keinojoukkoon juontuu ennen kaikkea Etzionin (1979) esittämästä mallista vallan ja sitoutumisen vuorovaikutuksesta.

Käyttäytymisteorioiden kuvaaman johdon tehokkuuden ymmärretään tässä tutkimuksessa olevan nimenomaan johdon kykyä sitouttaa henkilöstöä. Tällöin on ilmeistä, että sitouttamisen keinot ovat peräisin operatiivisen keskijohdon alueelta. Johdon käyttäytymisellä voi tällöin olla sekä työntekijöitä motivoivia että dismotivoivia vaikutuksia. On huomattava, että johtamisen tehokkuus perustuu johtajan kykyyn valita käytettävissään olevista toimista ja tekniikoista aina ne, joiden kokee parhaiten soveltuvan kulloiseenkin tilanteeseen (Sims & Lorenzi 1992, 100). Tällöin sitouttaminen tehokkaana käyttäytymisenä vaatii johdolta kykyä huomioida työntekijöiden yksilöllisten piirteiden ohella myös tilanefaktorit, joilla tässä erityisesti viitataan työntekijöiden yksilöllisiin ominaisuuksiin.

## **5 Sitoutuminen ja sen aste**

### **5.1 Sitoutumisen määrittely**

Sitoutumisen määritelmästä on käyty kirjallisuudessa keskustelua pitkään. Meyerin ja Allenin (1991) mukaan sitoutumista koskeva kirjoittaminen ja tutkimus ovat suurelta osin keskittyneet itse käsitteen määrittelyn problematiikkaan. Se, minkä tyyppisestä teoreettisesta suuntauksesta sitoutumista tutkitaan ja minkä tyyppinen sitoutumisen luonne on kyseessä, tuo määritelmään käsitteellisiä eroja ja vivahteita. Myös se seikka, että eri kirjoittajat käyttävät ajatuksellisesti samasta asiasta eri ilmaisuja, on omiaan aiheuttamaan haasteita sitoutumisen määrittelyyn.

Sitoutuminen ajatuksellisesti käsitetään yleensä sosiaalipsykologisenä ilmiönä, jossa korostuu yksilön ja jonkin sosiaalisen järjestelmän, kuten organisaation suhde (Jokivuori 2004, 284). Kanterin (1968, 499) mukaan sitoutuminen viittaa toimijan haluun antaa energiansa ja lojaliteettinsa sosiaaliselle järjestelmälle, sekä yksittäisen ihmisen viehätukseen sosiaalisia suhteita kohtaan. Sitoutuminen voidaan siis ymmärtää myös suhtautumistavaksi tai asenteeksi (Jokivuori 2002, 18). Myöskään Argyris (1998, 99) ei pidä sitoutumista pelkästään ihmisten välisiin suhteisiin liittyvänä käsitteenä. Sitoutumisessa on kyse yksilön energian tuottamisesta ja ihmismielen aktivoimisesta.

Sitoutumisen käsitteen katsotaan yleisesti sisältävän seuraavat kolme piirrettä:

- usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin
- työntekijä on valmis ponnistuksiin organisaation vuoksi
- työntekijä on halukas jatkamaan jäsenyyttään organisaatiossa.

Kaksi ensimmäistä kohtaa viittaavat työntekijän haluun olla tuottava ja kolmas kohta työntekijän sosiaaliseen identifikaatioon. Sitoutumisessa voidaan nähdä olevan sekä ihmisiin liittyvä, henkinen, mutta vastavuoroisesti myös rakenteellinen, organisatorinen komponentti. Sitoutuminen voidaan nähdä yksilön ja kollektiivin välisenä näkymättömänä, heikkona tai vahvana siteenä, joka voi perustua tunteeseen, rationaalisuuteen tai tottumukseen. (Jokivuori 2004; 284, 286.)

Edellä sanotun perusteella sitoutuminen käsitteellistetään tässä tutkimuksessa seuraavasti: Sitoutuminen on yksilön ja organisaation välinen sosiaalinen ja vastavuoroinen suhde, jossa yksilö, samaistumalla organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, antamalla työpanoksena ja jatkamalla jäsenyyttään, saa vastineeksi tiettyjä taloudellisia tai henkisiä vastineita. Oheinen määritelmä huomioi myös ne teemat, joita Meyer ja Allen (1991, 63 - 64) katsovat asenteita korostavaan sitoutumisen lähestymistapaan kuuluvan: affektiivisen kiintymyksen organisaatioon, lähtemisestä aiheutuvat kulut ja veloitteen jäädä organisaatioon.

Sitoutumisen asteella tarkoitetaan sitä intensiteettiä, joka työntekijällä on organisaatiota kohtaan. Sitoutumisen aste voi näin ollen olla joko korkea tai matala ja se, kuinka korkeasta sitoutumisesta voidaan puhua, on monen eri komponentin tulosta. Sitoutumisen asteesta riippuu myös se, millaisia vaikutuksia sitoutumisella voi olla. Sitoutumisen määritelmässä sitoutuminen nähtiin organisaation ja työntekijän väliseksi sosiaaliseksi suhteeksi. Näin ollen sitoutumisen asteeseen vaikuttavat sekä henkilön omat että organisatoriset piirteet, joihin johto voi vaikuttaa ja joiden kartoitukseen tutkimus erityisesti suuntautuu.

Esimerkiksi Meyerin ja Allenin (1991, 67) kolmiulotteisessa mallissa sitoutumisen eri tyyppien voidaan katsoa edustavan paitsi organisaatioon sitoutumisen eri komponentteja, myös erilaista sitoutumisen intensiteettiä riippuen siitä, mistä sitoutumisen tyypistä on kyse. Tämä johtuu siitä, että sitoutuminen näillä eri ulottuvuuksilla perustuu osittain eri syihin, joista osalla on positiivisempia vaikutuksia sitoutumiseen kuin muilla. Sitoutumisen komponenteilla voidaan nähdä olevan keskinäinen astejärjestys sen perusteella, mitä niistä pidetään tavoitelluimpana. Sen lisäksi,

että sitoutumisen komponentit voidaan järjestää niiden intensiteetin tai tavoiteltavuuden perusteella keskinäiseen järjestykseen, voidaan puhua myös sitoutumisen komponenttien eriaisteisesta ilmentymisestä. Sitoutumisen aste ilmenee näin ollen sekä sitoutumisen komponenttien välillä että kunkin ulottuvuuden sisällä ja yhdessä näistä tekijöistä muodostuu yksilön sitoutumisprofiili (Meyer & Herscovitch 2001, 308).

Brownin (1996, 234) mukaan sitoutumisen vahvuuteen ja asteeseen vaikuttaa se, minkälaisen historiallisen prosessin tuloksena sitoutuminen on syntynyt ja kuinka tietoinen yksilö on tästä prosessista ollut. Lisäksi vaikuttavat tämän hetkiset asenteet, organisatoriset tekijät ja olosuhteet. Näistä tekijöistä ja niiden arvioinnista riippuu se, kokeeko yksilö sitoutumisensa positiiviseksi, negatiiviseksi vai neutraaliksi. Brown myös huomauttaa, että sitoutumisen asteen luokittelu nimeämällä eri sitoutumisen tyyppejä yksinkertaistaa karkeasti sitä itse luonnollisesti kehittyvää prosessia, jossa sitoutuminen voi muuttua olosuhteiden ja asenteiden muutoksen myötä. Sitoutumisen aste jatkuvana prosessina johonkin objektiin muodostuu yksilön arvioinnin pohjalta ja on muuttuvissa oleva. Tämä tulee huomioida mietittäessä sitoututtamisen keinoja.

## **5.2 Sitoutumisen yksilöllisyys – teoreettisia näkökulmia**

### **5.2.1 Kognitiivinen dissonanssi**

Kognitiivisen dissonanssin teorian perusideana on se, että ihmiset pyrkivät mielensä, ajatustensa ja mielipiteidensä sisäiseen harmoniaan ja tasapainoon. Ihmisillä on taipumus pyrkiä kognitoidensa yhdenmukaisuuteen ja sopusointuun ja välttää ristiriitojen esiintymistä. Kognitiivinen dissonanssi voidaan nähdä sellaisena edeltävänä olosuhteena, joka johtaa toimintaan tai aktiviteettiin, jonka tarkoituksena on edelleen pyrkiä sellaisen ristiriidan tai epäsuhtaisuuden vähentämiseen, joka vallitsee ihmisen kognitioiden välillä. (Festinger 1957: 3, 260.)

Kognitiivisen dissonanssin teorian yksikköjä ovat erilaiset kognitiiviset elementit ja niiden väliset suhteet (Brehm & Cohen 1962, 3). Kognitioiksi voidaan lukea kaikki ihmisen muodostamat ajatukset, arvot ja mielipiteet, jotka koskevat häntä itseään, ympäristöä tai maailmaa yleensä. Nämä mielen elementit voivat Festingerin (1957, 260 - 261) mukaan olla toisiinsa kolmenlaisessa suhteessa: kognitiot voivat olla toistensa suhteen yhdentekeviä (*irrelevant*), ne voivat sopia yhteen (*consonant*), tai niiden välillä voi vallita ristiriita (*dissonant*). Dissonanssin käsitteellä viitataan kognitioiden välillä esiintyviin jännitteisiin tai ristiriitoihin, joita syntyy jatkuvasti ihmisen

omaksuessa uutta tietoa ja erityisesti hänen tehdessään päätöksiä (Festinger 1957, 35). Yhteensopimattomuuden laajuus jonkin uuden kognitiivisen elementin ja muiden yksilön kognitioiden kanssa riippuu niiden relevanttien elementtien suhteesta, jotka ovat ristiriidassa kyseessä olevan kognition kanssa (Festinger 1957, 17). Mikäli kognitioiden välillä vallitsee ristiriita, pyrkii yksilö tietoisesti ja aktiivisesti vähentämään dissonanssia sen olemassaolon aiheuttaman epämukavuuden vuoksi (Festinger 1957, 3). Lisäksi, kun dissonanssi on havaittu, pyrkii yksilö välttämään sellaisia tilanteita tai sellaisen informaation vastaanottamista, joka voisi lisätä vallitsevaa ristiriitaa.

Kognitiivisen dissonanssin vähentäminen on Brehmin ja Cohenin (1962, 3) mukaan mahdollista joko pyrkimällä vähentämään dissonanttisten elementtien määrää tai tärkeyttä itse kognitioon verrattuna, tai vastaavasti vähentämällä kaikkien relevanttien elementtien tärkeyden astetta samanaikaisesti. Pyrkiessään tasapainottamaan ja saattamaan kognitioitaan yhdenmukaisiksi vallitsevan ajatusmaailmansa kanssa, saattaa se edellyttää yksilöltä muutoksia käyttäytymisessä tai kognitioissa tai varovaista ja harkitsevaa suhteutumista kaiken uuden tiedon ja mielipiteiden vastaanottamisen suhteen (Festinger 1957, 31).

Sitoutumisella on kognitiivisen dissonanssin kannalta merkitystä sikäli, että se tarjoaa selvän määritelmän psykologiselle johtopäätökselle: ihminen on sitoutunut silloin, kun hän on tehnyt päätöksen kahden tai useamman vaihtoehdon välillä ja näin ollen valinnut vaihtoehdoista yhden ja hylännyt muut (Brehm & Cohen 1962, 7). Päätöksiä tehdessään ihminen joutuu aina tekemään valintoja, jotka sulkevat pois muita vaihtoehtoja ja rajaavat edelleen tulevia valintoja. Brehmin ja Cohenin mukaan (1962, 10) sitoutuminen on 1) tila, jossa dissonanssin määritelmä ja tavat joilla ristiriita on vähennettävissä, ovat suhteellisen yksiselitteisiä, sekä 2) tila, jossa määritelmät ovat suhteellisen uniikkeja verrattuna muihin teoreettisiin lähestymistapoihin ja yleisessä käytössä usein epäolennaisia.

Yksiselitteinen dissonanssi eli ristiriita esiintyy, kun ihminen on sitoutunut johonkin tiettyyn suuntaan. Kun tällainen sitoutuminen on solmittu, ei ihminen enää pysty tuottamaan sellaista informaatiota, jolla voisi tuottaa jonkinlaisen kompromissiratkaisun sitoutumisestaan, vaan hänen on sopeutettava kognitionsa sitoutumiseensa. Edelleen dissonanssin syntyminen ei edellytä ainoastaan sitoutumista käyttäytymiseen, vaan ristiriita voi syntyä jo sitoutumisesta johonkin päätökseen. (Brehm & Cohen 1962, 115 - 116.)

Sitoutumisen teoreettisena perustana kognitiivista dissonanssi on käytetty välineenä, jolla ihmiset arvioivat omaa sitoutumistaan organisaatioon. Dissonanssin on esitetty toimivan voimana, joka saattaa houkutella yksilöä arvioimaan sitoutumistaan positiivisessa valossa (Brown 1996, 237). Kerran sitouduttuaan yksilö arvio sitoutumisensa hyväksi asiaksi perustellen sitä sillä, että sitoutumista ei olisi tapahtunut, mikäli hän ei olisi pitänyt sitä hyvänä ratkaisuna. Edellä todettu pohjaa siihen Brownin ajatukseen, että mikäli ihminen muistaa ja käsittää sitoutumisensa syntymisen, sille on oltava jokin syy. Tästä seuraa se, ihmiset jotka tiedostavat sitoutumisensa, ylläpitävät ja jatkavat sitä useimmiten todennäköisesti vapaaehtoisesti. Mikäli yksilö havahtuu käsittämään sitoutumisensa vasta jälkeensä, on vaikutuksia vaikeampi ennustaa: yksilö voi joko jatkaa sitoutumistaan tai pyrkiä irti siitä. Kognitiivisen dissonanssin teoria voi näin ollen toimia tilanteessa, jossa yksilö jälkikäteisesti perustelee havaitsemaansa sitoutumista positiiviseksi välttääkseen mahdollisten ristiriitojen synnyn tilanteessa, jossa sitoutumisen organisaatioon ei ehkä olekaan ollut sen arvoista.

Näin ollen kognitiivisella dissonanssilla voidaan katsoa olevan selitysvoimaa erityisesti sitoutumisen jatkamisessa ja ylläpitämisessä. Sitoutumisen syntymisen kannalta näyttäisi olevan tarkoituksenmukaisempaa nojautua esimerkiksi vaihdon teoriaan, jossa vaihtosuhde toimii vastineena yksilön sitoutumiselle organisaatioon. Kognitiivisen dissonanssin perusväittäämä yksilön pyrkimyksestä tasapainottaa kognitionsa voi kuitenkin toimia välineenä sitoutumisen eri aspektien ja motiivien selvittämisessä.

### **5.2.2 Työntekijän yksilölliset ominaisuudet**

Työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja erityisesti demografiset piirteet vaikuttavat työntekijän taustalla siihen, miten hän työtään ja organisaatiotaan arvioi. Yksilön ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli ja koulutus sekä käsitykset oman työn hallittavuudesta ja pätevyydestä työn suorittamiseen ovat esimerkkejä tekijöistä, joita on tutkittu sitoutumisen taustatekijöinä (Mathieu & Zajac 1990, 174). Esimerkiksi työntekijän iällä ja koulutuksella saattaa olla merkitystä siihen, kuinka sitoutunut hän organisaatioon on ja erityisesti siihen, millaisin keinoin häntä voi yrittää sitouttaa.

Lampikoski (2005) on luonut avainhenkilöiden sitouttamisstrategian, jossa sitouttamisen keinot ja motivaatiotekijät voidaan valita yksilöllisesti. Tällöin yksilöiden vaihtelevat preferenssit ja odotukset saadaan huomioitua kunkin työntekijän kohdalla erikseen. Menetelmä tuottaa

luonnollisesti paljon taustatyötä ja voi tuottaa kohtuuttomasti työtä johdolle. Suuremmissa organisaatioissa voikin tulla kysymykseen kohderyhmäkohtaiset sitouttamisohjelmat. Kaikissa organisaatioissa ei erityisiä sitouttamisohjelmia ole kuitenkaan luotu, mikä antaa aihetta tarkastella myös sitä, kuinka hyvin erityiset sitouttamisohjelmat onnistuvat suhteessa niiden aiheuttamiin kustannuksiin. Tutkielman lähtökohtana ei ole ollut luoda sitouttamisstrategiaa tai erityistä ohjelmaa, jolla sitoutumista aikaansaataisiin, vaan nostaa esiin keinoja, jotka ovat osa organisaatioiden päivittäistä toimintaa. Toinen huomionarvoinen seikka on se, että lähtökohtaisesti tutkielman tavoitteena on kartoittaa keinoja, joilla sitouttaa koko henkilöstö, erittelemättä sen tarkemmin työntekijöitä heidän tärkeytensä perusteella. Luonnollisesti sitouttamisen kannalta on syytä huomioida joitakin työsuhteeseen tai asemaan liittyviä piirteitä, kuten työsuhteen muotoa.

Jokivuoren (2004, 290) mukaan organisaatioon selkeimmin suoraviivaisessa yhteydessä ovat työntekijän ikä ja koulutus siten, että vanhemmat työntekijät ja/tai heikomman ammatillisen koulutuksen omaavat ovat vahvemmin sitoutuneita kuin nuoret ja/tai korkeasti koulutetut työntekijät. Iällä on katsottu olevan positiivisia vaikutuksia organisaatiositoutumiseen siten, että vanhempien työntekijöiden oletetaan olevan tyytyväisempiä työhönsä ja asemaansa organisaatiossa (Mathieu ja Zajac 1990, 117). Iäkkäämpien työntekijöiden voimakkaampaan sitoutuneisuuteen saattaa vaikuttaa pitkä työura kyseisessä organisaatiossa, tai pelko siitä, että vanhemmalla iällä on vaikeaa enää löytää uutta työpaikkaa etenkin, jos koulutus on jäänyt vähäiseksi. Toisaalta ikä saattaa heijastella yhdessä työsuhteen keston kanssa kertyneitä investointeja ja panostuksia, jotka lisäävät työllistävän organisaation houkuttelevuutta ja sitoutumista siihen (Hrebiniak & Alutto 1972, 557).

Työntekijän ikä tarjoaa johdolle mahdollisuuden käsitellä työntekijöitä yksilöinä huomioiden kunkin ikäryhmän tietyt, spesifit tarpeet. Vanhemmille työntekijöille varmuus työpaikasta saattaa johtaa myönteisempään asennoitumiseen organisaatiota kohtaan – lupaus jota monen organisaation on kuitenkin mahdotonta nykyisin antaa. Yleisesti korkeasti koulutettujen on katsottu olevan vähemmän sitoutuneita kuin niiden työntekijöiden, joiden koulutustausta on vähäisempi. Selitykseksi tähän on esitetty, että korkeasti koulutetut työntekijät ovat sitoutuneet ammattiinsa, minkä vuoksi organisaatiositoutuminen ei ole voimakasta (Kiianmaa 1996, 158).

Nuorten työntekijöiden kohdalla sitoutuminen saattaa tulevaisuudessa muodostua tekijäksi, jota organisaatioiden on yhä vaikeampi ansaita. Lampikosken (2005, 11) mukaan nuoret, hyvin koulutetut työntekijät ovat taipuvaisia vaihtamaan työpaikkaa huonompinkin taloudellisen

kehityksen ajanjaksoina aloilla, joilla on tarjolla työmahdollisuuksia. Nuoret osaajat voivat hyödyntää etenkin tulevaisuudessa osaamisportfoliotaan ja ehkä jopa kilpailuttaa työntekijöitä työmarkkinoilla. Koulutustason voidaan myös nähdä laajentavan työntekijöiden valintamahdollisuuksia ja heikentävän samalla sitoutumiseen liittyvää sosiaalista ja kollektiivista sidettä (Jokivuori 2004, 290).

Sukupuolen merkitys sitoutumisessa ilmenee siten, että naisten on katsottu olevan miehiä sitoutuneempia organisaatioon (Hrebiniak & Alutto 1972, 562). Myös siviilisäädyllyä voidaan nähdä olevan vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Avo- tai avioliitossa olevat työntekijät ovat Jokivuoren (2002, 53) mukaan sitoutuneempia, kuin naimattomat, etenkin tilanteessa, jossa naimattomat ovat edellisiä luokkia nuorempia. Tämä voisi selittyä sillä, että perheellisten työntekijöiden on katsottu olevan velvoitettuja huolehtimaan myös perheestään, jolloin työpaikan vaihtaminen on huomattavasti ongelmallisempaa (Mathieu & Zajac 1990, 177 - 178).

