

Tuula Heiskanen, Minna Leinonen &  
Katri Otonkorpi-Lehtoranta



## Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä

### Abstrakti

Työhön sitoutumista on tutkittu aktiivisesti vuosikymmeniä. Suuri osa sitoutumistutkimuksesta tarkastelee organisaatioon sitoutumista, mutta myös muita sitoutumisen kohteita on tarkasteltu. Yllättävää on, että itse organisaatio-käsitteen problematisointi on jäänyt hyvin vähälle. Työelämän muutosten myötä ainoastaan organisaatiot eivät ole muuttuneet, vaan myös työntekijöiden ymmärrys niistä. Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita siitä, miksi ja millä tavalla työelämän ja sen organisaatioiden kehitys haastaa sitoutumistutkimusta. Kysymme, mihin sitoutuminen kiinnittyy ja miten sitä perustellaan sekä mikä sija organisaatioilla on tässä perustelussa. Tutkimuksen aineisto koostuu kahden tietointensiivisen asiantuntijayrityksen työntekijöiden ja johdon haastatteluista (N=27). Johdon haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja työntekijöiden haastattelut toteutettiin teemaja strukturoidun haastattelun yhdistelmänä. Strukturoitu osuus käsitteli sitoutumiseen liittyviä väittämiä eri kohteiden näkökulmasta. Tarkastelemissamme yrityksissä sitoutuminen kiinnittyi ennen kaikkea toisiin työntekijöihin, omaan tiimiin ja lähimpiin työkavereihin, mutta myös uraan, organisaatioon ja asiakkaaseenkin sitouduttiin. Se, miten paljon eri tahojen kanssa oltiin vuorovaikutuksessa, vaikutti kokemuksiin niiden tärkeydestä sitoutumisen kohteina. Organisaation sijoittumiseen sitoutumiskohteiden tärkeysjärjestyksessä vaikutti huomattavasti se, miten organisaatio määriteltiin.

### Johdanto

Työhön liittyvää sitoutumista on tutkittu aktiivisesti runsaan 40 vuoden ajan, ja kiinnostus tutkimusaihetta kohtaan on jatkuvasti vireää. Kiinnostus lähti liikkeelle havainnosta, jonka mukaan sitoutuminen on yhteydessä työssä jatkamisaikeisiin (Mowday ym. 1982). Myöhempi tutkimus on nostanut esille sitoutumi-

sen yhteyksiä myös muuhun työkäyttäytymiseen (esim. Riketta 2002) ja työssä suoriutumiseen. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat tietointensiiviset organisaatiot. Tietointensiivisyydellä viittaamme sekä organisaatioihin että yksittäisiin töihin, joissa luova innovointi ja tiedon tuottamisen kyky ovat keskeisiä menestymisen elementtejä (Heiskanen 2007, 242–243).

Empiiristä tutkimusta sitoutumista edesauttavista tekijöistä ja olosuhteista samoin kuin sitoutumisen seurausvaikutuksista on tehty runsaasti. Tutkimusta kokoavia meta-analyysseja on tehty myös lukuisia (esim. Cohen 1993; Mathieu & Zajac 1990; Meyer ym. 2002; Meyer ym. 2012a; Riketta 2002; 2008; Riketta & Van Dick 2005; Tett & Meyer 1993). Meta-analyysit näyttävät, että tutkimukset ovat tuottaneet siinä määrin johdonmukaisia tuloksia, että voimme perustellusti olettaa niiden käsitelleen jotakin samaa ilmiötä. Toisaalta löytyy erojakin, jotka ovat jääneet kaipaamaan selityksiä. Tutkimusten välillä on eroja sitoutumisen yksityiskohtaisessa määrittelyssä, metodeissa ja empirian kohdentumisessa. Tutkimus on lähtenyt liikkeelle organisaatioon sitoutumisesta ja valtaosa tutkimuskirjallisuudesta käsittelee nimenomaan sitä. Yllättävää on, että itse organisaatio-käsitteen problematisointi on jäänyt hyvin vähälle. Organisaatio otetaan annettuna niin tutkimussuuntauksen alkuaikojen teksteissä (esim. Becker 1960; Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991; 1997), kuin myöhemmissäkin kehittämissä (esim. Meyer & Hersovitch 2001). Näin ollen jää epäselväksi, mikä on sitoutumistutkimuksen ymmärrys organisaatioista ja miten se on muuttunut tutkimuksen kehittymisen myötä. Sitoutumistutkimus ei juurikaan anna vastauksia siihen, mikä on se organisaatio, johon työntekijät joillakin erityisillä mittareilla ja sitoutumisen eri ulottuvuuksilla mitattuna kulloinkin sitoutuvat. Sitoutumistutkimuksen implisiittiseksi jäänyt organisaatiokäsitys ei ole auennut sitäkään kautta, että sitoutumisen tarkastelua on kehitetty tavoittamaan erilaisia sitoutumisen kohteita muuttuvassa työelämässä. Näissäkin kehittämissä ei ole avattu tai haastettu organisaatiokäsitystä, vaikka erilaisten kohteiden tarkastelua samanaikaisesti on perusteltu juuri sillä, että muuttuvassa työelämässä yleensä ja sen seurauksena muuttuvissa organisaatioissa ei voi olettaa, että yksi kohde (kuten organisaatio) voisi olla sitoutumisen pääasialli-

nen kohde kaikille työntekijöille (esim. Cohen, 2003, 291–292).

Erilaiset organisaatioiden määritelmät avaavat erilaisia näkökulmia organisaatioihin. Ei siis ole samantekevää, millaiseen implisiittiseen tai eksplisiittiseen organisaatiooletukseen tutkimus nojaa. Organisaatioita voidaan lähestyä esimerkiksi niiden tavoitteiden ja tehokkuuden, niiden olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden, organisaation ja sen toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen tai ihmisten organisaatiokäsitysten ja organisaatiokulttuurin kautta (Harisalo 2008, 17–19). Määritelmällä on vaikutusta siihen, millaisina organisaatiot nähdään ja miten niitä tutkitaan. Organisaatiotutkimuksessa käsitykset organisaatioista ovat muuttuneet teoriakehittelyjen tuloksena. Näiden kehittämissä myötä tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat ovat muuttuneet ajallisen kehityksen mukana. Harisalon (2008, 48–49, 264–266) mukaan painopiste on siirtynyt karkeasti tarkastellen muodollisista tekijöistä – työnojoista, rakenteesta, säännöistä ja hallinnollisista prosesseista – ihmisiin: työntekijöihin ja henkilöstöön ja tästä edelleen monimutkaisuuteen päätöksenteon, vallan ja vuorovaikutuksen prosesseihin. Teoriat heijastelevat yhteiskunnallisten olosuhteiden muutoksia. Niiden avulla on etsitty vastauksia organisaatioiden toimintaympäristöjen muutoksista syntyneisiin haasteisiin.

Työelämän muutosten myötä on noussut tarve tarkastella organisaatioita enenevässä määrin osana laajempia toimintaympäristöjään (esim. Docherty ym. 2009). Organisaatiotutkimuksen kentällä organisaatioissa tapahtuneita muutoksia on lähestytty esimerkiksi tilan (*space*) käsitteen kautta ja pyritty täten tavoittamaan paremmin organisaatioiden avoimuus suhteessa ympäristöihinsä. Organisaatiot ovat jatkuvassa liikkeessä ja muutoksen tilassa. (Hernes 2004.) Organisaatioihin liittyvän hetkellisyyden ja muutuvuuden lisääntyessä niiden rajojakin on tarvetta ajatella uudelleen (Hernes & Paulsen

2003, 3). Siinä, missä organisaatioiden rajojen merkityksen ajatellaan vähenevän, halutaan löytää uusia metaforia kuvaamaan organisaatioita. Organisaatiot nähdään enenevässä määrin erilaisina verkostoina. (Marshall 2003, 56–65).