Jokivuoren (2002, 56) tutkimuksen yhtenä tuloksena huomattiin, että erilaiset sosioekonomiset ryhmät (ylemmät toimihenkilöt, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät) ovat erittäin homogeenisia organisaatioon sitoutumisen suhteen. Toisaalta Kiianmaan (1997, 106) mukaan sitoutumisen voimakkuus riippuu nimenomaan työntekijän asemasta organisaatiossa, vaikka poikkeuksiakin tästä säännöstä on olemassa. Kysymys on ongelmallinen, kun realiteettina on se, että organisaatioissa työntekijät ovat lähes aina toistensa suhteen eri asemassa. Edellisen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työntekijän sosioekonominen asema suhteessa organisaation mahdolliseen hierarkiarakenteeseen ei tutkimustulosten valossa välttämättä ole aina relevantti tekijä organisaatiositoutumista mitattaessa. Sitoutuneisuutta tai vieraantuneisuutta voi esiintyä yhtäläillä sekä alempien että ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Keinojoukon kannalta tällöin on merkittävää huomata, että keskeisemmäksi työstätyksen sijasta nousevat ne keinot, joilla voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijä arvottaa ja millaiseksi hän työnsä kokee. Tavoitteena olisi työntekijään vaikuttaminen siten, että hän käsittäisi työnsä tärkeäksi, ymmärtäisi sen merkityksen osana kokonaisuutta ja kokisi voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja sen järjestelyihin.

## **6 Tulokset**

Sitoutumisella, sen asteesta ja tyypistä riippuen voi olla erilaisia vaikutuksia ja seurauksia. Sitoutumisen tuloksilla tarkoitetaan tässä niitä konkreettisia ja psykologisia vaikutuksia, joita

työntekijän sitoutuminen organisaatioon voi aiheuttaa niin organisaatiolle, kuin työntekijälle itselleenkin. Sitoutumisen tuloksista puhuttaessa on kuitenkin syytä olla tekemättä oletuksia kausaalisuhteiden olemassaolosta tai ehdottomista totuuksista, vaan Meyeria ja Allenia (1997) mukailleen on turvallisempaa puhua sitoutumisen hypoteettisista seurauksista tai lopputuloksista.

Syy siihen, miksi sitoutumisella voidaan ajatella olevan yhteys joihinkin tuloksiin, on taustalla vaikuttava vaihdon teoria. Vaihdon teorian mukaan työntekijät, jotka kokevat olevansa positiivisessa vaihtosuhteessa organisaatioon, omaavat vastaavasti korkeamman sitoutumisen asteen. Tämä saa työntekijät edelleen myötävaikuttamaan organisaatioon monin eri tavoin. (Cohen 2003, 163.) Vaihdon teorian vastavuoroinen käsitys sitoutumisesta on toisin sanoen omiaan vaikuttamaan siihen, millaisia tuloksia sitoutunut työntekijä saattaa saada aikaan vastineeksi siitä, että kokee saavansa organisaatiolta henkisiä tai taloudellisia vastineita.

Kuten on jo todettu, sitoutumisen eri tyypeillä, tai komponenteilla, on erilaisia alkutekijöitä ja niiden syntyyn ja sitoutumisen asteeseen voidaan vaikuttaa eri tavoin. Sama pätee myös sitoutumisen tuloksiin: johtuen sitoutumisen eri komponenttien erilaisesta psykologisesta luonteesta, niistä seuraavat hypoteettiset tulokset ja työntekijän halukkuus myötävaikuttaa organisaation tehokkuuteen ovat erilaisia (Meyer & Allen 1997, 24; 1991, 73). Sitoutumisen tavoittelussa onkin syytä huomioida se, millaista sitoutumista tavoitellaan. Yleisesti on katsottu, että affektiivisella sitoutumisella olisi positiivisimmat vaikutukset organisaatiolle. Lisäksi on syytä huomioida se, että eri sitoutumisen tyypit voivat itsenäisesti vaikuttaa tietyn käyttäytymisen vaikutuksiin johtuen siitä, että asennetta korostava suuntaus organisaatioon jakaantuu kolmeen eri sitoutumisen tyyppiin, jotka voivat edelleen olla eriasteisia (Meyer & Allen 1991, 74). Sitoutumisen asteella ja tyyppillä on vaikutusta siihen, millaisia tuloksia sitoutumisella voi olla, mikä vaikuttaa vastaavasti siihen, millaisia keinoja johdon kannattaisi hyödyntää työntekijöiden sitouttamiseen pyrkiessään.

Lopuksi on syytä huomata, että organisaatioon sitoutumisen tulokset eivät ole aina yksinomaan positiivisia kummallekaan työsuhteen osapuolelle. Joissain tapauksissa voidaan todeta sitoutumisella olevan myös dysfunktionaalisia, sekä työntekijälle että organisaatiolle haitallisia vaikutuksia. Sitoutumisen vuorovaikutteisesta luonteesta johtuen sama ilmiö koetaan aina kahden eri osapuolen taholla, mikä voi johtaa hyvinkin erilaisiin käsityksiin siitä, millaisia sitoutumisen tulokset ovat ja voidaanko puhua positiivisista vai negatiivisista vaikutuksista.



## **IV TUTKIMUKSEN ANALYYTTINEN OSUUS**

### **1 Taloudelliset sitouttamisen keinot: palkka ja palkitseminen**

#### **1.1 Palkitsemisen luokittelu**

Sims ja Lorenzi (1992, 60) määrittelevät palkinnot houkutteleviksi ja halutuiksi seurauksiksi ja positiivisen vahvistamisen prosessiksi, jossa on kyse palkitsemisesta. Palkitsemisen käyttäminen halutun käyttäytymisen aikaansaamiseksi on positiivista lujittamista, käyttäytymiseen vaikuttavien seurausten aikaansaamista (Ivancevich & Matteson 1990, 175). Palkitseminen voidaan Simsin ja Lorenzin (1992, 103) mukaan jaotella neljään luokkaan sen mukaan, mihin palkitseminen kohdistuu: materiaalisiin, symbolisiin, sosiaalisiin ja työtehtäviin liittyviin palkitsemisen keinoihin. Tällöin taloudellisia, rahallisia palkitsemisen keinoja ovat materiaaliset keinot, jotka ovat suoria tai epäsuoria rahallisia siirtoja työntekijälle.

Ivancevich ja Matteson (1990, 182) tekevät vastaavan jaon sisäisten ja ulkoisten palkitsemisen keinojen välille, jolloin sisäinen palkitseminen koostuu erilaisista työhön liittyvistä keinoista, kuten mahdollisuudesta saattaa aloitettu projekti päätökseen, saavuttaa haastava tavoite, kasvaa ihmisenä tai nauttia autonomisesta asemasta. Ulkoiseen palkitsemiseen käsitetään sisältyväksi rahalliset keinot, kuten palkka ja luontaisedut. Lisäksi on olemassa vielä kolmas palkitsemisen ryhmä, ihmistenvälinen palkitseminen, jolla viitataan esimerkiksi johdon valtaan jakaa tiettyjä palkintoja statukseen tai tunnustukseen hyvästä työstä liittyen. Mullinsin (1985) mukaan sisäiset palkinnot ovat lähtöisin yksilöstä itsestään ja ilmenevät tunteina vastuullisuudesta, päämäärien saavuttamisesta ja tunnustuksesta. Ulkoiset palkinnot sen sijaan ovat peräisin organisaatiosta ja muiden toimien seurauksena syntyneitä, kuten esimerkiksi palkka ja työolosuhteet.

Palkitsemista on mahdollista jaotella monin eri tavoin. Tässä tyydytään omaksumaan Simsin ja Lorenzin (1992) esittelemä jaottelu neljään eri palkitsemisen ulottuvuuteen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että sisäiset palkinnot, jotka juontuvat työntekijän tyytyväisyydestä ja onnistumisen tunteista, voidaan kuitenkin perimmiltään johtaa takaisin organisaatioon, joka on vaikuttanut siihen, millainen on yksilön työnkuva ja työtehtävät. Sisäinen palkitseminen, johon kuuluu Simsiä ja Lorenzia (1992, 60) mukailleen symboliset, sosiaaliset ja työtehtäviin liittyvät palkitsemisen keinot, muodostaa tärkeän keinojoukon sitoutumista tavoiteltaessa. Erityisesti sosiaaliset ja työtehtäviin

liittyvät palkitsemisen keinot ovat niitä, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteiden muodostumiseen.

## **1.2 Palkalta ja palkitsemiselta odotetut edut**

Palkka ja palkitseminen muodostavat sitouttamisen mahdollisina keinoina taloudellisen aspektin. Sitoutumista tavoitellessa taloudellisin keinoin tulee huomioida yksilön odotukset ja käsitykset siitä, mitkä ovat otollisia ja yksilön päämääriä palvelevia palkkaukseen tai palkitsemiseen liittyviä taloudellisia faktoreita. On selvää, että organisaatiolla ja työntekijällä on molemmilla omia, taloudellisiin tekijöihin liittyviä päämääriä. Työntekijöiden ollessa tutkimuksen näkökulmana, on huomio kohdistettava niihin odotuksiin ja arvoihin, joita yksittäisen työntekijän voi olettaa palkalleen ja palkitsemisen keinoille asettavan. Todettakoon kuitenkin, että luonnollisesti on huolehdittava myös organisatoristen päämäärien toteutumisesta ja työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden tasapainottamisesta.

Torrington ja Hall (1991, 573 - 575) listaavat kuusi tavoitetta, joita työntekijät odottavat palkkaukseltaan: ostovoiman, reiluuden, osallisuuden organisaation hyvään tulokseen, suhteellisuuden verrattuna muiden työntekijöiden/työryhmien palkkaan, oman työpanoksen huomioimisen ja suhteellistuttamisen sekä sen kokonaisuuden ja tilanteen, josta palkka muodostuu. Työntekijän yksilöllisillä käsityksillä ja arvostuksilla on suuri merkitys erityisesti sen suhteen, miten he arvottavat erilaisia työaikoja, työsuhteita ja muita töiden järjestelyyn liittyviä tekijöitä, joilla on merkitystä palkkauksen kannalta. Mitä vaativampi, tärkeämpi ja vastuullisempi työ on, sitä suurempaa palkkaa odotetaan saatavan (Lampikoski 2005, 233).

Koska työpalkka on vain yksi taloudellisten palkintojen muodostama luokka, se voi helposti hukkaa muiden tavoiteltujen etujen joukkoon, mikä heikentää eri etujen vertailtavuutta (Lampikoski 2005, 233). On myös yleistä, että organisaatiot kilpailevat varsin samanlaisin palkitsemis- ja sitouttamiskeinoin. Yhden, universaalien oikean palkitsemisjärjestelmän löytäminen ei ehkä kuitenkaan ole realistinen ajatus organisaatioissa, joka muodostuu yksilöistä. Lisäksi on huomattava, että palkitseminen ei sisällä ainoastaan taloudellista, vaan myös muita työhön liittyviä аспекteja.

Furnhamin (1992, 337) mukaan palkinnot on mahdollista jaotella sen mukaisesti, mitä eri palkitsemisen tapoja työntekijöiden on katsottu tutkimusten perusteella arvostavan ja tavoittelevan. Palkitsemisen keinot voidaan ensinnäkin luokitella sen mukaisesti, onko kyseessä arviointi, jonka työntekijä itse tekee suorittamansa tehtävien pohjalta suhteessa omiin tavoitteisiinsa, vai onko kyseessä palkitseminen, joka juontaa juurensa muiden organisaation tahojen asettamista tavoitteista. Toinen merkittävä seikka palkitsemisen kannalta on yksilön palkinnan keinolle antama arvo ja merkitys, mihin luonnollisesti vaikuttavat yksilölliset piirteet ja arvostukset. Kolmas palkitsemisen luokittelu on jako ehdollisiin ja ei-ehdollisiin palkintoihin, joista ensimmäinen viittaa esimerkiksi luontaisetuihin tai työjärjestelyihin ja jälkimmäinen erityisesti yksilön työpanoksen ja kykyjen huomioimiseen esimerkiksi ylennyksen muodossa. Neljäs luokittelun tapa on palkintojen saavutettavuus. Palkintojen tulee olla saavutettavissa, mutta tietyin ponnisteluin. Viimeinen jaottelun tapa on jakaa palkinnot sanallisiin ja sanattomiin palkitsemisen keinoihin. Toisille työntekijöille riittää vain henkilökohtainen tieto palkitsemisesta, toiset saattavat haluta saattaa huomionsoituksen laajempaan tietoon. (Furnham 1992, 337 - 338.)

Kun sitouttamiseen pyritään palkitsemisen keinoin, on syytä huomata erityisesti psykologisten ja sosiaalisten palkintojen osalta, että ihmiset eroavat yksilöinä preferensseiltään ja käsityksiltään siitä, mitä he pitävät tavoittelemisen arvoisina palkintoina vastineena suoritetusta työstä. Jako sisäisiin ja ulkoisiin palkintoihin kuvaa eroa yksilöiden välillä: toiset työntekijät palkitsevat itse itseään hyvin tehdystä työstä, toiset odottavat saavansa tukea ja kannustusta myös organisaation muilta tahoilta, erityisesti johdolta.

Vaikka sitoutumisen ja palkitsemisen välistä yhteyttä ei ole tutkittu erityisen laajalti, on syytä huomioida myös kyseinen keinojoukko sitoutumisen synnyttämistä tarkasteltaessa. Lisäksi on huomattava, että monet palkitsemisen alaan luettavat keinot voidaan katsoa lukeutuvan myös niiksi tekijöiksi, joita on tutkittu sitoutumisen alkutekijöinä. Sisäinen palkitseminen on erityisen tärkeää organisaation sitoutumisen kehittymisessä. Organisaatioilla, joissa tarjotaan mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteita ja päämääriä ja huomioidaan nämä saavutukset, on potentiaalinen mahdollisuus saada aikaan sitoutuneisuutta. Johdon tulisi keskittyä luomaan sisäisen palkitsemisen järjestelmä, joka keskittyy erityisesti yksilöiden arvostuksiin ja omanarvontuntoon, integroi yksilön ja organisaation päämäärät ja tarjoaa haastavia, räätälöityjä työtehtäviä (Ivancevich & Matteson 1990, 190).

### 1.3 Palkka ja luontaisedut

Rahallisiin palkitsemisen keinoihin voidaan suomalaisissa organisaatioissa lukea varsinaisen peruspalkan lisäksi erilaiset lisät, tulospalkkiot, optiot ja henkilöstörahasot (Lampikoski 2005, 231). Palkkaus rahallisena korvauksena tehdystä työstä on katsottu merkittäväksi kannustimeksi, sillä rahalliset korvaukset antavat työntekijälle vapauden päättää siitä, miten rahat käytetään. Thomasonin (1987, 323) mukaan palkkausjärjestelmän tulisi kontekstistaan huolimatta palvella kahta perustarkoitusta: liikkuvuutta, tai työntekijöiden riittävää halukkuutta ja pysyvyyttä, tuotannon tai palvelun asettamien vaatimusten saavuttamiseksi, sekä toiseksi sen tulisi kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, jotta työnantaja voisi vastata kilpailuun markkinoilla. Palkkausjärjestelmiä on erilaisia, jolloin on huomioitava eri organisaatioiden omat järjestelmät, samoin kuin kansalliset erot.

Palkalla sitouttaminen on kuitenkin ongelmallinen keino siinä suhteessa, että organisaatio on vaarassa joutua palkankorostusten kierteeseen työntekijöiden saturaatiopisteen noustessa yhä korkeammalle palkankorotusten myötä (Lampikoski 2005, 234). Lisäksi on aina olemassa se vaara, että kilpailevat organisaatiot kykenevät houkuttelemaan työntekijöitä korkeammilla palkkatarjouksilla. Organisaatio ei voi myöskään odottaa saavansa aikaan työntekijöiden sitoutuneisuutta ainoastaan maksamalla enemmän, sen on kyettävä tarjoamaan myös muita kuin taloudellisia palkintoja (Schein 1970, 169). Pelkkiin palkkauksen eri etuihin pohjautuvaa palkitsemisjärjestelmää taloudellisena sitouttamisen keinona ei voikaan pitää yksistään riittävä, vaan sen rinnalle on luotava myös psykologisia ja sosiaalisia sitouttamisen keinoja.

Toisen merkittävän ryhmän taloudellisten sitouttamisen keinoista muodostavat luontaisedut, joissa ei ole kyse suorasta rahallisesta palkitsemisesta, vaan etu saadaan jossakin muussa muodossa, kuitenkin niin, että taustalla on rahallisen palkitsemisen idea. Kyseessä voi olla esimerkiksi ilmaiset lounaat, terveydenhuoltopalvelut, lomat, organisaation palvelujen käyttö tai työsuhdeauto. Tällaiset edut eivät välttämättä ole seurausta työsuorituksista, vaan kyse on organisaation jäsenyyteen kuuluvista eduista tai esimerkiksi senioriteetista. (Sims & Lorenzi 1992, 104 - 105; Ivancevich & Matteson 1990, 182 - 183.) Sitoutumista tavoiteltaessa työntekijöiden yksilöllisten piirteiden huomioiminen tulisi kysymykseen esimerkiksi luomalla cafeteria-tyyppinen luontaisetujärjestelmä, jossa työntekijä saisi itse valita etujen joukosta ne, joiden katso parhaiten palvelevan tarpeitaan ja intressejään.

Se, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä, vaikuttaa myös siihen, mitä he odottavat palkkausjärjestelmältä ja muilta taloudellisilta eduilta. Jos työntekijöiden suhtautuminen on luonteeltaan instrumentaalista, ovat työntekijät todennäköisesti enemmän kiinnostuneita rahallisesta palkitsemisesta (Torrington & Hall 1991, 633). Raha on merkittävä, joskaan ei kaiken kattava palkitsemisen keino. Sen ohella tarvitaan myös inhimillisempiä, työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin liittyviä palkitsemisen keinoja.

#### **1.4 Symboliset, sosiaaliset ja työtehtäviin liittyvät palkitsemisen keinot**

Symbolisia ja sosiaalisia palkitsemisen keinoja on joskus pidetty rahallisen palkitsemisen keinoina korvikkeina. Kuitenkin suurimpaan osaan ihmisten päivittäistä käyttäytymistä vaikuttavat erilaiset kommentit, arvostelut ja toteamukset symbolisten palkintojen ohella (Sims & Lorenzi 1992, 106 - 107). Työtehtäviin liittyvät, sekä symboliset ja sosiaaliset palkitsemisen keinot liittyvät osaltaan myös niihin psykologisiin ja sosiaalisiin sitouttamisen keinoihin, jolloin osittaiselta päällekkäisyydeltä ei voi välttyä. Tämä ei kuitenkaan muodostu ongelmaksi tässä tutkimuksessa, sillä symboliset, sosiaaliset ja työtehtäviin liittyvät palkitsemisen keinot luetaan kuuluvaksi sijoittelustaan huolimatta psykologisten ja sosiaalisten sitouttamisen keinojen alaryhmään, jolloin keskeiseksi nousee lähinnä tutkimuksessa tehty erottelu taloudellisiin, psykologisiin ja sosiaalisiin sitouttamisen keinoihin.

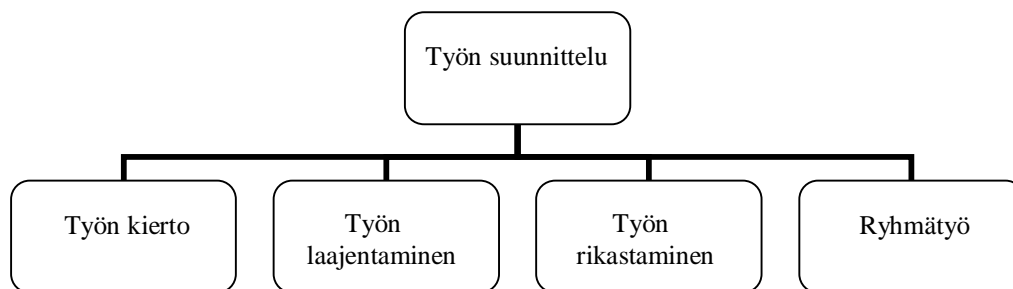
Sosiaaliset ja symboliset keinot ovat johdolle usein ilmaisia, ei-kielellisiä palkitsemisen tapoja. Sisäisiä palkitsemisen tapoja voivat olla työn loppuun suorittaminen ja haastavan tavoitteen asettaminen, autonomia ja henkinen kasvu, jotka kaikki liittyvät yksilöön itseensä. Edelleen symboliset palkitsemisen keinoja voivat olla ylennys, uusi työnimike tai jokin esineellinen, mutta symbolista arvoa kantava palkinto. Sosiaalinen palkitseminen kattaa tunnustuksen tehdystä työstä, kohteliaisuudet, sekä eleet ja ilmeet. (Sims & Lorenzi 1992, 104; Ivancevich & Matteson 1990, 185.) Sosiaaliset ja symboliset palkinnot voivat näin ollen olla joko sisäisiä tai ulkoisia tai molempia riippuen siitä, miten yksilö itse tai johto hänen työsuorituksiinsa suhtautuu.

Työtehtäviin liittyvät palkitsemisen keinot liittyvät työn suorittamisen tapoihin, työaikaan tai työmahdollisuuksiin. Työtehtävien organisoinnin voidaan katsoa kuuluvan päivittäisjohtamisen alueelle, mutta sillä on myös ihmissuhteisiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä аспекteja. Henkilöstön sitoutumisen kannalta on erityisen olennaista pyrkiä vähentämään työoloihin liittyviä, työtytyymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä (Lampikoski 2005, 207) Tällaiset epäsuotuisat järjestelyt

voivat liittyä esimerkiksi työaikoihin, työn kuormittavuuteen tai työn fyysiseen ympäristöön. Mahdollisia palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi työn suunnitteluun liittyvät uudelleen organisoinnin tavat.

Työn suunnittelussa on kyse työn tekijän ja työn luonteen ja sisällön välisen suhteen laadusta (Milkovich & Boudreau 1988, 125). Muokkaamalla ja uudelleen organisoimalla työnkuvaa ja sisältöä uudelleen, pyritään tavoittamaan työntekijän persoonaan liittyvät intressit ja sosiaaliset tarpeet (Mullins 1985, 283). Työn suunnittelu sisältää erilaisia aspekteja, joista valitsemalla saadaan aikaan erilaisia muutoksia yksilön työnkuvaan. Kuviossa 4 (Mullins 1985, 288) käyvät ilmi erilaiset työnsuunnitteluksi luettavat työn organisoinnin tavat.

Kuvio 4 Metodit yksilön työn uudelleen organisointiin (Mullins 1985, 288).



Työn kierrossa työntekijä liikkuu eri työpisteiden välillä, työn laajentamisessa on kyse työtehtävien määrän lisäämisestä, esimerkiksi yhdistämällä joitakin samaan alaan kuuluvia toimintoja työntekijän vastuualaan kuuluvaksi. Työn rikastaminen on edellisten kahden kehittyneempi yhdistelmä, jossa on kyseessä vertikaalinen työn laajentaminen, mikä ilmenee työntekijän suurentuneena vastuuna. Toisaalta työn rikastamisessa on kyse työntekijän motivoinnista ja tyytyväisyydestä lisääntyneen vastuun ja monipuolisten työtehtävien avulla. Ryhmätyö tarkoittaa tässä itsenäisten työryhmien perustamista määrättyä tehtävää varten, mikä sisältää myös vastuunottoa ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. (Mullins 1985, 289.) Työn suunnittelu mahdollistaa myös työntekijöiden demografisten piirteiden, kuten iän, sukupuolen ja terveydentilan huomioimisen ja auttaa hahmottamaan kullekin työntekijälle parhaan työskentelyratkaisun.

## 2 Psykologiset sitouttamisen keinot

Psykologisiksi keinoiksi käsitetään ne toimintatavat, joilla pyritään vaikuttamaan yksilön psyykeen positiivisten tuntemusten aikaansaamiseksi. Keinot voivat olla joko implisiittisiä tai eksplisiittisiä sen mukaan, kuinka tietoinen työntekijä niistä on. Arvosen (1991, 120) mukaan voimakas yritykseen samastuminen edellyttää tietoa organisaation päämääristä ja sen toiminnan sisällön ymmärtämistä, päämäärien tarkoituksenmukaisuutta ja puoleensavetävyyttä yksilön näkökulmasta, sekä ymmärrystä yksilön toiminnan ja organisaation tulosten välisestä yhteydestä. Tällöin keskeisiksi psykologisiksi keinoiksi nousisivat sellaiset organisaation arvoihin ja tarkoituksiin liittyvät keinot, joilla organisatoriset päämäärät saatettaisiin yksilön tietoisuuteen mahdollisimman positiivisiksi esitettyinä.

Psykologisiin keinoihin sisällytetään tässä myös jo sosiaalisten palkitsemisen keinojen yhteydessä esiin tullut ja ihmissuhteiden johtamisen alueelle kuuluva tunnustuksen antaminen suoritetusta työstä. Mathieu ja Zajac (1990, 178) raportoivat yhteenvedossaan sitoutumisen tutkimuksesta työntekijän käsityksen omasta pätevyydestään olevan yksi voimakkaasti sitoutumiseen liittyvä tekijä. Meyerin ja Allenin (1997, 56) mukaan yhdeksi affektiivisen sitoutumisen syntytekijäksi voidaan katsoa yksilön käsitys siitä, miten hänen oma työnsä edistää laajemmin koko organisaation tavoitteita ja päämääriä. Tällöin jatkuvan tunnustuksen antaminen ja muistutus siitä, että työntekijän työ on osa laajempaa kokonaisuutta saattaa olla omiaan aiheuttamaan sitoutuneisuutta.

Myös symbolisten, sosiaalisten ja työtehtäviin liittyvien palkitsemisen tapojen yhteydessä käsitelty työn suunnittelu on huomion arvoinen sitouttamisen keino. Työtehtävät ja työntekijän kokemukset omasta työstään ovat vaikuttimena, kun työntekijän sitoutuminen organisaatioon kehittyy (Meyer & Allen 1997, 45). Epäselvyys työnkuvassa voi johtaa roolikonfliktiin tai aiheuttaa vieraantuneisuutta. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää työntekijälle se, miten hänen omat työtehtävänsä oikeastaan liittyvät kokonaisuuteen ja tehtävä selväksi, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja päämäärät. Työntekijän ja johdon välille solmittu psykologinen sopimus antaa lähtökohdat kummallekin sopimuksen osapuolelle ilmaista, mitä toiselta odottaa. Johdon tehtäväksi jää erityisesti luoda puitteet, joissa on tilaa keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla tuoda esiin toiveita, vaatimuksia ja tavoitteita.

Argyris (1998, 100) esittää väitteen, jonka mukaan on olemassa kahden tyyppistä, sisäistä ja ulkoista sitoutumista. Nämä sitoutumisen tyyppien esiintymiset riippuvat siitä, kuinka paljon työntekijällä on valtaa vaikuttaa oman työnsä määrittelyyn, työssä käyttäytymiseen ja työnsä päämääriin. Ulkoinen sitoutuminen on Argyriksen (1998, 102) mukaan lähinnä työntekijän psykologinen selviytymismekanismi. Sisäisellä sitoutumisella, joka aiheutuu tietystä itsenäisyydestä oman työn suhteen, voidaan sen sijaan katsoa olevan positiivisia vaikutuksia.

Yritys sitouttaa työntekijöitä vain organisaation omien tavoitteiden saavuttamiseksi ei välttämättä johda haluttuihin tuloksiin. Sen sijaan on mahdollista saada yksilöt ponnistelemaan organisatoristenkin tavoitteiden tähden, mikäli johto pystyy osoittamaan, että yksilö voi samanaikaisesti tavoitella myös joitakin yksilöllisiä intressejään, kuten etenemistä omalla urallaan (Meyer & Herscovitch 2001, 322). Näyttäisi myös olevan niin, että organisaatiot, jotka aktiivisesti ja eksplisiittisesti yrittävät saada aikaan työntekijöiden sitoutuneisuutta esimerkiksi nopeiden ylennysten avulla eivät välttämättä saa aikaan parhaita tuloksia, sillä seurauksena saattaa olla affektiivisen sitoutumisen sijaan jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen. Työntekijöiden halukkuus edistää organisaation tavoitteita ja sisäistää sen arvoja ei ole tällöin sitoutumisen taustalla, vaan organisaation tarjoamat hyvät työedut, jotka saavat työntekijät säilyttämään organisaation jäsenyyden. (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson 1989, 155.)

## **2.1 Organisaatiokulttuuri ja arvot**

Organisaatiokulttuurin kautta työntekijöille välittyy organisaation arvomaailma ja perustavaa laatua olevat uskomukset ja normit. Viestiminen visiosta, missiosta ja strategiasta saattavat vaikuttaa etäisiltä tavallisen työntekijän näkökulmasta, mutta organisaatiokulttuuriin sisältyvät arvot, uskomukset ja symbolit saattavat välittyä henkilöstölle johtajan kautta osin implisiittisesti ja tiedostamatta. Organisaatiokulttuurin välittämisessä on johdolla tärkeä merkitys. Johtajan vastuulla on usein henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja sosiaalistaminen organisaatioon. Erityisesti käyttäytymisen kautta henkilöstölle välittyy paljon sellaista implisiittistä tietoa, mitä ei ole mistään suoraan luettavissa.

Schein (1992) määrittelee kulttuurin ryhmän tai organisaation yhteisiksi, jaetuiksi käsityksiksi ja uskomuksiksi maailmasta ja ihmisten paikasta siinä, sekä käsityksiksi ajasta ja paikasta, ihmisluonnosta ja ihmisten paikasta maailmassa. Edelleen organisaatiokulttuuri koostuu Scheinin (1992) mukaan neljästä eri tasosta. Näkyvä kulttuuri muodostuu artefakteista, ihmisten tekemistä



esineistä ja toiminnoista kuten esimerkiksi tekniikasta ja muista näkyvistä toiminnoista. Piilossa oleva kulttuurin osa, josta ollaan myös vähemmän tietoisia, pitää sisällään normit ja asenteet, arvot, sekä perusolettamukset.

Myös monia muita määritelmiä kulttuurista ja erityisesti organisaatiokulttuurista on esitetty. Hofstede (1993, 21) määrittelee kulttuurin kollektiiviseksi mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa jonkin ryhmän tai luokan ihmiset toisista. Mielen ohjelmointi on osuva käsite tässä tutkimuksessa, sillä se kuvaa hyvin myös sitoutumista ja sen tavoittelemista. Sitoutumisessa on sitoutumisen määritelmään nojautuen kyse organisaation arvojen sisäistämisestä ja erityisesti affektiivinen sitoutuminen on yksilön voimakasta samaistumisen tunnetta organisaation edustamia arvoja kohtaan. Tällöin organisaatiokulttuurin sisältämällä arvoilla, normeilla, perusolettamuksilla ja uskomuksilla voidaan nähdä olevan vaikutusta henkilöstön sitoutumisen syntymiseen ja erityisesti affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen. Yksilön tuntiessa voimakasta yhteyttä omansa ja organisaation arvomaailman välillä, on kyse affektiivisesta sitoutumisesta. Kun organisaatiokulttuuri käsitetään mielen ohjelmoinniksi, voitaisiin myös sitoutuminen käsittää eräällä tavalla prosessiksi, jossa on kysymys mielen ohjelmoinnista niin, että yksilö muodostaa tiettyjä asenteita organisaatiota kohtaan siitä saamiensa käsitysten ja kokemustensa perusteella, jolloin lopputuloksena on sitoutuminen psykologisena mielentilana.

Organisaation kannalta työntekijän mielen ohjelmoinnin tulisi tietysti tapahtua niin, että yksilö saisi mahdollisimman positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja että hän kokisi arvomaailmansa enenevässä määrin osuvan yksin organisaation edustamien arvojen kanssa. Tämä mahdollistaisi voimakkaan samaistumisen organisaation arvoihin ja päämääriin. Organisaatiokulttuurin osana asenteet muodostavat toisen huomionarvoisen aspektin sitouttamiseen. Asenteisiin vaikuttaminen ja niiden muokkaaminen ei ole yksinkertainen, muttei myöskään mahdoton keino saada aikaan positiivista suhtautumista organisaatioon. Mielen ohjelmointi ja asenteisiin vaikuttaminen tapahtuu pitkälti organisaatiossa tapahtuvan viestinnän ja kommunikoinnin välityksellä. Organisaatioviestintä samanaikaisesti sekä paljastaa että ylläpitää organisaatiokulttuuria vuorovaikutuksen välityksellä ja vaikuttaa siihen, millaiseksi kuva organisaation kulttuurista muokkaantuu (Aula 2000, 95).

## **2.2 Organisaatiossa välittyvät ihmis- ja johtajakuvat**

Sitoutumisen keinojoukkoon kuuluu olennaisesti myös sen huomioiminen, millainen kuva johdosta välittyy alaisille ja toisaalta se, millainen suhtautumistapa koko organisaatiosta välittyy

työntekijöille siellä vallitsevan yleisen ihmiskuvan perusteella. Kuten edellä on mainittu, edustaa johto organisaatiota ulospäin. Mintzbergin (1980, 56) johtajuusroolijaottelun mukaisesti johdon tehtävänä on toimia puhemiehenä ja tiedonvälittäjänä organisaation ulkopuolisiin tahoihin nähden. Kuitenkin tärkeää on myös sen tiedostaminen, että johto edustaa organisaatiota myös henkilöstöön päin. Usein johto koetaan konkreettisimmaksi kuvaksi siitä, millaista arvomaailmaa organisaatio edustaa. Koska johdon tehtävänä on välittää eteenpäin organisaation arvoja ja visiota, sekä toimia viestintäkanavana ja ottaa vastaan työntekijöiden ehdotuksia, yksi tärkeä sitoutumista aikaansaava tekijä on työntekijöiden muodostama mahdollisimman positiivinen kuva organisaation johdosta. Tähän vaikuttavat mm. johtajan käyttäytyminen ja sen kautta esiin tulevat piirteet.

Johtajan antama kuva itsestään ja henkilöstön muodostaman kuva johtajasta muodostavat sitoutumisen kannalta tärkeän kokonaisuuden. Toisinaan johtajan on koettu niin konkreettisesti olevan yhtä organisaation kanssa ja edustavan sen arvoja ja uskomuksia, että organisaatioon sitoutuminen on käsitetty nimenomaan sitoutumiseksi ylimpään johtoon. Ero johdon ja organisaation välille on toki pystyttävä tekemään, mutta ei liene liian rohkeaa todeta, että johto toimii organisaatiossa tärkeänä esikuvana ja edustaa rakenteiden ja instituutioiden sijasta organisaation inhimillistä puolta.

Pystyäkseen nauttimaan arvoisesta asemasta, tulee johtajan antaa itsestään alaisilleen kuva, joka vastaa heidän käsityksiään johtajuudesta. Kun yksilö nimetään johtajaksi, hänen muu käyttäytymisensä ja luonteenpiirteensä liitetään johtajuuteen aina sen mukaisesti, mikä on tarkkailijan käsitys johtajuudesta (Dipboye ym. 1994, 261). Tällöin hänen muita luonteenpiirteitään tai käyttäytymistään ei välttämättä kyseenalaisteta, vaan oletetaan, että koska henkilössä on tiettyjä, tarkkailijan käsityksen mukaan johtajuuteen kuuluvia ominaisuuksia, omaa hän väistämättä muitakin johtajille ominaisia piirteitä.

On kuitenkin huomattava, että pelkkä käyttäytyminen ei tee johtajaa, vaan muiden on myös nähtävä yksilö johtajana (Dipboye ym. 1994, 262). Johtajan on kyettävä antamaan itsestään alaisilleen kuva, josta välittyy alaisille kuva aidosta johtajuudesta. Tehtävä on haastava, sillä kukin yksilö omaa omat käsityksensä siitä, millainen ihminen on johtaja, mitä luonteenpiirteitä hänen tulee omata ja kuinka käyttäytyä. Sitoutuminen organisaatioon ei tarkoita samaa kuin sitoutuminen johtajaan, mutta organisaatio henkilöityy työntekijöille usein johdon kautta. Siksi johtajan tehtäväkenttään kuuluu tarkkailla myös omaa käyttäytymistään ja reflektoida sitä, millaisen kuvan hän itsestään alaisilleen

antaa ja miten se vaikuttaa edelleen työntekijöiden työsuorituksiin, käyttäytymiseen ja organisaatiositoutumiseen.

Se, millainen ihmiskuva organisaatiossa on omaksuttu työntekijöistä, heijastuu takaisin työntekijöihin sekä johdon että kaikkien organisaatiossa suoritettujen toimenpiteiden välityksellä. Käsitteet ja oletukset työntekijöidensä taidoista, asenteista ja arvoista sekä työmotivaatiosta muodostavat ihmiskuvan. Oletukset organisaatioissa työskentelevistä ihmisistä heijastavat aina kulloisenkin ajan kuvaa ja sen hetkisiä filosofisia käsityksiä ihmisluonnosta (Schein 1970, 80).

McGregorin (1960) kehittämä X- ja Y-teoria kuvaa johtamisessa vallitsevia asenteita henkilöstöä kohtaan. X-teoria edustaa vanhanaikaista johtamisajattelua, jonka mukaan yksilö on passiivinen, keskittyy vain perustarpeidensa tyydyttämiseen, kokee työnsä vastenmieliseksi ja siten tarvitsee jatkuvaa valvontaa ja kontrollia. Y-teoria kuvaa positiivisempaa johtajuus- ja ihmiskuvaa olettaen, että yksilö on aktiivinen ja itseohjautuva, kykenevä tavoitteelliseen ja vastuulliseen työhön ja halukas toteuttamaan korkeampia tavoitteitaan työssään. (Salminen 2002, 121 - 122.) Työntekijöiden näkeminen Y-teorian mukaisina aktiivisina ja vastuuntuntoisina yksilöinä organisaatiossa voi auttaa välittämään positiivisia tunteita henkilöstöön päin. Jatkuvaa kontrollia ja valvontaa edellyttävän henkilöstökäsityksen hylkääminen ja siirtyminen luottamukseen alaisia kohtaan on sitoutumisen aikaansaamisen kannalta tärkeä aspekti.

Schein (1970, 80) esittelee neljä eri ihmiskuvaa historiallisessa järjestyksessä. Rationaalis-ekonominen ihminen, sosiaalinen ihminen, itseään toteuttava ihminen ja monitahoinen ihminen ovat kaikki oman aikansa käsityksiä ihmisluonnosta ja erityisesti työmoraalista. Rationaalis-ekonomisen ihmisen käsitettiin toimivan laskelmoivasti siten, että hän pyrkii kaikessa toiminnassaan maksimoimaan itselleen koituvan hyödyn. Tällä ihmiskuvalla pohjasi myös Adam Smithin idea ”näkymättömästä kädestä”.(Schein 1970, 81.) Sosiaalisen ihmiskuvan yleistyessä huomio kiinnittyi ihmisen sosiaalisiin tarpeisiin ja haluun saada muiden ihmisten, erityisesti työtovereiden, hyväksyntä. Kuva ihmisestä itseään toteuttavana olentona sisälsi käsityksen ihmisestä kypsänä ja kykeneväisenä motivoimaan itsensä työhön ja sovittamaan omat ja organisaation päämäärät yhteen. Monitahoinen ihminen ei ole monitahoinen vain sisäisesti, hänellä on myös monia erilaisia tarpeita ja toimintavalmiuksia. Organisaatiossa ihminen pystyy oppimaan uusia motiiveja, joiden perusteella hän voi sisäistyä tuottavalla tavalla organisaatioon. (Schein 1970; 94, 99 - 100.)

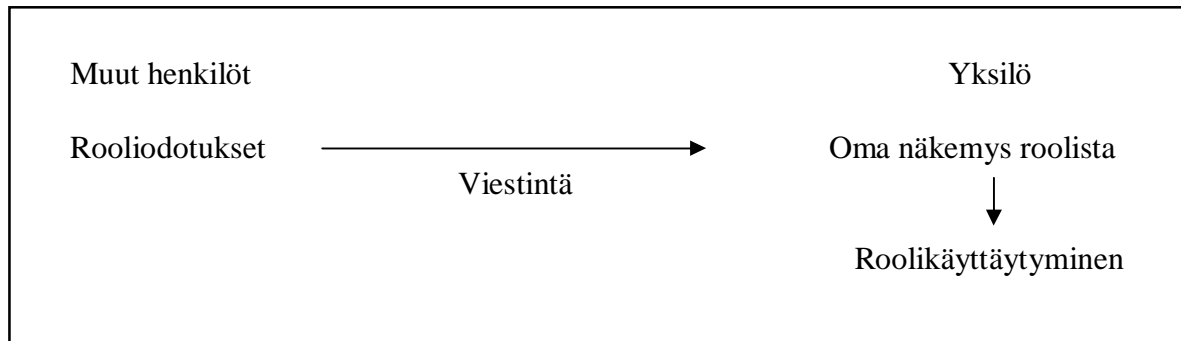
## 2.3 Työroolit

Rooliteorian mukaan organisaatiot voidaan nähdä eri roolien muodostamana systeeminä. Organisaatiot koostuvat erilaisista rooleista, jotka muotoutuvat sekä roolin kantajan että muiden organisaation jäsenten rooleista muodostamien käsityksien perusteella. Rooliteoria kuvaa ja selittää organisaation vuorovaikutusilmiöitä roolien kautta, roolien välisinä tapahtumina ja roolien välisenä kommunikaationa. (Keskinen 2005, 47.) Roolien merkitystä yksilön sitoutumisen kannalta on tutkittu laajasti sitoutumista edeltävänä tekijänä, minkä vuoksi työrooleja käsitellään myös tässä tutkimuksessa yhtenä sitoutumiseen vaikuttavana potentiaalisena tekijänä. Yleisesti on oletettu, että roolit syntyvät käsityksinä työympäristöstä, jotka vaikuttavat edelleen affektiivisiin vastareaktioihin. Organisaatioon sitoutumisen ja koettujen työroolien tilan välistä yhteyttä ei ole pystytty tarkoin selvittämään, mutta selvää on, että työntekijät, jotka kokevat olevansa rooliristiriitojen puristuksessa, ilmentävät vastaavasti matalaa organisaatioon sitoutumista. (Mathieu & Zajac 1990, 147.)