Työelämän muutoksessa myös työntekijöiden tarpeet nousevat esiin uudella tavoin. Työtä ja työntekijöitä haastaa työssä aika- ja paikkasidonaisuuden jatkuva löystyminen, mikä puolestaan edellyttää vastapainoksi organisaatioilta joustavuutta työntekijöiden suuntaan työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (Alasoini 2012, 100). Edelleen työntekijöihin kohdistuu sekä odotuksia että heidän toiminnalleen mahdollisuuksia innovoinnissa, yhteisten merkitysten luomisessa sekä työn ehtojen yksilöllistymisessä (emt., 109–116). Samalla organisaatioiden perinteisten sitouttamisen keinojen, kuten vakauden ja jatkuvuuden, heikkeneminen johtaa tarpeeseen löytää uusia, vastuun ja osallistumisen jakamista ja työn sosiaalisia ulottuvuuksia korostavia, tapoja (esim. Roehling ym. 2000). Työvoiman vaihtuvuuden ja heikon sitoutumisen on katsottu heikentävän organisaatioiden kilpailukykyä muun muassa siksi, että työpaikkaa vaihtavat ihmiset vievät mukanaan organisaatiosta tärkeää yritysspesifiä tietopääomaa (Carnoy ym. 1997; myös Alvesson 2000).

Organisaatioon sitoutumisen tutkimusperinne nojaa suurelta osin vakaiden työmarkkinoiden ja työorganisaatioiden tarkasteluun. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muutos näyttäytyy helposti organisaatioon sitoutumisen uhkana, joka horjuttaa sitoutumista. Työorganisaatiot, työn organisoituminen sekä työsuhteet ovat tänä päivänä jotakin muuta kuin tutkimussuuntauksen alkuaikoina. Meyerin (2013, 42–45) mukaan työelämän muutoksen on osoitettu vaikuttaneen sitoutumista synnyttäviin tekijöihin: organisaatiolta saatuun tukeen, organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen, yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen sekä psykologisen sopimuksen täyttymiseen. Näiden haurastumisen myötä on ajateltu työnantajan ja työn-

tekijän välisen siteen heikentyneen, mitä on käsitelty erityisesti psykologista sopimusta koskevassa tutkimuksessa (esim. Cullinane & Dundon 2006). Sitoutumistutkimuksen merkitystä muuttuneessakin tilanteessa on perusteltu työelämän muutoksen vaikutuksilla yksilötason sitoutumiseen (esimerkiksi työntekijän työssä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin) sekä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöihin ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen (Meyer 2013, 47–50). Organisatorisen muutosprosessin toteuttamisen yhteydessä erityisesti affektiivisella ja normatiivisella sitoutumisella on todettu olevan merkitystä prosessin onnistumisessa (emt., 54).

Tietointensiivisten yritysten tutkiminen sitoutumisen näkökulmasta on erityisen hedelmällistä, koska henkilöstö on niissä tärkein (usein ainoa merkittävä) yrityksen resurssi. Henkilöstön yritykseen sitouttamisella voidaan torjua esimerkiksi riskiä, että ryhmä työntekijöitä päättää lähteä yrityksestä perustaakseen oman yrityksensä tai siirtymään kilpailevan yrityksen palvelukseen. (Alvesson 2000, 1103.) Olemme kiinnostuneita siitä, miksi ja millä tavalla työelämän ja sen organisaatioiden kehitys haastaa sitoutumistutkimusta. Empiirisenä kohteenaamme ovat tietointensiiviset yritykset. Keskeinen oletus tässä on, että työelämän organisaatioiden muutos muovaa työntekijöiden käsityksiä itse organisaatioista ja tätä kautta synnyttää uusia haasteita myös sitoutumistutkimukselle. Kysymmekin tässä artikkelissa, mihin sitoutuminen kiinnittyy ja miten sitä perustellaan sekä mikä sija organisaatioilla on tässä perustelussa. Lisäksi kysymme, millaisia käsityksiä johdolla ja työntekijöillä on sitoutumisesta. Oletamme, että erilaiset käsitykset synnyttävät toisistaan poikkeavia ehtoja työpaikan kehittämistoiminnalle.

## Tutkimuksen teoreettinen tausta

### *Mitä sitoutumisella ymmärretään?*

Jo vuonna 1960 Howard Becker esitti *American Journal of Sociology* -lehdessä julkaistussa artikkelissaan havainnon, että sosiologisissa analyyseissa esiintyy siellä täällä sitoutumisen käsite, jota käytetään deskriptiivisenä käsitteenä selittämään yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä. Kuitenkin viitteet itse käsitteeseen käytännöllisesti katsoen puuttuivat. Beckerin johdopäätös tilanteesta oli, että formaalit analyysit sitoutumisen käsitteestä olivat varsin vähäiset.

Becker (1960) hahmotteli sitoutumisen teorialle lähtökohtia, jotka ovat sittemmin antaneet virikkeitä monille myöhemmin kehitellyille teoreettisille malleille. Beckerin mukaan ensimmäinen lähtökohta teorialle on, että sitoutuminen selittää jotakin johdonmukaista käyttäytymistä, jolla on ajallista jatkuvuutta. Toinen lähtökohta on tunnistaa henkilön aiemmasta elämästä kiinnostuksen kohteena olevasta käyttäytymisestä riippumattomia tekijöitä, jotka ylläpitävät käyttäytymisen jatkuvuutta. Becker ajattelee, että tehdessään päätöstä toiminnastaan henkilö puntaroi niiden investointien arvoa, joihin käyttäytymisen jatkaminen tai jatkamattomuus vaikuttaa. Organisaation sitoutumisen tutkimuksessa Beckerin lähtökohdat näkyvät erityisesti siinä painoarvossa, mikä on annettu organisaation palveluksessa jatkamisen tai lopettamisen tutkimiselle.

Meyerin ja Allenin ja heidän tutkimusryhmänsä luoma organisaatioon sitoutumisen kolmiosainen malli on saavuttanut vankan sijan nykykeskustelussa organisaatioon sitoutumisesta ja kirvoittanut suuren määrän empiiristä tutkimusta vuodesta 1991 alkaen. He määrittelevät sitoutumisen psykologisena tilana, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon ja jolla on seurausvaikutuksia päätökseen jatkaa jäsenyyttä organisaatiossa tai olla jatkamatta sitä. Meyerin ja Allenin (1991, 67–69) mallissa

sitoutuminen on jaettu tunneperäisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen ulottuuksiin.

Tunneperäinen sitoutuminen viittaa emotionaaliseen kiinnittymiseen organisaatioon (vrt. esim. Kanter 1968). Työntekijät, joilla on voimakas tunneperäinen sitoutuminen, jatkavat jäsenyyttä organisaatioon, koska he tahtovat tehdä niin. Jatkuvuussitoutuminen viittaa tietoisuuteen niistä kustannuksista, joita organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi (vrt. esim. Becker 1960). Työntekijät, joiden ensisijainen linkki organisaatioon on jatkuvuussitoutuminen, pysyvät organisaatiossa koska heidän tarvitsee tehdä niin. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan viittaa velvollisuudentunteeseen jatkaa työsuhdetta (vrt. Wiener 1982). Työntekijät, joilla on korkea normatiivinen sitoutuminen, pysyvät organisaatiossa, koska he tuntevat että heidän pitäisi pysyä.

Meyer ja Allen (1991) korostavat, että tunneperäinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen ovat sitoutumisen osia pikemmin kuin tyyppejä. Ihminen voi kokea vaihtelevassa määrin kaikkia kolmea sitoutumisen muotoa. Psykologiset tilat, jotka liittyvät kuhunkin sitoutumisen muotoon kehittyvät ja muovautuvat toisistaan poikkeavien tekijöiden vaikutuksesta ja niillä on toisistaan poikkeavia vaikutuksia muuhun kuin työssä jatkamista koskevaan käyttäytymiseen.