Sosiaalisen rooliin käsitteellä viitataan eräänlaiseen normiin, joka määrittelee, miten tietyssä asemassa olevan yksilön tulisi käyttäytyä ja toimia (Dipboye ym. 1994, 209). Rooliin liittyy aina tietty joukko asenteita ja käyttäytymismalleja, jotka muodostavat rooli-identiteetin, eli tiettyyn rooliin samaistumisen ja sen ottamisen käyttäytymisen perustaksi (Juuti 1989, 118). Keskinen (2005, 50) mukaan rooli liittyy tiettyyn position, eli asemaan ja roolien mukaista käyttäytymistä ohjailtaan ja säädellään asemaan liittyvien normien ja odotusten kautta. Työssä omaksutut roolit eivät siis ole täysin roolia kantavan henkilön muokattavissa ja uudelleen käsitteellistettävissä, vaan rooliin liittyy aina myös muilta tahoilta kohdistettuja vaatimuksia ja käsityksiä siitä, miten kyseisessä roolissa tulisi toimia.

Katz ja Kahn (1978) ovat esittäneet mallin roolien ottamisesta organisaatiossa. Mallissa roolit syntyvät ja ilmentyvät kommunikaation ja erilaisten vaikutusprosessien myötä. Ihmiset omaksuvat tietyn roolin toistuvien tilanteiden kautta, jossa muut rooliryhmittymän jäsenet pyrkivät saamaan yksilön omaksumaan käyttäytymisen, joka on yhdenmukainen heidän rooliodotuksiensa suhteen. Kuvioista 5 (Juuti 1989, 119) on nähtävissä se prosessi, jonka kautta roolikäyttäytyminen muodostuu sekä muiden henkilöiden viestimien vaatimusten ja yksilön omien käsitystensä yhteisvaikutuksena.

Kuvio 5 Roolikäyttäytymisen muodostuminen (Juuti 1989, 119).



Dipboyen ym. (1994, 210 - 211) mukaan organisaatiossa esiintyvät lukuisat eri roolit voidaan jaotella ainakin kahteen eri ryhmään. Toiset roolit keskittyvät sosioemotionaalisiin asioihin, kuten konfliktien ratkaisuun tai osallistumisesta huolehtimiseen. Toisen ryhmän muodostavat roolit, jotka liittyvät enemmän työtehtäviin, kuten suunnitteluun ja organisointiin. Näillä rooliryhmillä on hyvin erilaiset funktiot, sillä ensimmäiseen ryhmään kuuluvien roolien tehtävänä on taata jäsentensä pysyvyys ja toisen ryhmän muodostavien roolien tarkoituksena on tähdätä tavoitteiden saavuttamiseen. Juuti (1989, 121) jaottelee eri ryhmissä esiintyvät roolit tehtävärooleihin, ylläpitäviin rooleihin ja yksilöllisiin rooleihin.

Keskeistä työroolien hahmottamisessa ja käsitteellistämässä on se, millaiseksi yksilö itse kokee työroolinsa ja siihen kohdistetut vaatimukset. Tilanne, jossa yksilö kokee työrooliinsa kohdistuvan ristiriitaisia vaatimuksia tai paineita, voi johtaa roolikonfliktiin. Roolien vastaanottamisessa ja lähettämässä ilmenevät epäonnistumiset muodostavat merkillepantavan osan organisatorisista stressitekijöistä (Dipboye ym. 1994, 306). Keskinen (2005, 51 - 55) jakaa roolikonfliktit neljään eri luokkaan, joita ovat roolien sisäiset ristiriidat, roolien väliset ristiriidat, persoonan ja roolin väliset ristiriidat ja roolin ylikuormittavuus.

Roolien sisäisessä ristiriidassa on kysymys tilanteesta, jossa roolin kantajaan kohdistetaan keskenään ristiriitaisia odotuksia (Keskinen 2005, 51). Roolien välisessä ristiriidassa yksilöllä saattaa olla samanaikaisesti useita eri rooleja, jotka häiritsevät toinen toisensa toteutumista. Erityisesti naiset kohtaavat roolien välisiä ristiriitoja tasapainoillessaan työelämässä vaimona, työntekijänä ja vanhempana (Dipboye ym. 1994, 306). Myös yksilön persoona saattaa olla ristiriidassa roolin kanssa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi epäuskottavuutena, kun persoonan ominaisuudet eivät sovi niihin odotuksiin, joita rooliin kohdistetaan. Toisaalta yksilöllä ei välttämättä aina ole taloudellisia tai teknisiä edellytyksiä selviytyä rooliinsa liittyvistä

tehtävistä (Juuti 1989, 99). Roolin ylikuormittavuus viittaa tilanteeseen, jossa rooliin liittyvä vastuu ja tehtävät muodostuvat liian raskaiksi yksilön kantaa. Erityisesti roolit, jotka sisältävät paljon vastuuta, tai joista on vaikea irtautua edes vapaa-ajalla, voivat johtaa ylikuormittumiseen (Dipboye ym. 1994, 308; Keskinen 2005, 55).

Myös tilanteessa, jossa yksilön rooliin kohdistetut vaatimukset ja odotukset eivät ole selkeitä, saattaa aiheuttaa stressiä ja roolikonflikteja. Rooliin liittyvää tietynlaista epäselvyyttä esiintyy silloin, kun yksilö ei tiedä, miten rooliin liitetyt työtehtävät odotetaan suoritettavan. Tilanne on tyypillinen erityisesti uuden työntekijän kohdalla. Toinen huomionarvoinen roolin epäselvyyteen liittyvä tekijä on työntekijän epäselvyys siitä, miten häntä roolissaan arvioidaan. Työntekijä, joka ei tiedä millainen toiminta palvelee organisaation tavoitteiden saavuttamista, voi kärsiä työroolinsa epäselvyydestä. (Dipboye ym. 1994, 306 - 307.)

Sitoutumista tutkittaessa ovat keskeisiksi työrooleihin liittyviksi tekijöiksi nousseet yksilön käsitykset oman työroolinsa tai työrooliensa tilasta ja asemasta. Mathieun ja Zajacin (1990, 174) laajassa katsauksessa sitoutumisesta tehtyihin tutkimuksiin on tarkasteltu rooleihin liittyvää vaikutusta sitoutumiseen kolmesta edellä käsitellystä näkökulmasta: roolin epäselvyys, roolikonfliktit ja roolin ylikuormittavuus. Se, millaiseksi yksilö muodostaa käsityksensä työroolinsa tilasta, heijastuu jossain määrin myös sitoutumiseen. Lisäksi roolikuvan selvyuden/epäselvyyden ja työnkuvan selkeyden välillä on olemassa yhteys. Meyerin ja Allenin (1997, 56) mukaan työntekijöiden sitoutumisessa yksi merkittävä seikka on se, että yksilö tiedostaa, miten hänen oma työnsä palvelee organisaatiota laajemmassa merkityksessä ja mitkä ovat ne keskeiset arvot ja päämäärät, joihin toiminta sovitetaan.

## **2.4 Asenteet**

Tutkimuksessa noudatetaan sitoutumisen tutkimuksen asenteita korostavaa perinnettä (*attitudinal approach*), jossa on suuntauduttu niiden edeltävien olosuhteiden kartoittamiseen, jotka saavat aikaan sitoutumista. Myös sitoutuminen itsessään voidaan ymmärtää asennoitumistavaksi tiettyä objektia kohtaan, kuten jo edellä on todettu. Asenteita korostavan suuntauksen esiin tuomiseksi käsitellään seuraavaksi asennetta käsitteenä, jotta sitoutumisen taustalla olevan positiivisen asennoitumisen syntyminen selkiytyisi ja tarkastelu laajentuisi kattamaan myös työntekijän psykologisen maailman kartoittamisen.

Juuti (1989, 18) määrittelee asenteen yksilön varsin pysyväksi ja johdonmukaiseksi suhtautumistavaksi tiettyyn kohteeseen. Tässä tutkielmassa objektina on ensisijaisesti organisaatio. Asenteet ovat johdettavissa havaittujen tai saavutettujen tulosten ja yksilön arvojen ja tarpeiden välisestä suhteesta (Milkovich & Boudreau 1988, 164). Asenne on eräänlainen henkinen valmiustila, joka on syntynyt kokemusten kautta ja jolla on edelleen vaikutuksia ihmisen käyttäytymiseen. Psykkisenä rakennelmana asenne kuvaa ihmisen sisäisiä kognitiivisia prosesseja (Juuti 1989, 18).

Asenteet muodostuvat kolmesta osasta: affektiivisestä komponentista, kognitiivisesta komponentista ja toimintavalmiudesta (Gannon 1979, 233). Affektiivinen komponentti muodostuu nimensä mukaisesti niistä tunteista, joita henkilöllä on objektia kohtaan, esimerkiksi vihan, pelon tai rakkauden tunteista muodostaen epärationaalisen sitoutumisen tiettyyn toimintatapaan. Kognitiivinen komponentti, jota kutsutaan usein myös mielipiteeksi, koostuu niistä tiedoista, joita yksilöllä kohteesta on. Tiedot eivät välttämättä perustu faktoihin, vaan saattavat juontua myös kuulluista huhuista, ennakkoluuloista tai saaduista opeista. Toimintavalmius rakentuu sekä asenteen affektiivisen ja kognitiivisen komponentin päälle ja liittyy siihen, miten yksilö aikoo tietyssä tilanteessa toimia. (Juuti 1989, 18 - 19.)

Asenteet ovat varsin pysyviä, mutta toisaalta niiden muuttaminen ei ole mahdotonta. Vaikeuksia voi kuitenkin olla ja prosessi voi viedä aikaa, sillä kerran omaksutusta asenteesta tulee yleensä osa yksilön persoonallisuutta (Juuti 1989, 20). Sitoutuminen positiivisena asenteena organisaatiota kohtaan on tällöin nähtävissä tilaksi, jota voidaan muuttaa ja joka voi muuttua. Johdolla on keinoja käytössään vaikuttaa asenteisiin ja mielipiteisiin. Johtaja voi esimerkiksi vedota työntekijöiden asenteiden kognitiiviseen osaan ilmoittamalla, että he antavat arvokasta tukea organisaatiolle ja myötävaikuttavat päämäärien saavuttamiseen (Gannon 1979, 233). Juutin (1989, 20) mukaan asenteita muutettaessa on otettava huomioon tiedotustavan ohella se, miten henkilöstö luottaa tahoon, joka kertoo uuden tiedon. Jos johtajaan luotetaan ja hän näyttäytyy alaiensa silmissä positiivisessa valossa, on todennäköisempää, että uusi viesti näyttäytyy henkilöstön silmissä positiivisessa valossa. Asenteiden muuttaminen organisaatiolle myönteisempään suuntaan edellyttää henkilöstön osallistumista muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen (Juuti 1989, 20).

On nähtävissä, että positiivisen asennoitumisen aikaansaamiseksi johdon tehtäväalueilta on löydettävissä useita eri työkaluja. Erityisesti johdon tehtävä välittää ja viestii organisaatiokulttuurista on voimakkaasti yhteyksissä asenteisiin ja niihin vaikuttamiseen. Kuten

edellä on todettu, Scheinia mukaillen organisaatiokulttuurin piilossa oleva osa muodostuu normien, arvojen ja perusolettamuksien ohella myös asenteista (ks. Juuti 1989, 263). Myös johdon välittämä kuva itsestään, muutosten onnistunut johtaminen sekä alaisten mukaan ottaminen ja osallistava johtaminen avaavat väyliä sitouttamisen syntymiselle. Asenteiden merkitys organisaatioon sitoutumiseen voidaan nähdä yhtäältä sitoutumista edeltävänä tekijänä (se, miten yksilö asennoituu organisaatioon, vaikuttaa sitoutumiseen) ja toisaalta keinona saada aikaan sitoutumista (se, miten yksilö asennoituu organisaatioon, on johdon eri tehtävälueiden kautta muutettavissa oleva tila).

## **2.5 Luottamus**

Luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa (Jokivuori 2004, 291). Kun työntekijän luottamus organisaatioon kasvaa, lisääntyy vastaavasti myös työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon. Kiddin ja Smewingin (2001) tutkimuksessa johdon roolista ura- ja organisaatiositoutumiseen kävi ilmeiseksi, että työntekijät, jotka nauttivat luottamusta ja saivat hajautetun vallan ominaisuudessa hoitaa työtehtäviään itsenäisesti, olivat sitoutuneempia organisaatioon kuin ne työntekijät, jotka kokivat esimiestason keskittyvän lähinnä palautteen antamiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Toisaalta tutkimukset ovat myös osoittaneet, että vailla luottamusta organisaatioon työntekijöiden halukkuus ottaa riskejä ja työskennellä organisaation päämäärien hyväksi on matalampi ja vastaavasti halukkuus jättää organisaatio on suurempi (Lampikoski 2005, 248).

Käsiteltäessä luottamusta keinona saada aikaan organisaatioon sitoutumista, on huomattava, että luottamus toimii kahdensuuntaisena sitoutumisen aikaansaajana. Työntekijä voi kokea sitoutumista yhtäältä silloin, kun kokee että häneen luotetaan ja toisaalta silloin, kun työntekijä kokee itse luottavansa organisaatioon. Erityisesti oikeudenmukainen kohtelu ja varmuus sen toteutumisesta omassa organisaatiossa ovat työntekijän näkökulmasta tärkeitä arvoja työpaikalla (Lampikoski 2005, 248). Luottamuksen luominen ja ylläpitäminen organisaatiossa ovat näin ollen merkittäviä tekijöitä sitoutumisen aikaansaamisen keinojoukossa.

Luottamus käsitteenä on monipuolinen ja useilla tieteenaloilla jäsenetty (Koskinen 2005, 78). Ilmosen (2005, 62) mukaan luottamus jakautuu neljään eri osa-alueeseen: primääriin luottamukseen, luottamusketjuun, yleistyneeseen luottamukseen ja luottavaisuuteen. Näistä kolme edellistä koskee luottamusta ihmisiin ja jälkimmäinen luottamusta instituutioihin. Jokivuori (2004, 291) määrittelee luottamuksen johonkin toiseen henkilöön optimistiseksi asenteeksi, johon sisältyy



usko luottamuksen kohteen hyväntahtoisuudesta ja luottamuksen kohteen kyky vaikuttaa luottamuksen antajaan myönteisesti. Luottamus on edelleen sekä tunnetila, että kognitioita, joihin sisältyy monenlaisia havaintoja ja päätelmiä luottamuksen kohteesta (Koskinen 2005, 79). Tässä luottamuksesta käytetään Jokivuoren (2004, 291) määritelmää, mutta huomioidaan erityisesti myös yksilön kokonaisluottamus organisaatioon työnantajana.

Koska johto edustaa organisaatiota ulkopuolisten tahojen ja sidosryhmien lisäksi myös työntekijöilleen, on luontevaa todeta, että esimies edustaa organisaatiota myös luottamuksen kokemisen kannalta. Keskinen (2005, 81) mukaan työntekijöiden luottamus esimieheen luo pohjaa ja helpottaa luottamuksen syntymistä koko organisaatiota kohtaan. On kuitenkin huomattava, että luottamussuhde, joka rakentuu työntekijöiden ja johdon välille on aina luonteeltaan epäsymmetrinen ja sisältää valta-aspektin (Jokivuori 2004, 291). Lisäksi luottamus ja valta voivat olla toisiaan täydentäviä tai korvaavia.

Luottamuksen syntymisen ja vahvistamisen kannalta on syytä etsiä niitä keinoja, joilla luottamusta saadaan aikaan edelleen sitoutumisen saavuttamiseksi. Keskinen (2005, 81 - 82) mukaan erityisesti seuraavien johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksien on todettu vahvistavan luottamusta työorganisaatioissa:

- Esimiehen käyttäytymisen pysyvyys, ennakoitavuus ja johdonmukaisuus
- Kontrollin jakaminen ja alaisten päätöksentekoon osallistaminen
- Viestinnän täsmällisyys, päätösten perustelevuus ja kommunikoinnin avoimuus
- Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen.

Viestinnän osalta kommunikoinnilla on merkitystä luottamuksen vahvistumiseen. Organisaatiot, jotka kykenevät luomaan työpaikalle kommunikatiivisen ilmapiirin vahvistavat samalla työntekijöidensä sitoutuneisuutta (Mathieu & Zajac 1990, 180 - 181). Luottamuksen syntymiseen ja vahvistumiseen vaikuttaa edelleen se, organisaatio toimii tehokkaasti ja tuottavasti ilman haitallisia konflikteja, sekä se, että työntekijät kokevat tulleensa reilusti ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi (Lampikoski 2005, 249).

Sitoutumisen keinoja kartoitettaessa luottamuksen ollessa kyseessä syntyy jatkumo, jonka toisessa päässä voidaan nähdä olevan luottamuksen vahvistamista edeltävät, erityisesti edellä mainitut, toimenpiteet ja toisessa sitoutumisen. Luottamus sijoittuu näiden kahden käsitteen välille ikään kuin välittäjäaineeksi, joka suodattaa työntekijöiden näkökulmasta luottamusta herättävän toiminnan edelleen tunteeksi sitoutumisesta. Luottamukselle voi siis sanoa olevan merkittävä rooli sitoutumisen synnyttämisessä ja vahvistamisessa keinojoukkoa kartoitettaessa, etenkin kun tutkimuksessa nojaututaan yksittäisen työntekijän näkökulmaan.

Jo esiin tulleita sitouttamisen keinoja, joilla voidaan nähdä olevan vaikutusta sitoutumisen syntymiseen, voidaan yhtäläisesti tarkastella myös luottamuksen vahvistamisen kannalta ja siitä edelleen sitoutumiseen vaikuttavina keinoina. Osallistava johtaminen ja kommunikoinnin avoimuus ovat erityisesti tekijöitä, joilla on vaikutusta sekä luottamuksen ja suoraan myös sitoutumisen syntymiseen. Toisaalta asia voidaan käsittää myös niin, että tunne sitoutumisesta syntyy vasta osallistavan johtamisen ja avoimen kommunikoinnin herättämän luottamuksen kautta. Tämä on erityisesti asia, jota tutkimuksissa ei ole vielä riittävästi kartoitettu.

## **2.6 Valta ja osallistavan johtamisen käytännöt**

Organisaatiossa vallan käytön on perinteisesti katsottu kuuluvan johdolle, joka käyttää työssään valtaa tehdessään päätöksiä, allokoidessaan resursseja ja työvoimaa sekä organisoidessaan toimintoja. Vaikka vallankäytön voidaan nähdä kuuluvan kaikkiin johtamisen osa-alueisiin ja heijastuvan kaikista johdon työtehtävistä, sen tärkeyttä halutaan korostaa varaamalla vallalle ja vaikuttamiselle oma lukunsa. Johtaja tarvitsee valtaa suoriutuakseen niin päivittäisistä, operatiivisista rutiineista, kuin strategisten ratkaisuiden läpiviemisestä. Vallan käytön kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat ainakin se, millaista valtaa johtaja käyttää, sekä se, mitä kautta vaikuttaminen alaisiin tapahtuu. Sitoutumisen kannalta keskeiseksi kysymykseksi nousee erityisesti se seikka, millaiseksi henkilökunta kokee sen vallan muodon, joka johdon toiminnasta heijastuu, sekä se, kuinka paljon valtaa jaetaan alaisille suhteessa siihen, miten he itse tilanteen kokevat.

Organisaation valtasuhteita tarkastellessa ei valtaa organisaatiossa voida kattavasti kuvata pelkästään johdon hierarkisella auktoriteettisuhteella alaisiinsa nähden. Valtaa kohdistuu työntekijöihin myös monia muita virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin. Vaikuttamisen alaisiin voidaan katsoa ilmenevän jokapäiväisissä rutiineissa ilman, että sitä erikseen edes huomataan.

Keskeistä on kuitenkin se, että valtansa avulla esimies ohjaa alaistensa työsuorituksia. (Juuti 1989, 160.)

Valtaan liittyy myös kurin ja järjestyksen ylläpito. Vaikka kurilla sanana on usein negatiivinen kaiku, ei sen välttämättä tarvitse liittyä pelkästään rangaistuksiin tai valvontaan (Torrington & Hall 1991, 538). Se, miten paljon valvontaa organisaatiossa johdon toimesta harjoitetaan, riippuu paljolti työtehtävien tyypistä. Usein valvonta saattaa perustua myös turvallisuussyihin. Kuitenkin Torringtonin ja Hallin (1991, 539) mukaan on syytä huomioida, että kaikkein itsenäisinkin työntekijä on toisinaan riippuvainen toisten neuvoista ja uuden oppimisesta. Kurin ja järjestyksen kohdalla on huomattava, että valvontaa voi harjoittaa monin eri tavoin. Johdon kannalta sitoutumisen keinoja mietittäessä tulisi huomioida ainakin se, miten yleisestä järjestyksestä huolehtiminen voitaisiin organisoida niin, että työntekijät eivät tuntisi työskentelevänsä tyrannin alaisuudessa.

Osallistavalla johtamisella viitataan tässä niihin johdon käytäntöihin, joissa valtaa ja vastuuta jaetaan henkilöstölle niin, että he osallistuvat itse työnsä suunnitteluun, päätöksen tekoon ja vastuun ottamiseen yhteisistä päämääristä. Erilaisten osallistumiseen johtavien keinojen ja mallien taustalla on yleisesti oletus siitä, että on olemassa erilaisia arvostuksia ja uskomuksia, jotka koskevat työorganisaatioita ja niiden auktoriteettisuhteita (Farnham 1987, 571). Osallistava johtaminen liittyy kysymykseen vallasta (Yukl 2002; 13, 80), mutta toisaalta se on liitetty sitoutumisen tutkimisessa myös ryhmän ja johtajan välisiin suhteisiin (Mathieu & Zajac 1990, 180).

Osallistavaan johtamiseen katsotaan kuuluvaksi delegointi ja työntekijöiden voimaannuttaminen, jolla myös tarkoitetaan työntekijöiden vastuun laajentamista. Usein osallistavaan johtamiseen sisällytetään myös konsultointi, yhteinen osallistuminen päätöksen tekeminen, desentralisointi ja demokraattinen johtaminen (Yukl 2002, 80 - 81.) Osallistava johtaminen, sikäli kun sen käytäntöjä organisaatiossa sovelletaan, voi olla sitoutumisen kannalta mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden positiivisiin asenteisiin vastuun ja vallan laajentamisen ja hajauttamisen kautta.

Vastuun ja vallan jako on kuitenkin ongelmallista johtamisen kannalta. Argyriksen (1998, 98) mukaan osallistuminen ja voimaannuttaminen jää usein vain teorian tasolle johdon halutessa säilyttää päätöksenteon ja työn organisoinnin itsellään. Toinen ongelma on siinä, että johdon on mahdotonta antaa kaikille työntekijöilleen täysin autonomista asemaa. Lisäksi tulee huomioida se,

että työntekijöiden halukkuus osallistua organisaation päämäärien edistämiseen riippuu paljolti heidän omista intresseistään ja käsityksistään näistä päämääristä.

Tannenbaum ja Schmidt (ks. Mullins 1985, 236) ovat esittäneet johtajuuden jatkumon, jonka toisessa päässä on autokraattinen, johtajakeskeinen johtajuus ja toisessa päässä alaisiin keskittyvä johtaminen. Väliin sijoittuu joukko eriasteisia johtajuuden muotoja, joissa osallistumisen määrä vaihtelee johtajan tai alaisten osallistumisesta riippuen. Kolme tekijää vaikuttaa siihen, minkälainen johtaminen on tarkoituksenmukaista kussakin tapauksessa: johtajassa, työntekijöissä ja tilanteessa vaikuttavat voimat (Mullins 1985, 236). Osallistava johtaminen on näin ollen riippuvainen myös aina tilanteellisista ja henkilöihin liittyvistä faktoreista. Organisaation toiminnan kannalta vaaditaan punnitsemiskykyä määrittää ne tilanteet, joissa vallan ja vastuun jako on mahdollista. On myös huomioitava se, että vallan ja vastuun jaon ei Argyriksen (1998, 98) kommenttiin liittyen tarvitse johtaa työntekijöiden täydelliseen autonomiaan, vaan osallistava johtaminen voi tarkoittaa eriasteista ja -laajuista hajauttamista.

Osallistava johtaminen tarjoaa lähestymistavan, jonka on katsottu olevan tehokas työkalu henkilöstön sitouttamiseen (McElroy 2001, 331). Siirtyminen hierarkisesta kontrollista työntekijöiden aloitteellisuutta rohkaisevaan ilmapiiriin saa organisaation näyttäytymään työntekijöitään tukevana ja panoksia arvostavana sitoutumisen objektina, mikä voi johtaa erityisesti affektiivisen sitoutumisen syntymiseen (Meyer & Allen 1997). On kuitenkin huomattava, että työntekijöiden halukkuus osallistua vastuunottoon saattaa vaihdella. Johdon auktoriteetti ja valta-asema suhteessa alaisiin saattaa synnyttää alaisten keskuudessa myös tunteen turvallisuudesta ja siitä, että johto kantaa vastuun. Osallistavan johtamisen sosiaalinen ulottuvuus vastuun ottamisen ohella ovat niitä tekijöitä, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita.

Kun on ilmeistä, että johdon työtehtävät sisältävät valtaa ja vallan käyttöä, on työntekijöiden näkökulmasta merkittävää se, millaista valtaa heihin kohdistetaan. Vallan ja vaikuttamisen eri ulottuvuuksien tarkastelu sitouttamisen keinoina muodostuu merkittäväksi tekijäksi, kun huomioidaan Etzionin (1971) esittämä käsitys vallan eri muodoista ja niitä vastaavista sitoutumisen muodoista ja asteesta.

## 2.7 Muutoksien toteuttaminen ja hallinta

Erilaisten muutosten läpivieminen, koskivatpa ne sitten uudelle toimialalle siirtymistä, työn uudelleen organisointia tai uusia linjauksia strategiassa, on aina ollut olennainen osa organisaatiota, jotka operoivat ympäristöstään riippuvaisina. Muutoksien hallittu toteuttaminen perustuu organisaation tehokkuuden tavoitteluun rakenne- ja toimintamuutosten kautta ympäristön muuttuessa (Yukl 2002, 273). Keskeistä muutoksen johtamisessa on Arvosen (1991, 144) mukaan se, että organisaatiossa tapahtuu muutoksia riippumatta siitä, kuinka halukkaita organisaatiossa ollaan muuttamaan. Tästä väistämättömyydestä johtuen käsitetään muutosten toteuttaminen ja hallinta tässä sellaisiksi kontrolloiduiksi prosesseiksi, jossa muutos pyritään toteuttamaan ja siirtämään henkilöstön tasolle tavalla, joka saa heidät ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen. Muutosjohtamiseen sisältyy viestiminen siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan työntekijöiden työtehtäviin ja sen varmistaminen, että henkilöstö tukee muutoksen toteuttamista.

Uudistettaessa strategioita, tuotteita tai koko organisaatiota on syytä huomata, että muutoksen toteuttaminen ei ole vain rakenteiden tai kirjoitetun strategian tasolla tapahtuva prosessi. Muutos sisältää aina myös sosiaalisen ulottuvuuden, jolloin pyritään vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen sekä asenteiden että pätevyyden tasolla. (Arvonen 1991, 149 - 150.) Lisäksi on huomattava, että muutostilanteessa vallitsee aina ristiriita, kun tavoitteena on ylläpitää sitoutumista tiettyyn toimintalinjaan ja toisaalta kyetä näkemään ja organisoimaan myös vaihtoehtoja valitulle linjaukselle (Huuhtanen 1994, 175).

Kotter (2007, 99) korostaa onnistuneen muutoksen läpiviennissä muutoksesta viestimistä ja henkilöstön muutokseen mukaan ottamista, esimerkiksi erityisen muutosryhmän perustamisen avulla. Lisäksi on tärkeää korostaa muutoksesta seuranneen uuden käyttäytymisen omaksumisen vaikutusta organisaation menestykseen. Se, millä tasolla henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan muutosta ja tekemään päätöksiä, on tärkeä asia.

Yukl (2002, 65) katsoo muutokseen orientoituneeseen käyttäytymiseen sisältyvän strategisten prosessien parantamisen, ympäristössä tapahtuviin muutoksiin mukautumisen, kaikenlaiset pienet tai suuremmat muutosprosessit, sekä sitoutumisen aikaansaamisen muutoksiin. Suurien muutoksien ollessa kyseessä on huomioitava aina myös niiden vaikutus organisaatiokulttuuriin. Muutoksien toteuttamisessa käyttäytymisteoreettisesta tehokkuuden suuntauksesta käsin organisaatiota koskevat muutokset on toteutettava niin, että työntekijöiden lojaalisuus ja sitoutuminen organisaatioon

säilyvät. Muutokset, luoden epävarmuutta työntekijöissä, ovat aina omiaan aiheuttamaan muutosvastarintaa (Ivancevich & Matteson 1990, 621). Muutosvastarintaan varautuminen ja siitä selviytyminen lukeutuukin tehtäviin, joita muutosten onnistunut organisoiminen käsittää. Muutoksien johtaminen ja onnistunut toteuttaminen näyttäisi vaativan sekä henkisiä että taloudellisia resursseja, koska muutosprosessi koskee aina sekä rakenteita, että ihmisiä.

### **3 Sosiaaliset sitouttamisen keinot**

Sosiaaliset sitoutumisen keinot liittyvät ihmissuhteisiin, ryhmiin ja sitoutumisen aikaansaamiseen organisaation päämääriin (Mullins 1985, 252). Sosiaaliset sitouttamisen keinot käsittävät psykologisten sitouttamisen keinojen ohella monia tehtäviä, jotka kuuluvat ihmissuhteiden johtamisen ja henkilöstöhallinnon alaan. Organisaatioissa on sitouttamisen aikaansaamiseksi keinoja säädellä sekä esimies-alais-suhteita että työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Mathieun ja Zajacin (1990, 179 - 180) yhteenvedossa todetaan, että johtaja-alais-suhteisiin liittyy tekijöitä, joita voidaan pitää tärkeinä sitoutumisen kannalta. Erityisesti kommunikointi ja viestintä korostuvat sitoutumisen aikaansaamisessa jo senkin vuoksi, että se toimii monien muiden sitoutumisen keinojen välittäjänä.

Sosiaaliset sitouttamisen keinot voidaan kohdistaa koko henkilöstöön tai yksittäiseen työntekijään. On myös huomattava, että organisaatio ei ole ainoa lähde, josta nämä keinot ovat lähtöisin; esimerkiksi muulla henkilöstöllä voi olla merkittävä rooli siihen, millaiseksi uuden työntekijän sosiaalistamisprosessi muodostuu.

#### **3.1 Sosiaalistaminen**

Sosiaaliset keinot käsittävät tutkimuksessa myös ne konkreettiset sosiaalistamisprosessit, joilla yksilö samaistuu organisaatioon ja omaksuu sen proseduurit. Ivancevich ja Matteson (1990, 595) määrittelevät sosialisaatioprosessin koko työntekijän uran käsittäväksi prosessiksi, jossa työntekijä sisäistää organisaation muuttuvat tarpeet ja päämäärät sosiaalistumalla niihin. Sosiaalistuminen on työntekijän kiinnittämistä organisaatioon (Vihersalo 1997, 111). Sosialisaation tarve ja tärkeys vaihtelee, erityinen merkitys sillä on työuran alkaessa organisaatiossa. Samoin sosiaalistamisella on merkitystä silloin, kun se toteutetaan puutteellisesti ja vailla ohjausta. Tapauksessa, jossa työntekijä jää organisaatiossa yksin, voi sitoutuminenkin jäädä vähäiseksi (Vihersalo 1997, 112).

Tutkimuksessa suljetaan rekrytointiprosessit käsittelyn ulkopuolelle, kiistämättä kuitenkin sitä tosiasiaa, että rekrytointin tavoilla ja prosesseilla voi olla vaikutusta siihen, millaiseksi työntekijän sitoutuminen kehittyy (esim. Meyer & Allen 1997, 70).

Sosiaalistamisprosessit varioivat organisaatioittain, samoin vaihtelua esiintyy siinä, miten yksilöt sosiaalistamisen kokevat. Sosiaalistamiseen on voitu nähdä paljon vaivaa, tai koko prosessi saattaa olla pikemminkin implisiittinen kuin suunniteltu ja näkyvä. Sosiaalistumista on tarkasteltu mm. sopivan roolikäyttäytymisen hallintana, ryhmän normien ja arvojen sisäistämisenä ja työhön liittyvien tietojen ja taitojen kehittymisenä (Vihersalo 1997, 111). Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 601) mukaan työntekijän sosiaalistaminen voidaan nähdä integroimisprosessina, jonka tarkoituksena on saattaa yhteen organisaation ja yksilön päämäärät ja tavoitteet kongruentiksi kokonaisuudeksi. Jotta tällainen yhteneväisyys olisi mahdollistaa saavuttaa, voi organisaatio joutua muokkaamaan työntekijän arvoja ja tavoitteita suuntaan, joka palvelee organisaation päämääriä.

Sosialisaatioprosessi on luonteeltaan jatkuva. Sen voidaan nähdä kulkevan rinnakkain työntekijän työuran kanssa (Ivancevich & Matteson 1990, 602). Sosialisaatioprosessista voidaan erottaa kolme vaihetta, joita ovat ennakoiva sosiaalistaminen, mukauttaminen ja roolin hallinta. Ennakoivassa sosiaalistamisessa on kyse uuden työntekijän perehdyttämisessä organisaatioon ennen varsinaisen työuran alkamista, tai mikäli organisaatio on vanha mutta työ uusi, työhön. Informaatio organisaatiosta ja työtehtävistä ovat tärkeässä osassa. Ivancevichin ja Mattesonin (1990, 596) mukaan ihmiset haluavat kahden tyyppistä tietoa organisaatioon tullessaan: millaista työskentely organisaatiossa todella on ja sopiiko yksilö todella tekemään hänelle varattua työtä. Kyse on siis realismista organisaation suhteen ja kongruenssista työtehtävien kanssa. Mukautumisessa on kyse neljästä eri ulottuvuudesta: uusien ihmissuhteiden kehittamisestä työtoverien ja johdon välille, työtehtävän suorittamiseen vaadittujen tehtävien oppimisesta, oman roolin selkiyttämisestä organisaatiossa ja sen arvioinnista, kuinka edistyksellisesti työn suorittamiseen ja työrooliin kohdistetut vaatimukset pystytään täyttämään. Kolmannessa sosiaalistamisen ulottuvuudessa on kyse tilanteesta, jossa työntekijä on jo asettunut organisaatioon ja omaa riittävät valmiudet suoriutua työstään ja toimia luovasti, mikäli sille luodaan puitteet (Vihersalo 1997, 115).

Vaiheessa, jossa työntekijät ovat uusia, on sosialisaatioprosessin kautta saatu kuva organisaatiosta erityisen tärkeä sitoutumisen syntymisen kannalta. Työntekijälle välittyvä kokonaiskuva organisaatiosta ja sen toimintapolitiikoista vaikuttavat siihen, millaisen asenteen työntekijä muodostaa organisaatiota kohtaan. Mikäli sosiaalistaminen onnistuu integroimaan sekä työntekijän

että työnantajan arvot, voidaan nähdä mahdollisuus sitoutumisen syntymiseen yhteisen arvopohjan ja päämäärien kautta. Sosiaalistamisen kanssa samanaikaisiksi ja tärkeiksi sitouttamisen keinoiksi nousevat arvojen välittäminen ja onnistunut ja toimiva vuorovaikutus- ja kommunikointisuhde.

### **3.2 Ihmissuhteiden hallinta**

Ihmissuhteiden johtamiselle tarkoitetaan tässä sitä moninaisten keinojen ja tapojen joukkoa, joita organisaatioilla on käytössään ihmissuhteiden järjestämiseksi organisaatiossa niin, että organisaation tavoitteet tulisi saavutettua tehokkaasti. Milkovichia ja Boudreau'ta (1988, 584) mukailten työntekijöiden suhteisiin liittyvillä toiminnoilla tarkoitetaan tässä niitä aktiviteetteja, joilla pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta. Tarkoituksena on luoda suora kommunikointisuhde organisaatiota työnantajana edustavaan tahoon ja työntekijöiden välille molemmin puolisen hyväksynnän aikaansaamiseksi. Erityisesti toimiva ja avoin kommunikointi organisaation arvoista, päämääristä ja strategiasta saa työntekijät tietoisiksi siitä, mitä tarkoitusta heidän työnsä palvelee. Sitoutumista ajatellen kommunikointi onkin tärkeä osa ihmissuhteiden johtamista, sillä erityisesti affektiivinen sitoutuminen pohjautuu arvoihin samaistumiseen (esim. Meyer & Allen 1991).

Operatiivisen, keskitason johtamisen keskeisiä tehtäviä on päivittäin huolehtia ihmisten ja organisaation välisistä suhteista. Tutkimuksessa luetaan ihmissuhteisiin kuuluvaksi sekä työntekijöiden väliset että johtajan ja alaisten väliset suhteet. Mintzbergin (1973, 56) eritellessä johtamisen eri rooleja, on ihmistenvälisiin suhteisiin jakaantuvassa luokassa olevan liiderin tehtävänä määritellä suhteensa alaisiin. On selvää, että ihmissuhteiden johtaminen ei voi onnistua, jos johtoportaan välit alaisiinsa eivät ole ensin kunnossa. Lisäksi on huomattava, että sitoutumisen syntymiseen voidaan vaikuttaa sekä sosiaalisilla, muuhun henkilöstöön liittyvillä, että yksin johdon hallussa olevilla keinoilla. Konfliktien ja ristiriitojen käsittely organisaatiossa on sitoutumiseen vaikuttava seikka, joka on laajemmin yhteydessä myös muihin sitoutumisen keinoihin ja sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Avoimuus, viestinnän kulku ja toimivuus, sekä ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin luonne ovat kaikki tekijöitä, jotka heijastuvat konfliktien ratkaisutilanteissa työntekijään joko sitoutumista aikaansaavana, tai heikentävinä faktoreina.

Työntekijät edustavat organisaation inhimillistä puolta, eikä heidän johtamiseensa voi soveltaa samoja keinoja kuin erilaisten operatiivisten tehtävien järjestelyyn ja suorittamiseen. Organisaation



luonteesta riippumatta johtajat saavuttavat asetetut tavoitteet ja päämäärät aina ihmisten kautta Työntekijöiden tehokkuus, heidän sitoutumisensa organisaation päämääriin, sekä heidän taitonsa ja asenteensa jotka suodattuvat työsuorituksiin, ovat tulosta hyvistä ihmissuhteiden hallinnasta. (Mullins 1985, 126.)

Yukl (2002, 70) mainitsee ihmissuhteiden johtamisen alaan keskittyneen käyttäytymisen sisältävän ainakin seuraavat toiminnot: tukeminen, kehittäminen ja tunnustuksen antaminen. Lisäksi muita tärkeitä funktioita ovat konsultointi ja tiimien muodostaminen. Tukeminen on tärkeä ihmissuhteiden hoitamisen alaan kuuluva tehtävä; luomalla toimivat siteet työntekijöihin organisaatiossa on helpompaa muodostaa yhteistyötä ja ansaita luottamusta ja edelleen jakaa vastuuta työntekijöille.

Ystävällisten suhteiden luominen työntekijöihin saa aikaan positiivisia tunteita ja tyytyväisyyttä myös heidän keskuudessaan. Kehittämiseen liittyvät erilaiset neuvontaan ja tukemiseen liittyvät tehtävät, sekä työtehtäviin sopeuttaminen. Tunnustuksen antamisella on tärkeä funktio ihmissuhteiden alueella. Siihen sisältyy kannustus ja tunnustus hyvin tehdystä työstä. Tunnustuksen päätehtävänä on sitoutumisen ja halutun käyttäytymisen aikaansaaminen. Menestys ihmissuhteiden johtamisen alueella on seurausta hyvästä henkilöstön hallinnosta ja henkilöstöjohtamisen käytännöistä (Mullins 1985, 127).

### **3.3 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöhallinto- ja johtaminen ovat olennainen osa organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. Henkilöstöä on kliseisesti kutsuttu useissa johtamista käsittelevissä oppikirjoissa organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi. Vaikka lausahdus on jo menettänyt hohtoaan, voi organisaatio henkilöstönsä avulla saavuttaa huomattavaa menestystä. Mowdayn (1999, 395 - 396) mukaan henkilöstön sitouttamisen tulisi olla osa jokaisen johtajan tehtäväkenttää, sillä sitoutunut henkilöstö voi saada aikaan kilpailuedun muihin organisaatioihin nähden. Henkilöstöön liittyvät työtehtävät muodostavat ison tehtäväalueen organisaatiossa, ja henkilöstöhallinnon tehtävissä on osattava ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaisuus. Henkilöstöjohtamista koskien on kehitetty useita teoreettisia apuvälineitä ja mittareita johtamisen apuvälineiksi, jotta varmistettaisiin oikeiden ihmisten koordinointi oikeisiin työtehtäviin maksimaalisen edun saavuttamiseksi (Dipboye ym. 1994, 11).

Henkilöstöjohtamista voi kuvata Milkovichin ja Boudreaun (1988, 6) sanoin ”sarjaksi päätöksiä, jotka vaikuttavat työntekijöiden ja työnantajan välisiin suhteisiin ja myös moniin muihin eri tahoihin, sekä jonka tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden ja työnantajien tehokkuuteen”. Torringtonin ja Hallin (1991, 12) mukaan henkilöstöjohtamisessa on edelleen kaksi ulottuvuutta: ensinnäkin sen tarkoituksena on auttaa työntekijöitä ja heitä työllistävää organisaatiota pääsemään yhteisymmärrykseen työsuhteen tavoitteista ja luonteesta, sekä toiseksi taata, että tämä yhteisymmärrys toteutuu myös käytännössä.

Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi on välttämätöntä, että henkilöstöä koskevissa päätöksissä tunnustetaan näiden päätösten keskinäiset riippuvuussuhteet ja vaikutukset toisiinsa. Henkilöstöön liittyviä asioita ja päätöksiä on tietysti lukuisia, eikä henkilöstöjohtamiselle olekaan löydettävissä yhtä ainutta kaavaa tai mallia, joka sisältäisi kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Se, miten ja millaisilla päätöksillä henkilöstöä johdetaan, vaihtelee. Olennaista on kuitenkin se, että henkilöstöä koskevat päätökset sisältävät sekä päätöksiä prosesseista että niiden sisällöistä. (Milkovich & Boudreau 1988; 5, 21.) Henkilöstöjohtamisen käytännöissä on syytä huomioida, että itse faktuaalista toimintaa ja toimenpiteitä tärkeämpiä ovat ihmisten muodostamat käsitykset ja havainnot kyseisistä toimenpiteistä.

Henkilöstöjohtamisessa pääpaino on inhimillisten resurssien johtamisessa (Salminen 2002, 127). Huomiota kiinnitetään organisaation sisäiseen ympäristöön, ryhmätyöskentelyyn ja ryhmienvälisiin suhteisiin. Toisaalta on kyettävä myös sovittamaan organisaation rakenteelliset resurssit yhteen henkilöstövoimavarojen kanssa. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvista tehtäväkentistä erityisesti affektiivisen sitoutumisen kannalta olennaisia ovat sellaiset keinot, joilla saadaan viestittyä henkilöstölle, että organisaatio tukee heidän yksilöllisiä päämääriään, kohtelee työntekijöitään tasapuolisesti ja on kiinnostunut työntekijöidensä omanarvontunnosta ja tärkeydestä (McElroy 2001, 334). Henkilöstöjohtamiseen kuuluvista monista tehtävistä, kiinnitetään tässä tutkimuksessa erityistä painoa Milkovichin ja Boudreaun (1988) mukaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkuviin kuuluviin työnkuvaan ja työolosuhteisiin, palkka- ja palkitsemiskysymyksiin, sekä työntekijäsuhteiden kehittämiseen ja huomioimiseen.

### **3.4 Kommunikointi ja viestintä**

Kommunikointi voidaan määritellä luonteeltaan perustavanlaatuiseksi sosiaaliseksi prosessiksi, jossa on kyse tiedon ja tarkoitusten vaihdosta kahden tai useamman ihmisen välillä (Argyle 1991,

173). Kommunikointi ja viestintä muodostavat merkittävän osan johdon tehtäväalueista; Mintzbergin (1980) mukaan jopa kymmenen prosenttia johdon päivittäisestä työajasta kuluu kommunikointiin ja tiedon välittämiseen. Sitoutumisen näkökulmasta toimivalla viestinnällä ja kommunikoinnilla on useita merkityksiä. Toimiva viestintä, jossa tiedonkulku on esteetöntä ja vallitsee molemminpuolinen luottamus, mahdollistaa kommunikoinnin molemminpuolisista tavoitteista ja päämääristä, joiden avulla muokataan vaihdon teorian mukaisesti käsityksiä siitä, mitä vastapuolella on tarjottavanaan. Toisaalta kommunikointi luo myös avointa ilmapiiriä ja mahdollistaa organisaation arvoista ja päämääristä keskustelemisen. Valta ja valtasuhteet välittyvät kommunikoinnin kautta ja auttavat työntekijää ymmärtämään, mikä on hänen työnkuvansa ja kuinka se palvelee suurempaa kokonaisuutta. Kommunikoinnin voidaan nähdä muodostavan keskeisen osan lähes kaikilla niillä sitouttamisen keinojoukon alueilla, joita tähän tutkimukseen on valittu.

Vuorovaikutus kuuluu olennaisesti kommunikointiin ja viestintään niiden kollektiivisen luonteen vuoksi. Sen rooli on keskeinen erityisesti avoimen ja selkeän viestinnän aikaansaamisessa. Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa korostuvat organisaatiossa muiden mielipiteiden huomioiminen ja toimivan dialogin luominen eri henkilöstöryhmien välille (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25). Ihmisten kesken tapahtuvassa kasvokkaisessa viestinnässä on kyse tiedon kulkemisesta yksilöltä yksilölle suorassa kontaktissa ja ryhmien sisällä ja välillä (Ivancevich & Matteson 1990, 557). Tällöin, viestinnän ja kommunikoinnin tapahtuessa ilman välittävää mediaa, nousevat keskiöön vuorovaikutustaidot ja tapa, jolla asiat ilmaistaan. Henkilöstön näkökulmasta ei ole yhdentekevää, miten asiat ilmaistaan ja miten erityisesti keskinäinen vuorovaikutus organisaation ja työntekijän välillä toimii. Viestinnän, kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen toimivuudella on merkitystä myös yleisesti koko organisaation toiminnan ja päämäärien saavuttamisen kannalta.

Viestin lähettäjä, viestin sisältö, media eli viestintä- ja välityskanava, vastaanottaja ja viestin aikaansaama palaute, joka palautuu alkuperäiselle lähettäjälle muodostavat viestintäprosessin mallin yksinkertaisimmillaan (Ivancevich & Matteson 1990, 553). Pelkkä malli ei kuitenkaan kerro mitään viestinnän ja kommunikoinnin toimivuudesta ja avoimuudesta, eikä pysty huomioimaan riittävästi prosessin inhimillistä ulottuvuutta.

Tapa jolla organisaatio ja sitä edustava operatiivinen johto kommunikoi sekä lähettäjän että vastaanottajan roolissa, on olennainen tekijä tehokkaan toiminnan, tässä tutkimuksessa sitoutumisen, aikaansaamiseksi. Johto tuottaa ja tarjoaa informaatiota, antaa suoria käskyjä ja

ohjeita ja tekee yrityksiä vaikuttaa ja suostutella (Ivancevich & Matteson 1990, 559). Keskeistä ei tällöin ole niinkään se, missä muodossa ja mitä viestintäkanavaa pitkin viesti lähetetään, vaan huomio tulisi keskittää viestin sisällön ymmärrettävyyteen ja mahdollisimman laajaan peittävyys ja henkilöstön tavoitettavuuteen. Dipboyen ym. (1994, 189) mukaan viestin välittämisessä tulee huomioida viestin rutiinimaisuus versus kompleksisuus-ulottuvuus. Rutiinimaisen viestin välittämiseen voidaan käyttää esimerkiksi sähköistä viestintä, mutta monimutkaisemman, yksittäistä työntekijää koskevan ongelman käsittely vaatii kasvokkaista keskustelua.

## **4 Sitoutumisen komponentit**

### **4.1 Affektiivinen sitoutuminen**

Affektiivinen sitoutuminen on organisaatioon sitoutumisen muodoista tutkituin sitoutumisen muoto. Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse, sitoutumisen määritelmään nojaten, organisaation tavoitteiden ja päämäärien sisäistämisestä. Jokivuoren (2004, 286) mukaan affektiivinen sitoutuminen kuvaa yksilön emotionaalista samaistumista organisaatioon ja sen arvoihin. Tämä sitoutuminen ilmenee silmännähtävänä omistautumisena organisaation päämäärille ja jaetuille käsityksille yhteisistä arvoista (Brown 1996, 231). Affektiivista sitoutumisen muotoa on pidetty yleisesti suotavimpana ja tavoitelluimpana sitoutumisen muotona, koska sen on katsottu olevan positiivisin sitoutumisen muoto (Meyer & Allen 1997, 67) ja voivan johtaa suotuisiin tuloksiin esimerkiksi yksilön käyttäytymisessä ja työsuorituksissa.

Affektiivisessä sitoutumisessa on siis kyse yksilön emotionaalisesta viehätystä ja kiintymyksestä organisaatiota ja sen arvoja ja tavoitteita kohtaan. Tästä siteestä yksilön ja organisaation välillä johtuu edelleen yksilön halu ponnistella organisaatioiden tavoitteiden eteen ja säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa. Kanterin (1968, 507) kuvaamassa koheesioon perustuvassa sitoutumisen tyypissä, joka vastaa sisällöltään affektiivisen sitoutumisen määritelmää, on kyse yksilön halusta kohdentaa tunteensa ja emotionsa tiettyyn ryhmään. Tällöin affektiivinen sitoutuminen sisältää myös sosiaalisen aspektin, joka on perusteltua sikäli, että organisaatio koostuu aina ihmisistä, eikä sisällä pelkästään rakenteellista puolta. Myös organisaation arvot ja päämäärät ovat ihmisten toimesta määriteltäviä, organisaatio ei ole itseohjautuva mekanismi vaan vaatii inhimillisen ulottuvuuden toimiakseen.

Affektiivisen sitoutumisen alkutekijöitä ja sitoutumiseen vaikuttavia muita tekijöitä on tutkittu laajasti. Mowday, Porter ja Steers (Meyer & Allen 1991, 69) jakavat affektiivisen sitoutumisen syntymiseen vaikuttavat tekijät neljään luokkaan: yksilön piirteet, organisaation rakenteet, työtehtävät ja työkokemukset. Erityisesti organisatoristen ja työkokemuksiin liittyvien tekijöiden sisällä tärkeinä tekijöinä vaikuttavat yksilön käsitys siitä, miten hän kokee oman työnsä tukevan koko organisaation tavoitteita, ovatko organisaation toimintapolitiikat tukevia ja reiluja, sekä tyydyttääkö työ yksilön omia tarpeita. Affektiivisen sitoutumisen katsotaan näin ollen syntyvän palkitsevien ja tyydytystä tuottavien työkokemusten pohjalta (Meyer & Allen 1997, 42 - 43; 56.)

## 4.2 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen muistuttaa affektiivista sitoutumista yksilön psykologisena siteenä organisaatioon. Erona on kuitenkin se, että affektiivisen sitoutumisen katsotaan pohjaavaan haluun ja jonkinlaiseen viehätukseen, kun normatiivisessa sitoutumisessa on kyse siitä, että yksilö kokee olevansa velvoitettu kuulumaan organisaatioon. Meyer ja Allen (1991, 67) kuvaavat affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen välistä eroa niin, että affektiivisesti sitoutuneen henkilön jäsenyys organisaatiossa perustuu hänen *haluunsa* tehdä niin, kun normatiivisesti sitoutuneen yksilön jäsenyys organisaatiossa perustuu hänen käsitykselleen siitä, että niin *on tehtävä*.

Normatiivisessa sitoutumisessa on kyse yksilön moraalisesta velvoitteesta kuulua organisaatioon. Moraalinen velvoite perustuu nimenomaan yksilön omalle käsitykselle siitä, että hänen on kuuluttava organisaatioon. Koska sitoutuminen määriteltiin edellä psykologiseksi siteeksi, on huomattava, että yksilö itse on luonut kyseisen siteen päätymällä olevansa jonkinlaisessa kiitollisuuden velassa tai muussa velvoitteessa organisaatiota kohtaan. Normatiiviseen sitoutumiseen liittyy myös organisaatioiden normien ja ohjeiden sisäistäminen (Jokivuori 2004, 286). Normatiivisessa sitoutumisessa on Kanteria (1968, 510) mukailleen kyse siitä, että tottelevaisuudesta auktoriteettia kohtaan on tullut moraalinen välttämättömyys.

Normatiivisen sitoutumisen syntymiseen vaikuttava tekijä voi olla organisaation rahallinen avustus, esimerkiksi koulutuksen muodossa. Tällainen organisaation investointi voi aiheuttaa epätasapainon työntekijä/organisaatio-suhteessa, jolloin työntekijä kokee velvollisuudekseen korvata organisaation investoinnin sitoutumisellaan aina siihen asti, kunnes kuviteltu ”velka” on lunastettu. (Meyer & Allen 1991, 72.) Normatiivisen sitoutumisen yhtenä hypoteettisena vaikuttimena on katsottu olevan

sosiaalistuminen ja sosiaalistumisprosessit. Yksilö sosiaalistuu elämänsä aikana useisiin eri kohteisiin, jolloin hänelle välittyy kuva siitä, mitä on arvostettava ja pidettävä tärkeänä. Organisaatioon sosiaalistuessaan työntekijä sisäistää kulloinkin voimassa olevan uskomuksen siitä, miten käsitetään lojaliteetti organisaatiota kohtaan. (Meyer & Allen 1997, 61.)

### **4.3 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen**

Jatkuvuuteen perustuvalla sitoutumisen muodolla on organisaation asenteisiin perustuvasta sitoutumisesta ehkä negatiivisin kaiku. Affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen perustuessa yksilön haluun tai moraaliseen velvoitteeseen säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa, jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen eroaa motiiveiltaan. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen liitetään olemassa olevaan jäsenyyteen organisaatiossa, ja sen katsotaan perustuvan yksilön laskelmiin siitä, mitä kustannuksia organisaation jäsenyyden lakkaaminen hänelle aiheuttaisi (Brown 1996, 232). Kyseessä on siis laskelmiin perustuva sitoutuminen, jonka vaikuttimena ovat tämän hetkiset saadut rahalliset ja muut vastineet työstä suhteessa lähdöstä aiheutuviin mahdollisiin kustannuksiin ja etujen menetyksiin. Tällaisia etuja voivat Morrow'n (1993, 74) mukaan olla mm. senioriteetti, luodut ihmissuhdeverkostot tai eläke-etuudet.

Jokivuoren (2004, 286) mukaan jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa on kyse työntekijän rationaalisesta valinnasta seuranneesta ratkaisusta. Työntekijän haluttomuus vaihtaa työpaikkaa johtuu siitä, että organisaatiosta lähteminen aiheuttaa lähtemiskustannuksia. Jäämisestä saatava hyöty koituu siis suuremmaksi, kuin lähteminen mahdollisine kustannuksineen. Becker (1960, 33) on kuvannut jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumisen luonnetta ”yksilön taipumuksena sitoutua yhdenmukaiseen toimintojen linjaan”. Tämän linjan omaksuminen johtuu toiminnan mukanaan tuomista eduista ja korvauksista, jotka työntekijä menettäisi toiminnan keskeytyessä tai loppuessa. Sitoutumisen syntymisessä on keskeistä työntekijän tietoisuus siitä, että toiminnan lopettaminen johtaisi työntekijän kannalta epäedullisten kustannusten syntyyn.

Meyer ja Allen (1997, 56 - 57) käsittävät jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen syntymisen suoraviivaiseksi prosessiksi, jossa vaikuttimena toimii yhtäältä työntekijän tietoisuus lähtemisestä aiheutuvista kustannuksista ja toisaalta työntekijän käsitys työllistymisensä mahdollisuuksista. Ne työntekijät, jotka kokevat organisaatiosta lähtemisen jälkeiset työllistymismahdollisuutensa hyviksi, ovat näin ollen heikommin sitoutuneita kuin ne, jotka kokevat mahdollisuutensa työllistyä heikoksi

tai olemattomaksi. Tästä johtuu edelleen Meyerin ja Allenin (1997, 58) mukaan se, että koska jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen pohjaa yksilön käsitykselle omasta tilanteestaan, näennäisesti samassa työtehtävässä ja -asemassa olevat työntekijät voivat olla eriasteisesti sitoutuneita.

#### **4.4 Sitoutuminen psykologisena siteenä**

Edellä on tarkasteltu organisaatioon sitoutumisen eri aspekteja Meyerin ja Allenin (1991) kolmiulotteisen mallin avulla. Malli koostui sekä psykologisista että taloudellista etua ajavista sitoutumisen komponenteista. Jotta yksilön näkökulma saataisiin tuotua esiin riittävällä tavalla, on syytä tarkastella sitoutumisen psykologista ulottuvuutta ja sen taustoja tarkemmin. Sitoutumista terminä on käytetty varsin yleisesti viittaamaan sitoutumista aikaansaaviin tekijöihin ja sitoutumisen mahdollisiin seurauksiin, psykologisen kiintymyksen kehittymisen prosessiin organisaatiota kohtaan, sekä tämän kiintymyksen ja samaistumisen tasoon (O'Reilly & Chatman 1986, 492). Psykologinen kiintymys ja samaistuminen ovat säilyneet sitoutumisen tutkimuksessa yleisenä kiinnostuksen kohteena sitoutumisen käsitteen määrittelyn yhtenäisyyden puutteista huolimatta.

Psykologinen sopimus on käsite, jota usein käytetään organisaatioon sitoutumisen yhteydessä. Psykologisen käsitteen idea on lähtöisin 1960-luvulta Levinsonin ja hänen kollegoidensa kehittämä ja myöhemmin se otettiin organisaatiotutkimuksen käsitteistöön Kotterin edelleen kehittämä (ks. Baruch 2004, 10). Psykologisen sopimuksen teoreettinen tausta on myös johdettavissa sosiaalisen vaihdon teoriasta (Guest 2004, 544). Keskinen (2005, 70) mukaan psykologisen sopimuksen käsitteellä viitataan siihen ääneen lausumattomaan sopimukseen, joka solmitaan työntekijän ottaessa vastaan uuden työpaikan. Kirjallisen sopimuksen vahvistaessa muodolliset seikat sisältää psykologinen sopimus työnantajan odotuksia siitä, mitä työntekijän odotetaan organisaatiolle antavan vastineena saamalleen palkalle. Psykologinen sopimus sisältää odotuksia, joita ei osata, tai haluta saattaa näkyville kirjalliseen sopimukseen (Keskinen 2005, 71).

Jokivuori (2002, 9) kuvaa väitöskirjassaan sitoutumisen psykologista luonnetta seuraavasti: ”kun tarkastelemme sitoutumista työorganisaatioon...havainnoimme ikään kuin näkymätöntä sidettä yksilön ja kollektiivin välillä”. Psykologinen sopimus on näkymätön, sanaton sopimus, jonka olemassaolo perustuu kahden osapuolen hiljaiseen hyväksyntään. Psykologisen sopimuksen tunnetuin uusi määritelmä on yksilön usko molemminpuolisiin velvollisuuksiin työnantajan ja työntekijän välillä (Keskinen 2005, 71). Scheinin (1970, 24) mukaan psykologinen sopimus toteutuu organisaation näkökulmasta arvovallan käsitteen avulla, kun työntekijän näkökulmasta

psykologinen sopimus on vaikuttamisen mahdollisuus. Arvovallasta on kyse, koska työntekijä organisaatioon tullessaan sitoutuu noudattamaan sen arvorakenteita ja alistuu osaltaan organisaation käskyvaltaan. Työntekijälle vaikuttaminen ilmenee tunteena vaikuttaa organisaatioon ja omaan asemaan siinä tarpeeksi siten, ettei kyse ole pelkästään yksipuolisesta hyväksikäytöstä. Psykologinen sopimus antaa mahdollisuuden ottaa tarkastelun keskiöön työsuhteen kehittymisen ja sisällön enemmän tai vähemmän selkeiden sopimusten kautta erityisesti yksilön tasolla (Guest 2004, 545).

Ajatus psykologisesta sopimuksesta edellyttää, että työntekijällä ja organisaatiolla on erilaisia toisiinsa kohdistettuja odotuksia, jotka koskevat paitsi työtä ja sen järjestelyjä, myös keskinäisiä velvollisuuksia ja oikeuksia (Schein 1970, 24). Guest (2004, 545) on eritellyt psykologisen sopimuksen sisältöä erilaisten tutkimusten pohjalta, hahmotellen sopimukseen mahdollisesti sisällytettäviä odotuksia. Keskinäinen kommunikointi, käsitykset hyvityksistä sekä työntekijän että työnantajan osalta, aikaraamit, vuorovaikutussuhteeseen panostaminen ja vaihdannan aste esimies-alaisuudessa ovat tekijöitä, joilla on vaikutusta siihen, millaiseksi psykologinen sopimus muodostuu. Koska sopimuksen sisältö muodostuu havainnoista ja päätelmistä, voidaan se nähdä erilaisena riippuen siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan.

Scheinin mukaan (1970, 106) keskeiset oletukset siitä, työskenteleekö yksilö tehokkaasti, sitoutuuko hän organisaatioon ja kehittykö hänessä kiinnostunut ja lojaali suhtautuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin, riippuvat pääosin kahdesta tekijästä:

1. Missä määrin työntekijän ja organisaation oletukset kummankin osapuolen panoksista ja vastaavasti saatavista ovat yhteneväiset luonteeltaan.
2. Edelleen olettaen, että keskinäiset odotukset ovat yhteneväiset keskenään, nousee keskeiseksi se, mitä tosiasiallisesti vaihdetaan ja mihin: rahaa työaikaan, sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä ja turvallisuutta työhön ja lojaalisuuteen, itsensä toteuttamista tuotavuuteen, vai joitakin yhdistelmiä näistä ja muista asioista.