Mallin teoreettinen kehittäminen on jatkunut rinnan mallin inspiroimien empiiristen tutkimusten tulosten kanssa. Meyerin tutkimusryhmä on myös reagoinut mallia kohtaan esitettyyn kritiikkiin ja tehnyt uusia avauksia teoreettisen kehittelyn jatkamiseksi. Kysymyksiä on noussut muun muassa siitä, ovatko tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen seurausvaikutusten näkökulmasta riittävän erilaisia (Meyer ym. 2012a). Myös jatkuvuussitoutumisen luonne on puhututtanut. On kysytty, onko jatkuvuussitoutuminen yksidimensionaalinen vai pitäisikö erottaa tilanteet, jotka pohjautuvat aikaisempiin investointeihin niistä, jotka pohjautuvat vaihtoehto-

jen puutteeseen (Meyer & Parfyonova 2010). Melko tuoreet tutkimukset yksilötasolla tehdyistä sitoutumisprofiileista ovat nostaneet esille kysymyksen sitoutumisen osatekijöiden yhdysvaikutuksista (Meyer ym. 2012b; Meyer ym. 2013). Teoreettinen haaste, joka kaikesta tutkimuksesta huolimatta odottaa edelleen vastausta on, että mikä tarkalleen ottaen on se mekanismi, joka selittää sitoutumisen kehittymisen ja sitoutumiseen liittyvät seurausvaikutukset.

### *Sitoutumisen ydinsisältö*

Tutkimuksen valtavirtaa edustavat sitoutumiskäsitteet ovat käsitelleet alun alkaen organisaatioon sitoutumista. Tämä koskee yhtä hyvin Meyerin ja Allenin (1991) mallia kuin monia muitakin malleja. Samanaikaisesti eri tutkijat ovat esittäneet tavoitteeksi kehittää sitoutumisen käsitettä siihen suuntaan, että se sulkee sisäänsä erityyppiset sitoutumisen kohteet, koskivatpa ne sitten organisaatiota, työryhmää, ammattiyhdistystä, päämäärien saavuttamista tai vaikkapa muutoshanketta (Meyer & Hersovich 2001; Morrow 1993; Klein ym. 2012). Meyer ja Allen (1997) sekä Meyer ja Hersovitch (2001) ovat vastanneet haasteeseen ja esitelleet yleisen mallin sitoutumisesta. Malli on edelleen kolmiosainen sisältäen tunnepitoisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen. Etsiessään sitoutumisen ydinsisältöä Meyer ja Hersovitch ovat kuitenkin täsmentäneet sitoutumisen määritelmää, ja puhuvat sitoutumisesta voimana, joka sitoo yksilön toimintatapaan, joka on relevantti yhden tai useamman toiminnan kohteen kannalta. Voima koetaan ajattelutapana tai mielenlaatuna (tahto, tarve, velvoite), psykologisena tilana, joka ajaa yksilöä tiettyyn toimintatapaan.

Sitoutumiskäsitteiden kohdespesifisyyden lisäksi rajanveto itse sitoutumisen ja sitä edistävien ja siitä seuraavien tekijöiden, tilojen ja tapahtumien välillä on synnyttänyt keskustelua. Howard Klein työtovereineen (Klein ym. 2012; 2013) on kritisoinut, että esimer-

kiksi Meyerin ja Allenin (1997) ja Meyerin ja Hersovitchin (2001) esittämässä mallissa rajanveto sitoutumiskäsitteen ja motivaation välillä ei ole selvä. Klein työtovereineen katsoo, että motivaatio on sitoutumisen seuraus ja pitäisi käsitteellisellä tasolla selkeästi erottaa sitoutumisesta. Kleinin ja hänen kollegoidensa (2012) määritelmän mukaan sitoutuminen tarkoittaa tahdosta riippuvaista sidettä, joka heijastaa omistautumista ja vastuuta tietylle kohteelle. Heidän mukaansa tällä tavoin ymmärretty sitoutuminen soveltuu erityyppisten kohteiden kontekstiin. Samalla he ajattelevat sen selkeyttävän erityyppisten siteiden tarkastelua, joista vain osaan soveltuu käsite sitoutuminen. Tulevat vuodet näyttävät, kuinka Kleinin ja hänen työtovereidensa malli alkaa vaikuttaa empiirisessä tutkimuksessa. Toistaiseksi he eivät ole itse esittäneet mitta-reita mallin soveltamiseksi.

### *Lähisukuiset käsitteet*

Sitoutumisen ydinsisältöä on etsitty empiirisesti myös vertaamalla sitoutumista lähisukuisiin käsitteisiin. Michael Riketta ja Rolf Van Dick (2013) ovat tutkineet laajojen meta-analyysien pohjalta, millaisessa suhteessa organisaatioon samaistumista (*identification*), työhön kiinnittymistä ja osallisuutta (*job involvement*) ja työtyytyväisyyttä mittaavat asiantilat ovat sitoutumiseen ja niihin tekijöihin, joiden on havaittu selittävän sitoutumista samoin kuin tekijöihin ja asiantiloihin, joihin sitoutuminen näyttää vaikuttavan. Organisaatioon samaistumisella voidaan ymmärtää sitä, että organisaation jäsen yhdistää jäsenyytensä itsemäärittelyihinsä joko kognitiivisesti tai emotionaalisesti tai molemmilla tavoilla (Riketta & Van Dick 2005; myös Hall ym. 1970; Dutton ym. 1994). Sitoutumistutkimuksessa on katsottu, että organisaatioon samaistuminen on lähellä tunneperäisen sitoutumisen käsitettä, mutta on sitä kapeampi.

Työhön kiinnittymisellä ja osallisuudella on kuvattu sitä, missä määrin työ on keskeis-

tä henkilölle ja hänen identiteetilleen (esim. Lawler & Hall 1970). Käsitteellä on yhtymäkohtia organisaatioon samaistumisen kanssa, mutta kohteena on nimenomaisesti oma työ. Korrelaatiot tunneperäisen sitoutumisen ja työhön kiinnittymisen välillä ovat positiivisia, mutta alhaisempia kuin organisaatioon samaistumisen ja tunneperäisen sitoutumisen väliset. Erona organisaatioon samaistumiseen on myös se, että työhön kiinnittymisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä on havaittu selkeitä korrelaatioita.

Työtyytyväisyydellä on ymmärretty positiivista emotionaalista tilaa koskien työtä ja kokemuksia työstä (Locke 1976, 1300). Kuten samaistuminen ja työhön kiinnittymisen myös työtyytyväisyys korreloi positiivisesti ja selkeästi tunneperäisen sitoutumisen kanssa. Työtyytyväisyys korreloi tunneperäistä sitoutumista voimakkaammin työroolikäyttäytymiseen. (Riketta & Van Dick 2013.) Riketta ja Van Dick pohtivat selitysmahdollisuutena sitä, että työtyytyväisyyden mittauksissa katetaan laajempi kohdejoukko (esimerkiksi oma työ, työnjohto, työtoverit) kuin sitoutumisen mittauksissa (organisaatio).

Parin vuosikymmenen ajan keskusteluisa paljon huomiota osakseen saanut käsite on psykologinen sopimus. Sillä on viitattu tietynlaiseen vaihtosuhteeseen työntäjän ja työntekijän välillä, jossa on kyse molemminpuolisista velvoitteista (esim. Andersson & Schalk 1998, Rousseau 1990). Psykologisella sopimuksella ja sitoutumisella on nähty olevan teoreettinen yhteys. Psykologisen sopimuksen toteutumisen tai toteutumattomuuden on ajateltu vaikuttavan sitoutumiseen (McInnis ym. 2009). Meta-analyysit (Bal ym. 2008; Zhao ym. 2007) ovat osoittaneet kohtalaisia korrelaatioita psykologisen sopimuksen ja tunneperäisen sitoutumisen välillä.

Vertaillaessa empiirisesti edellä käsitellyjä käsitteitä on havaittu, että niitä selittävät ja niistä seuraavat tekijät, olosuhteet ja tilat poikkeavat toisistaan. Empiiristen tulosten on katsottu vahvistavan johtopäätöstä, että sitou-

tumiskäsitteellä on oma paikkansa, jota muut käsitteet eivät kata. (Riketta & Van Dick 2013.)

### *Sitoutumisen kohteet*

Valtaosassa sitoutumista käsittelevästä tutkimuksesta kohteena on ollut organisaatio. Perimmäisenä kiinnostusta virittävänä syynä on ollut ajatus siitä, että sitoutumisella on organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiä seurausvaikutuksia. Vaikka organisaatioon sitoutuminen on ollut vallitseva tutkimuskohde, myös muita sitoutumisen kohteita on tarkasteltu. Christian Vandenberghe (2013) tuo esille organisaation lisäksi muina makrotasoisina sitoutumisen kohteina ammattiyhdistyksen ja asiakasorganisaation sekä organisaatioiden alayksiköt, kuten osastot ja työyksiköt. Paula Morrow (1993) erittelee organisaation lisäksi muina kohteina työn itsessään, ammatin ja työuran. Becker (2013) tuo esille toistaiseksi varsin vähän käsitellyt henkilöiden väliset suhteet sitoutumisen kohteina. Sellaisina hän erottelee asiakkaat, työtoverit, esimiehet, tiimin ja johdon.

Morrow (1993) samoin kuin Cohen (2003) ovat edustaneet näkemystä, että sitoutumisella on monta kohdetta samanaikaisesti. Empiirisissä tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty yhteen mainituista sitoutumisen kohteista tai otettu vertailuun esimerkiksi organisaatio ja ammatti (esim. Kim & Mueller 2011) tai organisaatio ja työryhmä (esim. Mellahi ym. 2010). Harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta (esim. Cohen 2003; Morin ym. 2011) tutkimuksissa ei juurikaan ole käsitelty samanaikaisesti useita eri kohteita. Osasyys siihen lienee, että tutkimusasetelmat monimutkaistuvat ja tulosten tulkinta vaikeutuu. Sitoutuminen on joka tapauksessa kontekstisidonnainen ilmiö, ja riittävän kontekstikuvan pitäminen mukana analyysissä sisältää sekä aineistoon että metodeihin liittyviä haasteita. Tyypillisesti aineistoja on analysoitu tarkastelemalla kutakin sitoutumisen kohdetta erikseen ja vertailemalla eri kohteista saatuja



tuloksia keskenään. Joskus on etsitty myös erilaisten sitoutumisen kohteiden yhdysvaikutuksia kiinnostuksen kohteena olevaan muuttajaan (esim. Mellahi ym. 2010). Vasta vähän empiiristä tutkimusta synnyttänyt suuntaus asettaa tavoitteeksi etsiä muuttujalähtöisyyden sijaan henkilötasolla sitoutumisen profiileja (esim. Morin ym. 2011).

Monia sitoutumisen kohteita yhtä aikaa tarkastelevat tutkimusasetelmat olisivat kuitenkin työelämän muutoksia vasten tarkasteltuna perusteltuja. Nina Mustikkamäki (2004, 95–103) on jaotellut työntekijän organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat työelämän muutokset neljään tekijään: työ yksilöllistyy, vastuu urasta siirtyy yhä enemmän yksilölle, työmarkkinoilla korostuu vastuun yksilöllistyminen ja työhön liittyvät yhteisöt rakentuvat uudelleen. Kun työsuhteiden jatkuvuus on tullut yhä epävarmemmaksi, keskittyvät työntekijät varmistelemaan omaa markkinakelpoisuuttaan sitoutumalla oman työuran rakentamiseen, jotta heillä olisi mahdollisimman paljon kysyntää muuttuvilla työmarkkinoilla (emt. 2004, 99–100). Voisi olettaa, että organisaatioon sitoutumisen rinnalle nousee siten muitakin sitoutumisen kohteita ja entistä ajankohtaisemmaksi nousee myös kysymys, mikä side organisaatioon on relevantti muiden kohteiden joukossa.

### Aineisto ja metodit

Aineistonamme on kahdessa tietointensiivisessä yrityksessä kerätty haastatteluaineisto. Organisaatioista ensimmäinen on yritys, jonka toimialana ovat ohjelmistotuotteet ja toimistopalvelut. Yrityksen asiakkaita ovat toiset pienet ja keskisuuret asiantuntijapalveluyritykset. Yritys tarjoaa asiakkaan tarpeisiin mukautuvia toiminnanohjausjärjestelmiin liittyviä palvelukokonaisuuksia. Organisaatioista toinen on vaativaan tekniseen laskentaan perustuvia palveluja eri teollisuudenalojen yrityksille tarjoavan kansainvälisen yrityksen toimipaikka. Yrityksellä on toimipaikkoja kolmessa eri

maassa. Yrityksen toimeksiannot perustuvat osin pitkäaikaisiin yhteistyösopimuksiin ja osin lyhytaikaisiin, akuutteihin ongelmiin ratkaisua etsiviin sopimuksiin. Toisin kuin ensimmäisellä yrityksellä, toisella yrityksellä ei ole omaa tuotekehittelyä, vaan toiminta perustuu tiedon ja osaamisen siirtoon asiakkaalle. Molemmat on perustettu 2000-luvulla.

Haastatteluaineisto koostuu yhteensä 27:stä näissä kahdessa yrityksessä tehdystä haastattelusta. Ensimmäisessä yrityksessä haastateltiin koko henkilöstö, koska henkilöstömäärä oli pienempi. Tämän organisaation sukupuolijakauma oli melko tasainen. Toisessa yrityksessä haastateltiin noin puolet toimipaikan henkilöstöstä siten, että eri henkilöstöryhmät ja tehtävät tulivat edustetuiksi. Organisaatio oli miesenemmistöinen, joten pääosa haastatelluistakin oli miehiä. Kaksi haastatteluista oli tutkimusryhmän yhdessä tekemää johdon haastattelua (toisessa läsnä oli yksi ja toisessa kaksi johdon edustajaa), jotka perehdyttivät tutkijat yrityksiin sekä antoivat taustan muulle haastatteluaineistolle. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina, joita jatkettiin vapaamuotoisilla keskusteluilla, ja ne kestivät noin kaksi tuntia. Haastatteluissa läpi käydyt teemat liittyivät yrityksen tietojohdantamiseen, tiedon jakamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen.

Työntekijöiden haastatteluissa yhdisteltiin teemahaastattelua ja strukturoitua haastattelua, ja ne kestivät noin tunnin verran. Aluksi haastatteluissa keskusteltiin teemahaastattelurungon avulla haastateltavan taustatiedoista, työtehtävistä ja työpäivien tilallis-ajallisesta rakentumisesta sekä tiedon hankkimisesta työssä. Tämän jälkeen haastattelu jatkui strukturoidun kyselylomakkeen täyttämällä siten, että lomake oli haastateltavan nähtävillä, mutta vain haastattelija täytti omaan vastaavaan versioonsa haastateltavan kertomat vastaukset.

Sitoutumistutkimuksen perinteinen malli on ollut kyselytutkimus, joka on suunnattu täysipäiväisessä palkkatyössä toimiville organisaation jäsenille länsimaisissa yrityk-

sissä tai organisaatioissa (esim. Jaros 2007, myös Meyer ym. 2012b). Tutkimusta varten on kehitetty erilaisia kyselymittareita. Ylivoimaisesti eniten on sovellettu toisaalta Lyman Porterin, Richard Steersin, Richard Mowdayn ja heidän työtovereidensa (Porter ym. 1974; Mowday ym. 1979) ja toisaalta John P. Meyerin ja Natalie Allenin (Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991; 1997) kehittämisiä mittareita. Esimerkiksi Meyerin ym. (2012a) meta-analyysi eri maissa tehdyistä heidän mittaristoaan käyttäneistä tutkimuksista sisälsi lähes tuhat englanninkielisistä viitetietokannoista löytynyttä tutkimusta. Kummastakin mittarista on aikojen saatossa sovellettu sekä alkuperäisiä pitkiä että lyhyempiä versioita (esim. Beck & Wilson 2000; Gellatly ym. 2006; Meyer ym. 2012b). Sitoutumistutkimuksen alalta löytyy myös jonkin verran laadullista tutkimusta, jota on tehty esimerkiksi yhdistettynä kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hulpia & Devos 2010) antamaan lisävalaistusta tutkimustuloksiin tai kartoittamaan sitoutumiskäsitteelle annettuja merkityksiä (Ruokolainen 2011) ja siihen liittyviä sisältöjä (Saari 2014).

Sitoutumisen osalta käyttämämme kyselylomake sisälsi kysymyksiä ja väittämiä, jotka nojautuivat Meyerin ja Allenin (1991) kolmiulotteista sitoutumismittaristoa soveltavien Juani Swartin, Nicholas Kinnien, Yvonne Van Rossenbergin ja Zeynep Y. Yalabikin (2014) kehittelyihin sitoutumisen tutkimiseksi eri sitoutumiskohteiden näkökulmasta. Erityisenä kiinnostuksen kohteenaamme oli tiimiin, asiakkaaseen ja ammattiin/ammattikuntaan kohdistuva sitoutuminen, joita kartoitettiin erilaisilla tunneperäiseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen liittyvillä väittämillä, kuten *”koen vahvaa yhteenguuluvuutta suhteessa tiimiini/asiakkaaseeni/ammattikuntaani”*, *”en jättäisi tiimiäni juuri nyt, koska tunnen vastuuta siinä toimivista ihmisistä”* tai *”en jättäisi tiimiäni, koska menettäisin liikaa”*. Jokaista sitoutumislottuvuutta koskien oli kolme väittämää ja

sama väittämätteristo toistettiin jokaisen sitoutumisen kohteen osalta. Lomakkeessa ensimmäisenä ollut kysymys sitoutumiskohteiden tärkeysjärjestyksestä sisälsi myös organisaation. Toteutimme oman aineistonkeruun teemahaastattelun ja kyselylomakkeen yhdistelmänä, mikä mahdollisti tiedon keräämisen myös siitä, miten kyselylomakkeessa käytetyt käsitteet ja väittämät ymmärrettiin. Kummassakin yrityksessä järjestettiin 9–10 kuukauden kuluttua haastatteluista kehittämistilaisuus, jossa käsiteltiin tutkimuksen yrityskohtaisia tuloksia ja esiin nousseita kehittämistarpeita.

## Tulokset

Tässä tulosluvussa käsittelemme työntekijöiden haastatteluja yhtäältä määrällisesti strukturoidun haastattelun osalta, ja teemahaastatteluista nostetaan esiin, miten eri sitoutumisen kohteiden tärkeyttä perusteltiin. Työntekijöiden haastatteluja peilataan johdon haastatteluihin organisaatiokäsitysten osalta.

Empiirisestä aineistostamme on pääteltävissä, että usein se, mihin (asiantuntija)työntekijä sitoutuu, ei ensisijaisesti ole organisaatio. Haastatteluissa kysyttiin, millaiseen järjestykseen haastateltavat asettaisivat sitoutumisen kohteina organisaation, tiimin, asiakkaat, uran ja ammattikunnan. Organisaatio asettui haastateltavien tärkeysjärjestyksessä monesti keskiväliin. (Taulukko 1.).

Usein organisaation ja tiimin ajateltiin kulkevan sitoutumisen kohteina käsi kädessä. Yhtäältä organisaation ajateltiin samastuvan tiimiin, mutta toisaalta haastatteluissa tuotettiin organisaatiolle muitakin merkityksiä: koko yritys kaikkine toimipaikkoineen, Suomessa olevat toimipaikat, oma toimipaikka tai oma, tiimiä laajempi osasto omalla toimipaikalla. Organisaatio nähtiin usein taustatekijänä, joka mahdollistaa muiden olemassaolon, mutta joka ei kuitenkaan välttämättä ole tiedostettuna läsnä arjessa:



**Taulukko 1. Sitoutumisen kohteiden tärkeysjärjestys työntekijähaastatteluissa.**

Sitoutumisen kohde/ tärkeysjärjestys	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein	4. tärkein	5. tärkein	N
Organisaatio	5	4	10	4	2	25
Tiimi	10	8	5	2	0	25
Asiakas	2	5	5	6	7	25
Ura	6	4	4	9	2	25
Ammatti/ammattikunta	2	4	1	4	14	25
N	25	25	25	25	25	25

*Organisaatio luo kyllä hyvät puitteet työskennellä, mutta tiimi se kuitenkin luo sen työpaikan. Seuraava on sitten varmaan se, varmasti se organisaatio. Että jos organisaatio toimii huonosti, niin siinä tapauksessa tiimikään ei voi toimia hyvin.* (asiantuntija, mies)

Organisaation sijoittumiseen sitoutumisen kohteiden tärkeysjärjestyksessä vaikutti siis se, millaiseksi kukin organisaation ja sen ulottuvuudet määritteli. Esimiesten arveltiin työntekijöiden haastatteluissa olevan asemansa vuoksi sitoutuneempia organisaatioon kuin työntekijöiden, koska esimiehet olivat enemmän yhteydessä organisaation päätoimipaikan johtoportaan, kun taas oma sitoutuminen kohdistui enemmän niihin, joiden kanssa oltiin päivittäin tekemisissä. Esimiehet myös edustivat työntekijöille organisaatiota, olivat sen ruumiillistumia silloin, kun työntekijä tarvitsi toiminnalleen organisaation myöntämän virallisen luvan:

*Näitä nyt kun rupeaa järjestyksessä lukemaan yhtäältä alas, niin organisaatio on vähän, emmä siihen kauheen vahvasti ole [sitoutunut]. Et mä en koe sitä kauheen vahvana. Mut sitten taas kääntäen, et tiimiin mä koen olevan hyvinkin vahvasti sitoutunut. Et jos mä haluan pitää vaikka vapaapäiviä, niin mä kysyn ensimmäiseksi vaikka teknilliseltä projektipäälliköltä, et voisinko mä pitää vapaapäivän tossa ja tossa paikassa. Ja sen jälkeen vasta mä meen kysymään ryhmän päälliköltä, joka on vähän, mä luen vähän niin-*

*ku organisaatio tässä. Et se ei ole osa tiimiä.* (asiantuntija, mies)

Vaikka organisaatio saikin vaihtelevia sisältöjä haastateltavasta riippuen, ymmärrettiin se ennen kaikkea ihmisinä ja verkostoina – yhteenkuuluvuuksina ja sosiaalisina kontakteina, ei niinkään rakenteena. Erityisesti näin oli teknistä laskentaa tekevässä yrityksessä, jonka organisaatiokulttuurin kulmakivenä on kasvokkain vuorovaikutuksen tukeminen.

Tiimi muodosti haastatteluissa mielenkiintoisimman eron kahden yrityksen välille. Teknistä laskentaa tekevässä yrityksessä yhdeksän viidestätoista haastateltavasta valitsi tiimin tärkeimmäksi sitoutumisen kohteeksi, kun taas toiminnanohjausjärjestelmään liittyviä palvelukokonaisuuksia tarjoavan yrityksen kymmenestä haastateltavasta näin teki vain yksi haastateltava. Ensimmäisessä valintaa saatettiin perustella sillä, että ihmisten takia töissä on mukava käydä. Teknistä laskentaa tekevässä yrityksessä johdon tietoisena strategiana on saada työntekijät keskustelemaan keskenään ja sitoutumaan toisiinsa. Toimitusjohtajan mukaan yrityksessä vallitsee ”höpöttävä organisaatiokulttuuri”, jossa ihmisiä inspiroidaan tekemään työtä yhdessä, ja tämä puolestaan heijastuu työntekijöiden sitoutumiseen:

*H: [...] mihin sitten työntekijät, et vaihtelee se et mihin ne sitoutuu, et [sitoutuuko ne siihen...]*

*V: [Toisiinsa. Niin me ollaan kaikki sitouduttu toisiimme. Ei, firmaan ei sitoudu varmaan oikeesti kukaan. Että firma, mitä tää tarjoo, niin tää tarjoo puitteet, tää tarjoo logon, käyntikortin ja toimiston. Mutta osaaminen, omaa osaamista pitää pitää yllä, että pysyy, jos [yritys] kaatuu viiden vuoden päästä, jota ei voi kukaan ikinä tietää, se voidaan ostaa, se voidaan myydä, täällä voi tapahtua ihan mitä vaan. Mutta tällä seudulla tarvitaan [teknisiä] laskijoita sillonkin. Ja jos me ollaan siinä porukan parhaita ja tykätään toisistamme, niin me tehdään jossain muualla se työ. Et se on se mihinkä, toisiinsa, sitä kohtaan. Ihan selvä asia. (toimitusjohtaja, mies)*

Empiirisen aineistomme mukaan teknistä laskentaa tekevässä yrityksessä sekä johdolla että työntekijöillä on työntekijöiden sitoutumisesta aika yhtenäinen käsitys. Koettiin, että sitoutumisen kohteena organisaatio voi hyvin jäädä viimeiseksi, koska se sinänsä, toisin sanoen rakenteena, ei ole työn tekemisen ja siinä tarvittavan osaamisen kannalta keskeinen. Ohjelmistoalan yrityksessä näkökulmat sitoutumiseen olivat moninaisempia, eivätkä johdon ja työntekijöiden käsitykset olleet niin yhtenäisiä kuin teknistä laskentaa tekevässä yrityksessä. Ohjelmistoalan yrityksen johto nimesi avoimuuden yhdeksi keskeiseksi organisaatiokulttuurinsa piirteeksi siinä mielessä, että myös epäkohdista pystytään keskustelemaan. Sitoutumisen johto arveli kohdistuvan ennen kaikkea henkilöstöön ja organisaatioon brändinä. Tietoisina sitouttamisen keinoina nähtiin toisaalta tavanomaiset henkilöstöedut (etäyhteydet, kannettava tietokone ja puhelin, lounasasetelit ja kulttuurisetelit), mutta ennen kaikkea tietynlainen yrityskulttuuri ja ylpeys omasta työstä:

*Mut sitten ehkä merkittävin mun mielestä on tällainen yrityskulttuuri ja se henki mitä täällä pyritään luomaan, joka taas koostuu monesta pienestä asiasta. Et on niitä yhteisiä hetkiä ja yhteisiä teemapäiviä ja illanviettoja ja kahvitaukoja ja yhdessä olemista ja kaikkea tämän tyypistä, mitkä siitä sitten*

*tulee. Ja tietyllä tapaa myös pyritään saamaan ihmiset ikään kuin ylpeeks siitä, että ne näkee sitä omaa työn jälkeensä. Että se mitä mä oon itse monet kerrat puhunut ainakin aikaisemmin sisäisesti, mistä mä tykkään tämän tyyppisessä hommassa, kun me toimitaan pienten asiakkaiden kanssa, niin me annetaan niille ikään kuin konkreettinen väline ja sit nähdään miten ne sitä käyttää, niin kyllä siitä sillä tavalla verrattuna vaikka tämmöiseen liukuhihnatyöhön tai tyypilliseen ohjelmointityöhön, niin ihmiset tietyllä tapaa pystyy vaikuttamaan asioihin. Kun sä menet sinne asiakkaalle ja opastat, että tällä tavalla te toimitte, ja sit näet, että ne rupee tekeen näin ja syntyy tällaista, niin siinä on semmoinen tietynlainen luominen, minkä sitten ihmiset pystyy siinä omassa työssään kokeen. (toimitusjohtaja, mies)*

Tärkeimmät sitoutumisen kohteet jakaantuivat ohjelmistoalan yrityksen haastateltavien vastauksissa melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä. Tärkeimpänä sitoutumisen kohteena ura sai kolme ja asiakas kaksi mainintaa, muiden saadessa yhden. Vastauksia perusteltiin muun muassa näin:

*Kyllähän tässä yhteiskunnassa työntekijän puolia ei kukaan pidä muu kuin se itse. Yleensä organisaatiot kyllä selviytyy ja, ihmisiä tulee menee ja, tietoa tulee [...] Mun täytyy pitää mun urani jatkuvuudesta huolta koska kukaan muu ei sitä tee. Elikkä myöskin tästä uran jatkuvuudesta on aika vaikea pitää huolta, jos ei pidä huolta asiakkaistaan, että kyllä se tietysti sitten samaan kuuluu. (asian tuntija, mies)*

Eri tehtävissä ja asemissa mahdollistuu erilaisia yhteenkuuluvuuden tuntemuksia. Sitoutumisen kohde voi määrittä oman esimiesroolin ja siihen liittyvän vastuun kautta. Käytännössä tällainen sitoutuminen voi näkyä esimerkiksi omien alaisten puolustamisena suhteessa asiakkaisiin, jos asiakas ei ole tyytyväinen työntekijöiden tekemään työhön.

Työn arjessa näkyvä jatkuva vuorovaikutus siis vaikuttaa sitoutumisen kokemukseen.

Mitä enemmän ollaan vuorovaikutuksessa, sitä sitoutuneempia koetaan olevan. Silloin, kun tiimi asetettiin sitoutumisen kohteena etusijalle, haastateltavat nostivat esiin työntöön mielekkyyden juuri työtoverien takia: nämä ovat päivittäisiä toimijoita, joiden kanssa ollaan eniten tekemisissä. Vaikka itse ei suoraan määrittäisikään jonkin tiimin jäseneksi, tiimi voi nousta tärkeimmäksi, kun se mielletään joksikin paikalliseksi toimijaryhmäksi, jonka kanssa ollaan paljon vuorovaikutuksessa. Tekijöiden välillä saatettiin kuitenkin nähdä sellaista riippuvuutta tai yhtäaikaista, että sitoutumisen kohteiden asettaminen järjestykseen koettiin vaikeaksi:

*Toi on niin hirveen hankala toi kumpi noista on voimakkaampi toi tiimi vai asiakas, koska ne on niin käsi kädessä. [...] Ja kyllä mulla on pari semmoista asiakkuutta, kun sinne menee niin se, tätsä, tuntuu kun menisi kotiin. (asiantuntija, nainen)*

Vuorovaikutuksen ja sen myötä syntyvän läheisyyden lisäksi, asiat, joiden kautta itseään määrittelee, vaikuttavat sitoutumisen kohteisiin. Näin ollen työn organisointi ja tekemisen tavat vaikuttavat osaltaan sitoutumisen kohteiden tärkeysjärjestykseen. Vaikka ensisijainen sitoutumisen kohde ei olisikaan organisaatio, järjestelyt voivat tuottaa sitoutumista, joka ehkä myös edesauttaa pysymistä organisaatiossa. Vaikka työ sen hetkessä organisaatiossa voidaan kokea hyvinkin mielekkäänä, tähtäin voi kuitenkin olla muualla. Esimerkiksi myyntityötä asiakkaiden parissa tekevä nainen määritteli itsensä haastattelussa urasuuntautuneeksi: uran kautta hän työstää itseään eteenpäin. Ura ja asiakas olivat hänen sitoutumisjärjestyksessään tärkeimpiä. Asiakkaaseen panostaminen ja hyvä asiakaskokemus olivat tärkeitä paitsi siksi, että myynti nousi, myös siksi, että ne vaikuttavat hänen maineeseensa. Siten ura ja asiakkaiden kanssa toimiminen ovat myös selkeästi kytköksissä toisiinsa.

Organisaatioon sitoutumista näyttäisi siis aineistomme valossa määrittelevän sekä se, miten itse organisaatio käsitteenä ymmärre-

tään, että se, miten paljon erilaisten sitoutumisen kohteiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Tähän puolestaan vaikuttavat monet tekijät työn luonteesta työn organisointiin. Kehittämispäivät vahvistivat havaintoamme, että oma asema, työnkuva ja työpaikan vuorovaikutussuhteet määrittävät suhdetta organisaatioon.

## Pohdinta

Tekemiemme empiiristen havaintojen perusteella näyttää siltä, että sitoutumistutkimus hyötyisi käytetyn organisaatiokäsityksen eksplisiittiseksi tekemisestä ja edelleen kehittelystä. Jos sitoutumista ajatellaan Meyerin & Hersovitchin (2001) tapaan toiminnan relevanssina tai Kleinin ym. (2012) tapaan tahdosta riippuvaisena, omistautumista ja vastuuta heijastavana siteenä, nousee erilaisia oletuksia siitä, mikä organisaation paikka on sitoutumisessa. Se, miten organisaatio työpaikoilla koetaan ja ymmärretään voi vaikuttaa siihen, miten toiminnan relevanssi organisaatiolle on tulkittavissa tai miten erilaiset siteet joko vahvistavat organisaation merkitystä tai korostavat sen väliaikaista ja vaihdettavuutta.

Teoreettis-metodologisenä kysymyksenä edellä sanottu tarkoittaa, että sitoutumistutkimuksessa olisi jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota siihen, mikä on tutkimuksen ymmärrys organisaatiosta ja miten se tuodaan esille kyselylomakkeessa. Tutkimuksemme osoittaa, että mikäli organisaatiota ei eksplisiittisesti määritellä, ymmärtävät vastaajat sen sisällön eri tavoin, ja näin ollen tutkimuksen validiteetti kärsii. Työelämän muutoksen tavoittamiseksi kysymys on vielä relevantimpi. Organisaatiomuotojen ja niihin kytkeytyvien työsuhteiden muuttuessa ymmärrys siitä, mitä organisatoriset muutokset merkitsevät sitoutumiselle, on ensiarvoisen tärkeää.

Empiirisen aineistomme valossa organisaatio ymmärrettiin, ei niinkään rakenteena, vaan ihmisinä ja verkostoina, jolloin käsitteen sisältö vaihteli sen mukaan, kenen kanssa

enemmän oltiin vuorovaikutuksessa ja mihin ryhmään sitä kautta eniten samaistuttiin. Näin ollen työnkuva ja oma asema organisaatiossa vaikuttivat siihen, miten organisaatio, mutta myös muut sitoutumisen kohteet ymmärrettiin ja eri sitoutumisulottuvuuksiin liittyvät väittämät miellettiin.

Tarkastelemisamme yrityksissä sitoutuminen kiinnittyi ennen kaikkea toisiin työntekijöihin, erityisesti omaan tiimiin ja lähimpiin työkavereihin, mutta myös uraan, organisaatioon ja asiakkaaseenkin sitouduttiin. Oma ammattia ja ammattikuntaa ei koettu kovin tärkeänä sitoutumisen kohteena. Sitoutumista perusteltiin sitä kautta, miten paljon eri tahojen kanssa oltiin vuorovaikutuksessa. Organisaation sijoittumiseen sitoutumiskohteiden tärkeysjärjestyksessä vaikutti huomattavasti se, miten organisaatio määriteltiin.

Yritysten johto määritteli organisaatiota sitoutumisen kohteena eri tavoin. Yhdessä yrityksessä organisaatio nähtiin puitteina, jotka voidaan pystyttää tarvittaessa uudelleen ja jotka mahdollistavat vuorovaikutukseen perustuvan toisiinsa sitoutumisen. Tällöin yhteenkuuluvuus on se, joka kantaa ja jonka avulla voidaan jatkaa työtä uudessakin organisaatiossa samojen ihmisten kanssa. Työpaikan kehittämisen kannalta voimakas toisiinsa sitoutuminen voi tuottaa myös ongelmia, mikäli se tekee vaikeaksi nostaa työyhteisön mahdollisia ristiriitoja käsittelyyn. Toisessa yrityksessä johto määritteli organisaation brändiksi, johon työntekijät sitoutuvat, ovat ylpeitä edustamastaan tuotteesta. Kyseisen yrityksen työntekijät pitivät monenlaisia sitoutumisen kohteita tärkeinä. Tällainen moninaisuus haastaa työpaikan kehittämistä, mutta tiedostettuna antaa siihen myös mahdollisuuksia. Erilaiset tarpeet voivat tulla tunnustetuiksi.

Kohdeorganisaatioissa työ oli järjestelty joko mahdollistamaan lähekkäistä kasvokkasta vuorovaikutusta tai sitten tietojärjestelmän välityksellä toimivaa enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta työskentelyä. Näyttäisi siltä, että sitoutumisen kohteen kannalta työ-

järjestelyillä on merkitystä, ja työjärjestelyillä voidaan myös viestiä (tahattomastikin), millainen sitoutuminen on suotavaa ja mahdollista. Perinteiset ajatukset sitoutumisesta organisaatiossa läsnä olemisena voivat tulla myös erilaisten työjärjestelyjen myötä haastetuiksi. Yrityksen lopputuotteella – palveluilla tai tietoteknisellä järjestelmällä – on sitoutumisen muotoutumisessa oma osuutensa, joka kaipaa vielä lähempää tarkastelua.

Työelämän muutoksen on sitoutumistutkimuksessa oletettu haurastuttavan sitoutumista synnyttäviä tekijöitä, mistä on noussut kiinnostus tarkastella muutosten seurauksia sekä yksilöille että johtamiselle (Meyer 2013). Tietointensiivinen työ sitoutumisen tutkimuskohteena nostaa mielenkiintoisella tavalla esille työelämän muutoksen ja sitoutumisen välisen suhteen. Tietointensiivisissä organisaatioissa henkilöstöllä on hallussaan sellaista hiljaista ja eksplisiittistä tietoa, joka luo vahvimmillaan kilpailuetua suhteessa toisiin alan toimijoihin ja synnyttää siten työnantajan puolelta myös vahvempaa halua pitää kiinni työntekijöistään kuin muualla. Näin kysymys työnantajan tai organisaation sitoutumisesta työntekijöihinsä nousee myös selvemmin esiin. Jatkotutkimuksia edellyttävä kysymys on, miten organisaation sitoutuminen työntekijöihinsä ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon suhteutuvat toisiinsa. Edelleen olisi tarpeen kysyä eksplisiittisesti, mikä on se organisaatio, johon työntekijän ajatellaan sitoutuvan. Tästä näkökulmasta myös erilaiset sitoutumisen kohteet nousevat entistä tärkeämpään rooliin. Näyttääkin siltä, että tulevaisuuden tutkimustarpeet sitoutumistutkimuksen alalla kytkeytyvät moniin kohteisiin, niiden keskinäisiin suhteisiin ja erilaisiin työpaikkasuhteisiin sekä työsuhdemuotoihin. Tarvetta on sekä organisaatiokäsityksen että sitoutumisen kohteiden keskinäisten suhteiden syvällisemmälle tarkastelulle.

Sitoutumismittariston tulisi seurata työelämän muutoskehitystä. Lisäksi mittarin kehittämisessä edelleen tarvitaan laadullista tutkimusta, jotta kyselysisältöjen (muut-

tuviin) merkityksiin päästään käsiksi. Mittaristokehittely on tapahtunut angloamerikkalaisessa maailmassa, ja organisaatioymmärrys on perustunut selkeärajaisiin organisaatioihin. Eri sitoutumisen kohteiden osalta mittaristokehitys on ollut vähäistä ja hajanaista, joten arvioimme yhtenäisen mittariston kehittämiseksi olevan tulevaisuudessa tarvetta.

Tämän tutkimuksen rajoituksena on, että työelämäsuhteisiin ei tällä aineistolla pääse käsiksi. Emme ole keränneet aineistoa esimerkiksi työsuhdemuotojen muutoksesta, joka koskettaa eri aloja hyvin eri tavalla. Olemme keskittyneet tietointensiiviseen alaan, johon kohdistuu paljon odotuksia globaalissa tietoyhteiskunnassa toimimisen kannalta. Tietointensiivisissä organisaatioissa henkilös-

tön osaamis pääoma on tärkein resurssi, jonka varassa organisaatio luo tulevaisuuttaan. Empiiriset esimerkkimme osoittivat, että suotuisten olosuhteiden luominen sitoutumiselle on kontekstisidonnaista ja vuorovaikutussuhteille rakentuvaa. Sitoutumiskohteiden yhteneväisyys tai moninaisuus luo arkiselle kehittämistoiminnalle toisistaan poikkeavia odotuksia ja ehtoja, jotka täytyy tunnistaa yrityksen strategisessa johtamisessa ja ottaa sen välineiksi.

\*\*\*

Kiitämme Työsuojelurahastoa (hanke 114333) ja Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskusta tutkimuksen tukemisesta.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99–118.
- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1–18.
- Alvesson, M. (2000) Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies* 37 (8), 1101–1123.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998) The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior* 19 (S1), 637–647.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. & Van Der Velde, M.E.G. (2008) Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior* 72 (1), 143–158.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000) Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior* 56 (1), 114–136.
- Becker, T. (2013) Interpersonal commitments. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer (toim.) *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York & Lontoo: Routledge, 137–178.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology* 66 (1), 32–40.
- Carnoy, M., Castells, M. & Benner, C. (1997) Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility: A Case Study of Silicon Valley. *International Labour Review* 36 (2), 108–130.
- Cohen, A. (1993) Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal* 38 (5), 1140–1157.
- Cohen, A. (2003) *Multiple Commitments in the Workplace. An integrative Approach*. Mahwah, New Jersey & Lontoo: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006) The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews* 8 (2), 113–129.
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A.B. (toim.) (2009) *Creating Sustainable Work Systems*. Lontoo: Routledge.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (2), 239–263.
- Gellatly, I.R., Meyer, J.P. & Luchak, A.A. (2006) Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Hersovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior* 69 (2), 331–345.



- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970) Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly* 15 (2), 176–190.
- Harisalo, R. (2008) *Organisaatioteoriati.* Tampere: Tampere University Press.
- Heiskanen, T. (2007) Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen.* Helsinki: WSOY.
- Hernes, T. (2004) *The Spatial Construction of Organization.* Amsterdam & Philadelphia, PA: John Benjamins Publishing Company.
- Hernes, T. & Paulsen, N. (2003) Introduction: Boundaries and Organization. N. Paulsen & T. Hernes (toim.) *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives.* Basingstoke, Hampshire & New York: Palgrave MacMillan, 1–13.
- Hulpia, H. & Devos, G. (2010) How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teacher and teacher education* 26, 565–575.
- Jaros, S. (2007) Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The ICFAI journal of organizational behavior* VI (4), 7–25.
- Kanter, R.M. (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* 33 (4), 499–517.
- Kim, S-W. & Mueller, C.W. (2011) Occupational and organizational commitment in different occupational contexts: The case of South Korea. *Work and Occupations* 38(1), 3–36.
- Klein, H.J., Molloy, J.C. & Brinsfield, C.T. (2012) Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review* 37 (1), 130–151.
- Klein, H.J., Molloy, J.C. & Cooper, J.T. (2013) Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer (toim.) *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions.* New York & Lontoo: Routledge, 3–36.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970) Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology* 54 (4), 305–312.
- Locke, E.A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa M.D. Dunnette (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology.* Chicago: Rand-McNally, 1297–1349.
- Marshall, N. (2003) Identity and Difference in Complex Projects: Why Boundaries Still Matter in the “Boundaryless” Organization. N. Paulsen & T. Hernes (toim.) *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives.* Basingstoke, Hampshire & New York: Palgrave MacMillan, 55–75.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2), 171–194.
- McInnis, K.J., Meyer, J.P. & Feldman, S. (2009) Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior* 74 (2), 165–180.
- Mellahi, K., Buhwar, P.S. & Li, B. (2010) A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India. *Human Relations* 63(3), 349–369.
- Meyer J.P. (2013) *Commitment in a Changing World of Work.* Teoksessa H. J. Klein, T.E. Becker, & J.P. Meyer (toim.) *Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions.* New York & Lontoo: Routledge. 37–68.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61–89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997) *Commitment in the workplace.* Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Hersovitch, L. (2001) Commitment in the workplace. *Toward a general model.* *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–326.
- Meyer, J.P. & Parfyonova, N.M. (2010) Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review* 29 (4), 283–294.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A. & McInnis, K.J. (2012a) Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior* 80 (2), 225–245.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Hersovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), 20–52.



- Meyer, J.P., Stanley, L.J. & Parfyonova, N.M. (2012b) Employee commitment in context. The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior* 80 (1), 1–16.
- Meyer, J.P., Stanley, L.J. & Vandenberg, R.J. (2013) A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review* 23 (2), 190–202.
- Morin, A.J.S, Morizot, J., Boudrias, J-S. & Madore, I. (2011) A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), 58–90.
- Morrow, P.C. (1993) The theory and measurement of work commitment. Greenwich, Connecticut & Lontoo: JAI Press.
- Mowday, R.T, Steers, R. & Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224–247.
- Mowday, R.T, Steers, R.M. & Steers, R.M. (1982) Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academy Press.
- Mustikkamäki, N. (2004) Näkökulmia yksilöiden sitoutumisen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Teoksessa M. Sotara & K-J. Kosonen (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere: Tampere University Press.
- Porter, L., Steers, R.M, Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59 (5), 603–609.
- Riketta, M. (2008) The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology* 93 (2), 472–481.
- Riketta, M. (2002) Attitudinal organizational commitment and job performance. A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 23 (3), 257–266.
- Riketta, M & Van Dick, R. (2013) Commitment's place in the literature. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer (toim.) *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York & Lontoo: Routledge, 69–95.
- Riketta, M. & Van Dick, R. (2005) Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior* 67 (3), 490–510.
- Roehling, M.V.; Cavanaugh, M.A.; Moynihan, L.M. & Boswell, W.R. (2000) The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management* 39 (4), 305–320.
- Rousseau, D.M. (1990) New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior* 11 (5), 389–400.
- Ruokolainen, Mervi (2011) Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment. A mixed method study of the associations. *Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 428.
- Saari, Tiina (2014) *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Acta Universitatis Tamperensis 1944. Tampere: Tampere University Press.
- Swart, J., Kinnie, N., van Rossenberg, Y. & Yalabik, Z. (2014) Why Should I Share My Knowledge? A Multiple Foci of Commitment Perspective. *Human Resource Management Journal* 24 (3), 269–289.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46 (2), 259–293.
- Vandenberghe, C. (2013) Organizational commitments. Teoksessa H.J. Klein, T.E. Becker & J.P. Meyer (toim.) *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*. New York & Lontoo: Routledge, 99–135.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7 (3), 418–428.
- Zhao, H., Wayne, S.J, Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007) The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel psychology* 60 (3), 647–680.