Guestin (2004, 550) rakentamassa analyttisessä viitekehyksessä psykologisen sopimuksen laadusta ja tasosta on mahdollisena asenteisiin vaikuttavana seurauksena organisaatioon sitoutuminen. Tämä sopii hyvin yhteen sen käsityksen kanssa, että psykologisen sopimuksen nähdään usein vaikuttavan organisaatioon sitoutumisen taustalla. Tällöin keskeiseksi nousee se, millainen psykologisesta



sopimuksesta työntekijän ja organisaation ja sitä edustavan johdon välillä muodostuu. Vastavuoroinen, molempien odotuksille ja käsityksille perustuva sopimus, joka täyttää työntekijän odotukset, olisi tällöin nähtävä tekijäksi, joka synnyttää organisaatioon sitoutumista. Vastaavasti tilanteessa, jossa sopimus ei täytä työntekijän sille asettamia vaatimuksia, voi olla olennainen tekijä vähentämään työntekijän sitoutumista ja vastavuoroisuutta. Tilanne on ongelmallinen sikäli, että yksilöt näkevät sopimuksen eri tavoin. Toisaalta se korostaa sitä tärkeää seikkaa, että psykologinen sopimus edellyttää molemminpuolista mukautumista ja vastavuoroisuutta, joissa vain toinen osapuoli ei voi sanella sopimuksen sisältöä.

#### **4.5 Sitoutuminen mukautumisena, samaistumisena ja sisäistämisenä**

Psykologisen siten ja sopimuksen merkitys sitoutumisen määrittelyssä ja sitoutumisen mallien kehittämisessä on nähtävissä erityisesti O'Reillyn ja Chatmanin (1986) esittämässä konstruktiossa organisaatioon sitoutumisessa. Sitoutuminen muodostuu Meyerin ja Allenin (1991, 1997) mallin mukaisesti kolmesta eri aspektista, jotka voivat esiintyä yhtä aikaa muodostaen henkilön ja organisaation välisen linkin (Jokivuori 2004, 285). Perusolettamana moniulotteisessa mallissa on se, että sitoutuminen ilmentää asennetta organisaatiota kohtaan ja on olemassa useita eri tekijöitä, joiden vaikutuksena nämä asenteet kehittyvät (Meyer & Herscovitch 2001, 305). Konstruktiio perustuu ajatukselle sitoutumisesta psykologisena kiintymyksenä ja keskeistä mallissa on se, mihin tällainen kiintymys ja viehäytys perustuu. Malli tuo hyvin esille työntekijän näkökulman, sillä siinä huomioidaan yksilölliset vaihtelut sitoutumisessa.

O'Reillyn ja Chatmanin (1986, 493) mukaan organisaatioon sitoutuminen muodostuu kolmesta eri ulottuvuudesta, joita ovat mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen. Mukautumisessa on kyse silloin, kun yksilön asenteet ja käyttäytyminen ovat suotuisia organisaatiolle vain joidenkin tiettyjen etujen tavoittelun vuoksi (Jokivuori 2004, 284). Mukautuminen on siis instrumentaalista ja laskelmiin perustuvaa ja muistuttaa luonteeltaan hieman Meyerin ja Allenin kalkulaatiivista sitoutumista, jossa myös on kyse taloudellisista eduista sitoutumisen taustatekijöinä. Samaistuminen ilmenee yksilön ylpeytenä kuulua organisaatioon ja sen arvojen kunnioittamisena silloinkin, kun yksilö ei itse täysin omaksukaan organisaation tai ryhmän edustamia arvoja. Meyerin ja Herscovitchin (2001, 305) mukaan tällöin on kyse yksilön hyväksynnästä vakiinnuttaa tai säilyttää tyydyttävä vuorovaikutussuhde. Sisäistäminen voidaan nähdä kaikista syvimpänä organisaatioon sitoutumisen muotona. Sisäistäminen tarkoittaa yksilön panostusta jonkin kollektiivin, esimerkiksi

organisaation toimintaan ja päämäärien saavuttamiseen, koska yksilö kokee organisaation arvomaailman yhtenevän omien arvojensa kanssa.

On huomattavissa, että samaistuminen ja sitoutuminen tulevat käsitteinä lähelle toisiaan. Myöhemmissä tutkimuksissa onkin ollut vaikeuksia erottaa käsitteitä toisistaan. O'Reilly ja Chatman kehittivät normatiivisen sitoutumisen käsitteen yhdistämällä samaistumisen ja sisäistämisen (Meyer & Herscovitch 2001, 305 - 306). On kuitenkin huomattava, että käsite ei ole yhtenevä Meyerin ja Allenin (1991) normatiivisen sitoutumisen kanssa, vaan muistuttaa lähinnä affektiivista sitoutumista. Huolimatta käsitteellisestä päällekkäisyydestään on O'Reillyn ja Chatmanin mallia pidettävä käyttökelpoisena kuvaamaan yksilön asenteita ja tunteuksia, toisin sanoen sitä psykologista sidettä, jollaiseksi sitoutuminen myös tässä tutkimuksessa on käsitetty.

Baruch (2004, 11) kritisoi nykyisen organisaatioon sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen riittämättömäksi ja vanhentuneeksi ilmiöksi käsitteellistämään työntekijän ja organisaation välistä suhdetta. Koska sitoutuminen vastavuoroisena ilmiönä on kaventunut tai kokonaan kadonnut työntekijän ja organisaation välisen suhteen jouduttua epätasapainoon mm. yritysten saneerausten vuoksi, ei sitoutuminen organisaatioon ole enää käsitteenä relevantti. Vanhan käsitteen tilalle Baruch (2004, 12) tarjoaa uutta psykologista sopimusta, joka perustuu rajattoman organisaation ja uran käsitteistöön, jotka ovat johdettavissa suoraan organisaation työllistämiskapasiteetista.

Kritiikistä huolimatta perinteisen organisaatiositoutumisen käsitteelle löytyy myös puolustajia. Mowdayn (1998) mukaan organisaatioon sitoutuminen moniulotteisena käsitteenä ei ole menettänyt merkitystään, vaikka rinnalle on noussut myös monia muita, eri objekteja painottavia sitoutumismalleja. Psykologisen sopimuksen käsite sitoutumisen määrittelijänä ei myöskään ole staattinen ja muuttumaton. Psykologisen sopimuksen pitävyys riippuu yksilön ja organisaation intressien yhtäpitävyydestä ja samaan suuntaan kulkemisesta (Keskinen 2005, 74). Kuitenkin suuntaa, samoin kuin yhteisiä arvojakin, voidaan muuttaa aikojen kuluessa ja eri tarpeiden niin vaatiessa.

## 5 Sitoutumisen tulokset

### 5.1 Sitoutumisen vaikutus käyttäytymiseen

Kun sitoutumista tarkastellaan psykologisena siteenä tiettyyn kohteeseen, on sen vaikutuksia pidetty toisinaan melko spesifeinä, kuten esimerkiksi työntekijän jäsenyyden jatkuvuutena. Toisinaan vaikutuksien on kuitenkin katsottu olevan melko yleisluontoisia, kuten työskentely organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Meyer & Herscovitch 2001, 310.) Eroja on olemassa erityisesti silloin, kun sitoutumista tarkastellaan moniulotteisena ilmiönä ja kutakin sitoutumisen komponenttia tarkastellaan erikseen.

Erityisesti silloin, kun käytetään Meyerin ja Allenin (1991) kolmiulotteista mallia sitoutumiseen, on huomattava, että affektiivisen sitoutumisen vaikutukset käyttäytymiseen ovat huomattavasti laajemmat kuin normatiivisen tai jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen. Tällöin selityksenä saattaa osittain olla se, että affektiivista sitoutumista ei ole käsitteenä määritelty yhtä täsmällisesti kuin normatiivista tai jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista, mikä jättää tutkijalle tiettyä liikkumavaraa käsitteellä operoidessa (Meyer & Herscovitch 2001, 311). Normatiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen vaikutukset käyttäytymiseen on nähty lähinnä organisaation jäsenyyden säilyttämisenä.

Jaottelu tarkoituksenmukaiseen (*focal*) ja harkinnanvaraiseen (*discretionary*) käyttäytymiseen auttaa hahmottamaan sitoutumisen komponenttien erilaisia vaikutuksia käyttäytymiseen (Meyer & Herscovitch 2001, 311). Tarkoituksenmukaisella käyttäytymisellä tarkoitetaan käyttäytymistä, johon yksilö on sitoutumisensa perusteella kiinnittynyt ja jota hän sen vuoksi ilmentää toiminnassaan. Harkinnanvaraisella käyttäytymisellä voidaan puolestaan viitata sellaiseen mihin tahansa käyttäytymiseen, jota ei voida eritellä sitoutumisesta, mutta joka voidaan sisällyttää sitoutuneen yksilön harkinnan alaan kuuluvaksi. Harkinnanvarainen käyttäytyminen voi siis ilmetä yksilön sitoutumisesta seuraavana, tahattomana toimintana organisaation eduksi, vaikka käyttäytymisen tarkoitusperät olisivat muut.

Steersin (1977, 47 - 48) esittämän organisaatioon sitoutumisen hypoteettisia alkutekijöitä ja tuloksia esittävän mallin mukaan organisaatioon sitoutuminen johtaisi useisiin erityisiin käyttäytymisen tuloksiin. Korkeasti sitoutuneilla työntekijöillä näyttäisi olevan vahva halu ja aikomus säilyttää

organisaation jäsenyys. Kuitenkin halu säilyttää organisaation jäsenyys sisältyy jo sinällään organisaatioon sitoutumisen käsitteeseen. Sitoutumisen käsitteenä voidaan nähdä sisältävän jo itsessään sellaisia määritelmiä, joita voitaisiin pitää myös sitoutumisen tuloksina.

Tuorinsuo-Brymanin (2004, 91) mukaan sitoutumisesta koituvat edut työntekijälle ovat johdettavissa Maslow'n tarvehierarkiasta. Maslow'n (1954) mukaan ihmisiä motivoivat viidentyyppiset tarpeet: fysiologiset tarpeet, turvallisuudentarve, sosiaaliset tarpeet, egoon liittyvät tarpeet ja itsensä käsitteellistämisen tarpeet. Nämä tarpeet voidaan järjestää keskenään hierarkkiseen tärkeysjärjestykseen siten, että ylemmälle tasolle sijoittuvat tarpeet eivät ole tärkeitä niin kauan, kun alemmat tarpeet ovat tyydyttämättä. Edellisen perusteella ihminen ei esimerkiksi ole ensisijaisesti kiinnostunut huolehtimaan ihmissuhteidensa tyydyttävyydestä, jos on samalla kärsimässä nälästä. Sitoutumisen ollessa kyseessä työ tarjoaa vähimmillään palkan perustarpeiden tyydyttämiseksi, mutta sen ohella se saattaa antaa myös mahdollisuuksia organisatorisen aseman parantamiseen, taitojen ja kykyjen kehittämiseen ja sosiaalisten suhteiden luomiseen. Potentiaali ja kyky tarjota yksilöille mahdollisuus tarpeiden tyydyttämiseen, voi johtaa organisaatioon sitoutumiseen (Tuorinsuo-Bryman 2004, 91).

## **5.2 Työntekijän näkökulma**

Tutkimukset eivät ole osoittaneet kovinkaan vahvaa korrelaatiota organisaatioon sitoutumisen ja työntekijän käyttäytymisen välillä ja toisinaan tutkimustulokset ovat saattaneet olleet seurausta jostain muusta, kolmannesta tekijästä (Mathieu & Zajac 1990, 185). Lisäksi tutkimuksissa on saatu toisinaan ristiriitaisia tuloksia sitoutumisen ja käyttäytymisen vaikutussuhteesta (Meyer & Allen 1991, 73). Kuitenkin sitoutumisella on nähty olevan eräitä mahdollisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työntekijän käyttäytymiseen, jolloin se, mistä sitoutumisen tyyppistä on kyse, vaikuttaa ilmeneviin seurauksiin. Yleisesti ottaen työntekijän käyttäytymiseen vaikuttavia, sitoutumisesta seuraavia tuloksia, ovat työntekijän hyvinvointiin ja niin sanottuun organisaatiokansalaisuuteen liittyvät tekijät.

Sitoutumisen vaikutukset työntekijän omaan hyvinvointiin ovat osittain epäselviä. Kuitenkin on esitetty, että sitoutumisella, erityisesti affektiivisella sitoutumisella, saattaa olla positiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin niin organisaatiossa kuin työn ulkopuolellakin. Tulokset ovat kuitenkin epävarmoja ja tutkimusta tulisi suorittaa lisää aihealueella. Meyerin ja Allenin (1997, 36) mukaan epävarmuudesta huolimatta tutkimustulokset näyttäisivät kumoavan väitteen, jonka

mukaan affektiivisen sitoutuminen vaikuttaisi negatiivisesti työn ulkopuoliseen elämään. Oheiselle kommentille voidaan kuitenkin löytää myös vasta-argumentteja sitoutumisen negatiivisia seurauksia pohdittaessa.

Sitoutumisella voi olla yksilön kannalta yksinomaan positiivisten seurausten ohella myös negatiivisia seurauksia. Työntekijä voi kokea stressiä ja sitoutuminen saattaa syödä aikaa muilta sosiaalisilta suhteilta (Mathieu & Zajac 1990, 191). Arvosen (1991, 120) mukaan sitoutuminen voi tuoda stressin lisäksi mukanaan myös innovatiivisuuden laimenemista, jännitystä sosiaalisissa suhteissa ja sokeaa uskomista sääntöihin, jolloin toiminta saattaa ylittää laillisuuden rajat oikein toimimisen uskossa. Innovatiivisuus voi laimeta tilanteessa, jossa työntekijä on samaistunut organisaation tavoitteet ja päämäärät kykenemättä näkemään niissä vääjäämättä tapahtuvia muutoksia. Tällöin organisaation tehokkuus voi tosiasiallisesti pienentyä, mikäli henkilöstö elää sitoutumisensa kautta menneisyydessä.

Toisinaan sitoutumisen on katsottu vaikuttavan työntekijän käyttäytymiseen tavalla, joka ilmenee uusien, varsinaiseen työnkuvaan kuulumattomien tehtävien omaksumiseen. Sellaisista toimista tai sellaisen käyttäytymisen omaksumisesta, jotka eivät varsinaisesti kuulu työntekijän työtehtävien määrittelyyn tai työnkuvaan, käytetään englannin kielessä nimitystä *organizational citizenship behavior* (Sims & Lorenzi 1997, 42). Suomennettuna termi viittaa eräänlaiseen organisaatiokansalaisuuteen, jossa työntekijät omaksuvat ystävällisen ja auttavaisen asenteen työkuppaneitaan kohtaan. Organisaatio kansalaisuuteen katsotaan kuuluvaksi työntekijän omaksumat ylimääräiset roolit, joihin liittyy esimerkiksi vastuun ottaminen ylimääräisistä työtehtävistä, muiden työntekijöiden ja asiakkaiden huomioonottaminen, sekä ehdotukset esiin tulevien ongelmien ratkaisemiseksi (Meyer & Allen 1997, 34).

### **5.3 Organisaation näkökulma**

Organisaatiolle koituvia seurauksia työntekijän sitoutumisesta ovat pääasiassa työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työssä pysymiseen liittyvät seuraukset. Vaikka onkin ennen aikaista olettaa sitoutumisen ja käyttäytymisen välillä olevan suoraviivaista vaikutussuhdetta, voidaan työntekijän halun edistää organisaation tehokkuutta katsoa vaikuttavan hänen kokemuksensa omasta sitoutumisestaan (Meyer & Allen 1991, 73). Tällöin affektiivisen sitoutumisen voisi katsoa olevan organisaation kannalta kaikkein tavoiteltavin sitoutumisen muoto, sillä sen on katsottu edistävän muita, velvollisuuteen tai laskelmiin perustuvia, sitoutumisen tyyppejä paremmin organisaation

päämääriä. Toisaalta, mikäli sitoutumisen määritelmään kuuluvat ulottuvuudet, kuten organisaation jäsenyyden säilyttäminen ja päämäärien edistäminen katsotaan toisistaan erillisiksi sitoutumisen komponenteiksi, on syytä tavoitella myös normatiivista ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista. Työntekijän sitoutumisprofiili kuvaa sitä, missä määrin ja minkä tyyppisesti henkilö on sitoutunut (Meyer & Herscovitch 2001, 308), mikä tässä oletetusti vaikuttaa myös sitoutumisesta koituihin vaikutuksiin organisaatiolle.

Tutkittaessa sitoutumisen vaikutuksia työsuorituksiin on tehty ero sitoutumisen vaikutuksiin varsinaisiin, työnkuvaan kuuluviin ominaisuuksiin, sekä sellaisiin piirteisiin ja toimintoihin, jotka eivät kuulu varsinaiseen työnkuvaan, mutta joiden katsotaan ilmenevän sitoutumisen seurauksena (Meyer & Allen 1997, 28). Jälkimmäisestä on esimerkkinä juuri edellä mainittu työntekijän ylimääräisten roolien ja tehtävien vastuulleen otto. Sitoutumisen ja työsuoritusten välinen suhde on hypoteettinen ja tällöin on huomattava myös se, että edellisessä alaluvussa käsitellyllä sitoutumisen mahdollisilla vaikutuksilla työntekijän käyttäytymiseen on vaikutuksensa edelleen työsuorituksiin. Käyttäytyminen toimii perustana työtehtävien suorittamiselle, jolloin sitoutumisen mahdolliset vaikutukset käyttäytymiseen voivat heijastua edelleen työsuorituksiin.

Työntekijöiden sitoutumisesta koituvia vaikutuksia organisaatiolle voidaan tarkastella myös tuloksellisuuden näkökulmasta. Tuloksellisuus voidaan jakaa moniin eri osatekijöihin ja siksi määritellä monin eri tavoin (Möttönen 1997, 216). Tässä tutkimuksessa omaksutaan tuloksellisuutta mittaaviksi osatekijöiksi tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. Henkilöstön näkökulma tutkimuksessa mahdollistaa tässä sitoutuneiden työntekijöiden organisaatiolle tuottamien hypoteettisten vaikutusten tarkastelun tuloksellisuuden käsitteen komponenttien kautta.

Tuottavuudella tarkoitetaan panosten ja tuotosten välistä suhdetta, toisin sanoen sitä, kuinka paljon tietyn tuotteen tai suoritteen tekeminen vaatii panoksia ja resursseja. Taloudellisuus kertoo suoritteen yksikkökustannuksen. Vaikuttavuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen vaikuttavuuteen. Ulkoinen vaikuttavuus kuvaa sitä, miten organisaatio onnistuu kohtaamaan asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä tarpeet ja sisäinen vaikuttavuus kertoo siitä, miten toiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu. (Möttönen 1997, 216). Lampikosken (2005, 77) mukaan sitoutumisen seurauksena, erityisesti organisaation avainhenkilöiden osalta, organisaation suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus parantuvat. Tästä seurauksena myös organisaation kilpailukyvyyn ja tulostason voidaan katsoa säilyvän.

Taloudellisuuden kautta tarkasteltuna sitoutunut työntekijä voisi vähentää organisaatiolle itsestään koituvia kustannuksia. Organisaatioon sitoutumista on usein käytetty tutkimuksissa työntekijöiden liikkuvuutta kuvaavan käytöksen ennustamiseen. Organisaatioon sitoutumisen on nähty korreloivan positiivisesti, vaikkakin verraten heikosti, läsnäolon ja negatiivisesti työstä poissaolojen kanssa. Vahvempi korrelaatio on sen sijaan löydetty kahden muun tekijän kanssa, jotka ovat työntekijöiden työvaihtoehtojen etsintä ja työntekijöiden halukkuus jättää työnsä. Organisaatioon sitoutumisen vahvimpana seurauksena ja merkkinä pidetäänkin joskus työntekijöiden alhaista vaihtuvuutta. (Mathieu & Zajac 1990, 184.) Työntekijöiden vaihtuvuuden alentuminen säästää organisaatiolta uuden henkilöstön rekrytoinnin, valitsemisen ja perehdyttämisen kustannukset. Lisäksi henkilöstön pysyttäminen on edullisempaa verrattuna uuden palkkaamiseen. (Lampikoski 2005, 77.)

Vaikuttavuus, tässä erityisesti sisäinen vaikuttavuus, ilmenee pääsääntöisesti tässä tuloksien saavuttamisen näkökulmasta. Kun sitoutumisen tavoitteena ja sitoutumiseen määritelmään itsessään sisältyvänä ulottuvuutena on organisaation jäsenyyden säilyttäminen ja organisaation tavoitteiden eteen työskentely, voidaan vaikuttavuutta arvioida erityisesti tästä näkökulmasta. Ulkoisen vaikuttavuuden näkökulmasta ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä sitoutuneen henkilöstön vaikutuksista, mutta sen sijaan voidaan puhua hypoteettisista välillisistä vaikutuksista. Organisaation arvojen omaksuminen ja organisaation päämäärien eteen työskentelyt voivat vaikuttaa positiivisesti myös siihen, miten toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä. Vaikka suoraa yhteyttä sitoutumisen ja esimerkiksi asiakastyytyväisyyden välille ei voida ainakaan nykyisten tutkimustulosten valossa vetää, ei ole kuitenkaan liian rohkeaa todeta, että sitoutumisen positiiviset vaikutukset voivat välillisesti vaikuttaa laajemmallakin kuin vain organisaation sisällä.

Organisaatioiden inhimillinen pääoma tai inhimilliset resurssit ovat erityisesti tietotyön lisääntyessä muodostuneet varsin tärkeiksi resursseiksi organisaatioille. Sitoutuneen työntekijän voisi katsoa tuottavan organisaatioille hyötyä inhimillisten resurssiensa kautta ainakin kahdella eri tavalla, mikäli oletetaan, että sitoutuminen ilmenee organisaation jäsenyyden jatkumisena ja organisaation päämäärien eteen työskentelynä ja arvojen hyväksymisenä. Ensiksi, jatkamalla työskentelyään organisaatiossa työntekijän tiedot, taidot ja osaaminen säilyvät organisaation sisällä eivätkä valu muihin organisaatioihin. Erityisesti tietoon ja osaamiseen liittyvän pääoman turvaamiseksi voidaan henkilöstön sitouttamista pitää avainasiana organisaatioissa (Lampikoski 2005, 78). Toiseksi, hyväksymällä organisaation arvot ja tavoitteet voidaan olettaa, että työntekijä valjastaa koko osaamiskapasiteettinsa organisaation käyttöön.

Organisaation kannalta sitoutumisen negatiivisena seurauksena voitaisiin pitää tilannetta, jossa heikosti suoriutuvat työntekijät kokisivat voimakasta sitoutumista. Näiden työntekijöiden sitoutuminen saattaisi johtaa poissaolojen vähentymiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuden alentumiseen, jonka seurauksena organisaation tosiasiallinen tehokkuus voisi laskea (Mathieu & Zajac 1990, 191). Se, millaisia seurauksia sitoutumisesta on organisaatiolle kokonaisuudessaan, näyttäisi heijastuvan pitkälti työntekijöiden käyttäytymisen kautta. Tehokkaampi työn suorittaminen, vähentyneet poissaolot, alhainen työntekijöiden vaihtuvuus ja positiivinen asenne ovat kaikki sitoutumisen potentiaalisia seurauksia, joista organisaatio voi hyötyä ja joiden kautta se voi mahdollisesti luoda myös kilpailuetua.



## V YHTEENVETO

Tutkimusaiheena organisaatioon sitoutuminen on näyttäytynyt äärimmäisen kompleksisena ja alati muotoaan muuttavana aiheena. Sitoutuminen on kirjallisuudessa ja eri tutkimuksissa määritelty lukuisin eri tavoin, mikä osaltaan aiheuttaa sekaannusta ja vaatii tiukan linjan myös käsitteen määrittelyssä. Kun sitoutumista lähdetään määrittelemään sen fokuksen, kohteen, kautta, tulee eteen uusia ongelmia. Kuitenkin on huomattava, että käsitteenä sitoutumisen kompleksisuus jättää myös tutkijalle tietyn vapauden päättää siitä, millaiseksi ilmiön voi jäsentää tutkimusintressejä ajatellen.

Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutuminen on käsitteellistetty toisen valtavirtaisen määritelmän, asenteita korostavan suuntauksen mukaan, omaksuen samalla Meyerin ja Allenin kolmiulotteinen malli organisaatioon sitoutumisen eri ulottuvuuksien hahmottamiseksi. Lisäksi on esitelty O'Reillyn ja Chatmanin malli, joka tuo esille psykologisen sopimuksen ohella myös asenteiden vaikutuksen sitoutumisessa ja sen määrittelyssä. Vaikka mallit eivät ole täysin yhteneväiset, ne voidaan käsittää hyvin saman ilmiön eri puoliksi juuri käsitteen löyhyydestä johtuen. Molemmat mallit sitoutumiseen painottavat yksilökeskeisyyttä. Toisaalta sitoutumisen vastavuoroisuutta on pyritty tuomaan esiin teoreettisen taustan kartoittamisella, joista erityisesti vaihdon teorialla ja psykologisella sopimuksella nähdään olevan huomattava merkitys. Huomionarvoista on myös se, että sitoutumisen sisältö on määriteltävissä eri tavoin aina sen mukaan, mihin teoriaan kyseisen ilmiön katsotaan pohjaavan.

Vaikka Brown (1996) kritisoi sitoutumisen pilkkomista ja nimeämistä eri suuntauksiksi sen sijaan, että sitoutuminen käsitettäisiin yksilön omaksi jatkuvaksi arvioinniksi sitoutumisestaan ja sen asteesta, on tässä tutkimuksessa katsottu tarpeelliseksi käsittää organisaatioon sitoutuminen kolmen eri aspektin kautta. Ensinnäkin, kartoitettaessa sitoutumisen keinoja ja mahdollisesti syntyneen sitoutumisen seurauksia tuntuu loogisemmalta ja selkeämmältä lähteä siitä, että erilaiset keinot voivat luoda erityyppistä sitoutumista. Kuitenkaan affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen eivät ole toisistaan erillisiä, vaan saman ilmiön komponentteja.

Toiseksi, edustaessaan saman ilmiön eri puolia, on perusteltua kartoittaa eri sitoutumisen tyypeihin vaikuttavia keinoja kyseistä jaottelua käyttäen ilmiön monipuolisemman tarkastelun mahdollistamiseksi. Tutkimuksissa on havaittu, että organisaatioon sitoutumisen eri tyyppien taustalla vaikuttavat osin eri taustatekijät ja eri sitoutumisen tyypeillä on edelleen eri vaikutuksia.

Mowdayn (1998, 391 - 392) mukaan on perusteltua käsittää organisaatioon sitoutuminen kolmena eri komponenttina, sillä se auttaa käsittämään paremmin eri sitoutumisen tyyppien erilaiset muodostumisprosessit, mikä mahdollistaa erilaisten sitouttamisstrategioiden kehittelyn johdon käyttöön. Tämän vuoksi organisaatioon sitoutuminen käsitetään kolmen sitoutumisen tyyppin muodostamaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksen analyyttisen osan pohjaksi rakennettu teoreettinen viitekehys luo pohjan niille keinoille, joita johdolla on käytössään organisaatiositoutumisen aikaansaamiseksi. Viitekehys korostaa erityisesti työntekijää yksilönä. Viitekehysten neljä ulottuvuutta ovat 1) keinojoukon välittyminen johdon käyttäytymisessä motivoivina/dismotivoivina tekijöinä, 2) yksilön käsitykset vaihdon teorian ja psykologisen sopimuksen vastavuoroisuudesta, 3) työntekijän yksilölliset piirteet ja arvostukset, sekä 4) sitoutumisprofiilin ja sitoutuneisuuden asteen kehittymisen yhteys valittuun keinojoukkoon. Mallin yksilökeskeisyyttä puoltaa tutkimukseen valittu henkilöstön näkökulma, sekä se jo monesti todettu asia, että sitoutuminen on vahvasti yksilöllinen ilmiö. Sitouttamiseen käytettyjen keinojen pätevyys ja toimivuus ovat viimekädessä päteviä vain silloin, kun yksilö itse kokee niiden vaikuttavat sitoutuneisuuteensa.

Sitoutumista on mahdollista luoda taloudellisilla, henkisillä ja sosiaalisilla keinoilla, jotka ovat johdettavissa johdon eri tehtäväalueilta. Näistä muodostuu lukematon määrä potentiaalisia vaihtoehtoja, joista käsin työntekijöiden sitoutumista voidaan lähteä luomaan. Mahdollisuudet ovat kuitenkin vain hypoteettisia ja luovat pohjan tarkemmalle analyysille. Myös käsitykset käytettyjen keinojen vaikutuksista ovat ehdollisia siinä mielessä, että kunkin työntekijän omasta arviosta riippuu se, kuinka vaikuttaviksi keinot käsitetään. Pääpaino tutkimuksessa on ollut psykologisten ja sosiaalisten sitouttamisen keinojen tarkastelussa, sillä taloudellisten keinojen on yksin katsottu olevan riittämättämiä sitoutumisen aikaansaamiseen. Lisäksi kyseisillä keinoilla on mahdollista tavoitella syvempää, korkeampaa sitoutumista pelkkien taloudellisten sitouttamisen keinojen synnyttäessä usein lähinnä instrumentaalista sitoutumista.

Sitä, että tutkimuksen aiheeksi valittiin nimenomaan sitouttamisen keinojen kartoittaminen yleisesti ja koko henkilöstön näkökulmasta keskittymättä tietyn sitouttamisstrategian luomiseen tai tietyn henkilöstön osan sitoutumiseen, puoltaa ainakin kaksi näkökohtaa. Ensinnäkin on syytä huomioida se, että sitouttamisen keinoja lähdettiin kartoittamaan siten, että ne kumpuavat johdon käyttäytymisen välityksellä organisaatiolle perinteisiksi katsotuista tehtäväalueista. Kantavana ajatuksena oli sen osoittaminen, että sitouttaminen voi olla mahdollista ilman varsinaisen strategisen

sitouttamissuunnitelman luomista. Tämä ilmenee myös jo sitouttamisen keinojen käsitteen määrittelyssä, jossa sitouttamisen keinot määriteltiin ”niiksi johdon enemmän tai vähemmän systemaattisiksi toimenpiteiksi, joilla sitoutumista voidaan luoda”. Keinot voivat siis olla paitsi tarkoituksenmukaisia, myös spontaaneja ja osin johdon tiedostamattomassakin. Erityisesti tätä tukee käsitys sitoutumisesta psykologisena mielentilana ja käsitys psykologisesta sopimuksesta ja vaihdon teoriasta sitoutumisen taustalla. Valitusta keinojoukosta huolimatta on paljolti työntekijän käsissä se, miten hän arvottaa ja käsittelee johdon taholta itseensä kohdistetut toimenpiteet. Brownia (1996) mukailleen sitoutuminen voidaan käsittää prosessiksi, jossa yksilö jatkuvasti arvioi omaa suhdettaan organisaatioon ja omista lähtökohdistaan näin ollen myös tarkastelee niitä toimenpiteitä, joiden objektina on.

Toiseksi on huomioitava se, että sitoutuminen ei ole vain jollekin tietylle ammattikunnalle tai tietyssä organisatorisessa asemassa olevalle henkilöstölle ominainen ilmiö ja toisaalta se, että on syytä miettiä, kuinka sitoutunutta henkilöstöä ja minkä tyyppistä sitoutumista organisaatio tarvitsee. On mahdollista, että organisaatio haluaa panostaa erityisesti esimerkiksi ns. avainhenkilöstönsä sitouttamiseen, jolloin sitouttamisen keinot kohdistetaan pääasiassa siihen osaan henkilöstöä, jonka katsotaan olevan jossakin suhteessa äärimmäisen tärkeä osa organisaatiota sen menestystä ajatellen. Tämä tarkoittaa sitä, että sitouttamisen mahdollisuuksia kartoitettaessa on mahdollisten keinojen noustava niistä asioista käsin, joita kyseisen ammatin tai aseman omaavan yksilön voi katsoa haluavan ja arvostavan.

Sitoutuminen on aina yksilöstä itsestään riippuvainen käsite samoin kuin se, millaiseksi yksilö kokee suhteensa organisaatioon. Tämän vuoksi on mahdollista, että kaksi yksilöä, jotka ovat samanlaisesti sitoutuneita, kokevat sitoutumisensa eri tavoin. Määriteltäessä sitoutumisen keinoja ja vaikutuksia on oltava varovainen. Ehdottomia kausaalisuhteita ei näiden kolmen tekijän eli keinojen, sitoutumisen ja tulosten välillä voi olettaa olevan. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei olekaan omaksuttu kausaalista linjaa, vaan ehdollisten selitysten ja mahdollisuuksien kautta lähdetty kartoittamaan potentiaalisia sitoutumisen keinoja.

Tässä tutkielmassa sitoutumista on käsitelty yleisesti kaikki henkilöstöryhmät kattavana ilmiönä juuri siksi, että organisaatiot joutuvat usein pohtimaan sitä, kuinka sitoutunutta henkilöstä oikeastaan tarvitaan ja kuinka paljon. Yleisyydellä on pyritty huomioimaan mahdollisimman kattavasti kaikki ne tilanteet, joissa sitoutumista tavoitellaan. Kuitenkin myös sitouttamisen erityisyys on otettu huomioon ja erityisesti yksilöllisiä eroja mm. demografisissa piirteissä, arvoissa

ja preferensseissä on painotettu. Se, miten laajalti organisaatiot pystyvät tai haluavat huomioida nämä työntekijöidensä yksilölliset piirteet ja arvostukset vaikuttaa siihen, kuinka sitouttaminen onnistuu henkilöstön keskuudessa sitoutumisen laajuutta ja tyyppiä ajatellen. Yksilölliset tekijät on aina syytä ottaa huomioon, mutta se missä mittakaavassa niin tehdään, riippuu organisaation resursseista ja siitä, miten paljon se on valmis panostamaan sitoutumisen aikaansaamiseen

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena pidetään teoreettisen viitekehyksen luomista sitoutumisen keinojoukon määrittelyn apuvälineeksi. Tutkimuksen pääkysymyksen asettelun valossa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen, mutta huomioitiin kuitenkin se, ettei kysymykseen ole yhtä ainoaa, universaalia vastausta. Ilmiön teoreettisen taustan kartoittamisen tarkoituksena oli luoda selvyyttä sitoutumisen kehittymisen ja monimutkaisen luonteen ymmärtämiseksi. Analyttisessä osassa sitoutumisen keinojoukkoa ja sitoutumista ilmiönä purettiin vielä alakäsitteiksi siten, että on mahdollista paremmin huomata sitoutumisen eri ulottuvuuksien ja eri keinojoukkojen yhteensopivuus. Affektiivisen sitoutumisen yhteys arvoihin, normatiivisen sitoutumisen velvoittava luonne ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen laskelmoiva luonne luovat yhteydet psykologisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin sitouttamisen keinoihin.

Henkilöstön näkökulma avaa tietenkin vain yhden mahdollisen tarkastelutavan aiheeseen. Kuitenkin sitoutumisen psykologinen luonne ja yksilöllisyys huomioon ottaen henkilöstö käsitettiin tässä tutkimuksessa avaintekijäksi kartoitettaessa sitoutumisen mahdollisuuksia. Jatkoa ajatellen ja tutkimuksen kysymyksenasettelu huomioon ottaen, on henkilöstö pätevin taho ilmaisemaan omia käsityksiään siitä, mitä erilaisia sitouttamistarkoituksessa käytettyjä toimenpiteitä heihin on kohdistettu ja kuinka ne ovat heidän käsityksiensä mukaisesti vaikuttaneet. Tutkimuskysymyksenä sitouttamisen keinot avautui haastavana ja mielenkiintoisena aiheena, joka ei ole kuitenkaan tärkeydestään huolimatta vielä saanut riittävästi tutkijoiden huomiota.

## LÄHTEET

- Alimo-Metcalf, B. & Nyfield, G.** 2002. Leadership and Organizational Effectiveness. Teoksessa Robertson, T. I., Callinan, M. & Bartram, D. (toim.) Organizational Effectiveness: The Role of Psychology. Chichester: Wiley, 201 - 226.
- Angle, H. L. & Lawson, M. B.** 1993. Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26, 3 - 16.
- Argyle, M.** 1991. Cooperation. The basis of sociability. London: Routledge.
- Arvonen, J.** 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Teoria ja käytäntö. Jyväskylä: A & A Leadership Books.
- Aula, P.** 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Porvoo: WSOY.
- Baruch, Y.** 2004. Managing careers. Theory and practice. Harlow: FT Prentice Hall.
- Bauer, T. N. & Green, S. G.** 1996. Development of Leader- Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal* 6, 1538 - 1567.
- Becker, H. S.** 1960. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* 66, 32 - 42.
- Blake R. R. & Mouton J. S.** 1964. The managerial grid. Key orientations for achieving production through people. Houston: Gulf.
- Brehm, J. W. & Cohen, A. R.** 1962. Explorations in cognitive dissonance. New York: Wiley.
- Brown, R. B.** 1996. Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior* 49, 230 - 251.
- Chemers M. M.** 2000. Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 1, 27 - 43.
- Cohen, A.** 2003. Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davenport, T. O.** 1999. Human Capital. What It Is and Why People Invest It. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S. & Howell, W. C.** 1994. Understanding industrial and organizational psychology. An integrated approach. Fort Worth: Harcourt Brace.
- Etzioni, A.** 1971. A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates. New York: Free Press.
- Fairholm, G. W.** 1998. Perspectives on Leadership. From the Science of Management to Its Spiritual Heart. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group.

- Farnham, D.** 1987. Employee involvement, representation and participation. Teoksessa Harper, S. (toim.) Personnel Management Handbook. Aldershot: Gower, 569 - 586.
- Festinger, L.** 1957. A Theory of Cognitive Dissonance. Evanston, Illinois: Row, Peterson.
- Fiedler, F. E.** 1967. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V.** 1997. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory. Correlates and Construct Issues. Journal of Applied Psychology 6, 827 - 844.
- Guest, D. E.** 2004. The Psychological of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. Applied Psychology: An International Review 4, 541 - 555.
- Herriot, P. & Pemberton C.** 1996. Contracting Careers. Human Relations 6, 757 - 790.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A.** 1972. Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly 4, 555 - 573.
- Huhtanen, P.** 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa Lindström, K.(toim.) Terve Työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 166 - 182.
- Ilmonen, K.** 2005. Luottamuksen operationalisoinnista. Teoksessa Jokivuori P. (toim.) 2005. Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva, 45 - 68.
- Ivancevich J. M. & Matteson M. T.** 1990. Organizational Behavior and Management. Homewood, Illinois: BPI Irwin
- Jokivuori, P.** 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori, P.** 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus. Helsinki: Kansanvalistusseura Aikuiskasvatuksen tutkimusseura 4, 284 - 294.
- Juuti, P.** 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Juuti, P.** 1994. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa Lindström, K.(toim.) Terve Työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 101 - 115.
- Kanter, R. M.** 1968. Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. American Sociological Review 4, 499 - 517.
- Katz, D. & Kahn, R. L.** 1978. The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley.
- Keskinen, S.** 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätö.

- Khatri, N.** 2005. An Alternative Model of Transformational Leadership. *VISION - The Journal of Business Perspective* 2, 19 - 26.
- Kidd, J. M. & Smewing, C.** 2001. The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 1, 25 - 40.
- Kiianmaa, A.** 1996. Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Jyväskylä: Kehityksen Avaimet.
- Kiianmaa, A.** 1997. Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Helsinki: WSOY, 99 - 109.
- Kotter, J. P.** 2007. Leading Change. *Harward Business Review* 1, 96 - 103.
- Lampikoski, K.** 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Legge, K.** 2005. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Maslow, A. H.** 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M.** 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 2, 171 - 194.
- McElroy, J. C.** 2001. Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review* 11, 327 - 335.
- McGregor, D.** 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Messick, D. M.** 2004. *Psychology on Leadership. Some New Approaches*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.** 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61 - 89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.** 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L.** 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, 299 - 326.
- Meyer, J. P., Paunonen, V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N.** 1989. Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology* 1, 152 - 156.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. W.** 1988. *Personnel/human resource management. A diagnostic approach*. Homewood, Illinois: BPI Irwin.

- Mintzberg, H.** 1979. The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H.** 1980. The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Morrow, P. C.** 1993. The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich: Jai Press.
- Mowday, R. T.** 1998. Reflection on the Study and Relevance of Organizational Commitment. Human Resource Management Review 4, 387 - 401.
- Mullins, L. J.** 1985. Management and Organisational Behaviour. London: Pitman.
- Mumby, D. K.** 1988. Communication and power in organizations. Discourse, ideology, and domination. Norwood, N.J.: Ablex.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T.** 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Möttönen, S.** 1997. Tuottavuuden mittaus kunnallishallinnossa – esimerkki kuntatekniseltä toimialalta. Teoksessa Uusi-Rauva, E. (toim.) Tuottavuus – mittaa ja menesty. Helsinki: Yrityksen tietokirjat, 213 - 229.
- O'Reilly, C. A. III & Chatman, J.** 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology 3, 492 - 499.
- Peltonen, M.** 1994. Johtoajatuksia. Johtamisen filosofiaa ja käytäntöä. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Penley, L. E. & Gould, S.** 1988. Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior 9, 43 - 59.
- Raunio, K.** 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Salminen, A.** 2002. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Schein, E. H.** 1970. Organisaatiopsykologia. Jyväskylä: Gummerus.
- Sims, H. P. Jr. & Lorenzi, P.** 1992. The New leadership paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations. Newbury Park: Sage.
- Sims, R. R.** 2002. Managing Organizational Behavior. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group.
- Steers, R. M.** 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly 1, 46 - 56.



- Thomason, G. F.** 1987. Pay systems and structures. Teoksessa Harper, S. (toim.) Personnel Management Handbook. Aldershot: Gower, 323 - 337.
- Torrington, D. & Hall, L.** 1991. Personnel management. A New Approach. New York: Prentice Hall.
- Tuorinsuo-Bryman, S.** 2004. Part-time work, participation and commitment. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Ulrich, D.** 1998. A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review 1, 125 - 134.
- Uusitalo, H.** 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Yukl, G.** 2002. Leadership in Organizations. Fifth Edition. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J.** 2007. Trait- Based Perspectives of Leadership. American Psychologist 1, 6 - 16.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. & Bader, P.** 2004. Leader traits and attributes. Teoksessa Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. (toim.) The Nature of Leadership. Thousand Oaks: Sage, 101 - 124.

