LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Markus Jordan

MAIDONTUOTTAJIEN SITOUTUMINEN KOHDEORGANISAATIOON JA OMAAN OSUUSKUNTAAN

Työn ohjaaja/tarkastaja: professori Iiro Jussila
Työn 2. tarkastaja: professori Pia Heilmann

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jordan, Markus Kari Erik
Tutkielman nimi:	Maidontuottajien sitoutuminen kohdeorganisaatioon ja omaan osuuskuntaansa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2014
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 91 sivua, 10 kuviota, 0 taulukkoa ja 4 liitettä
Tarkastajat:	Prof. Iiro Jussila Prof. Pia Heilmann
Hakusanat:	Organisaatioon sitoutuminen
Keywords:	Organizational commitment

Tämän Pro gradu –tutkielman tavoitteena on kuvata maidontuottajien sitoutumista kohdeorganisaatioon ja omaan osuuskuntaansa sekä ymmärtää sitoutumisen taustalla olevia tekijöitä ja sitoutumisesta aiheutuvia seurauksia. Tutkimus on tyypiltään kvantitatiivinen, tutkimusmetodina käytettiin survey –menetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin lähettämällä vakioitu kyselylomake kaikkiaan 4 201 maidontuottajalle. Kerätty aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics –ohjelmalla.

Saatujen tulosten perusteella voidaan maidontuottajien sitoutumisen todeta olevan pääasiassa affektiivista.

ABSTRACT

Author:	Jordan, Markus Kari Erik
Title:	Organizational Commitment of Milk Producers
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Management and Organizations
Year:	2014
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 91 pages, 10 figures, 0 tables and 4 appendixes
Examiners:	Prof. Iiro Jussila Prof. Pia Heilmann
Keywords:	Organizational commitment

The aim of this Master's Thesis is to describe organizational commitment of milk producers and understand consequences of commitment. The thesis is a quantitative study and it applies survey method as research method. The research data was compiled via 4 201 standardized questionings. The compiled data was analysed by IBM SPSS Statistics –program.

According to the empirical results, the organizational commitment of the milk producers can be stated to be mainly affective.

ALKUSANAT

Tämän Pro gradu –tutkielman aikataulu petti pahasti ja tutkielman loppuunsaattaminen venyi budjetoitua pidemmäksi. Kaikesta huolimatta KTM –tutkinnon loppuunsaattaminen merkitsee minulle henkilökohtaisella tasolla erittäin paljon. Se on käyntikorttini työelämään.

Tutkielmani valmistumisesta haluan kiittää useita henkilöitä. Kiitos professori Iiro Jussilalle asiantuntevasta ohjauksesta. Lämpimät kiitokset haluan osoittaa tulevalle kauppatieteiden tohtorille Heidi Forsström-Tuomiselle sekä KTM Tuukka Kulhalle kaikesta tuesta ja avusta, jota heiltä sain. Tutkimukseen osallistuneita kohdeorganisaation henkilöitä haluan kiittää yhteistyöstä sekä mahdollisuudesta, jonka annoitte minulle tämän tutkimuksen tekemisen myötä. Kiitos kuuluu myös kaikille niille tuottajille, jotka ottivat osaa tähän kyselyyn.

Kiitos ystävilleni ja opiskelukavereilleni, joiden kanssa sain viettää elämäni tähän asti huikeimmat viisi vuotta.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin vanhemmilleni, joiden tuki on ollut korvaamatonta koko opiskeluajan. Olen teille ikuisesti kiitollinen!

Kauniaisissa 28. syyskuuta 2014,

Markus Jordan

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet 2
1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus 4
1.3 Tutkimusmenetelmät 7
1.4 Tutkimuksen rakenne 8

2 TEORIA 10
2.1 Sitoutumisen määritelmä 10
2.2 Organisaatioon sitoutumiseen liittyvät käsitteet 12
2.3 Erilaiset lähestymistavat organisaatioon sitoutumiseen 14
2.4 Organisaatioon sitoutumisen lähestymistapojen vertailu ja yhteenveto 21
2.5 Organisaatioon sitoutumiseen liittyvät tekijät 23
2.5.1 Affektiivinen sitoutuminen 24
2.5.2 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen 27
2.5.3 Normatiivinen sitoutuminen 28
2.6 Organisaatioon sitoutumisen seuraukset 29
2.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto 33

3 TUTKIMUSMENETELMÄT 34
3.1 Tutkijan ja kohdeorganisaation välinen suhde 34
3.2 Tutkimusmetodin ja –strategian valinta 35
3.3 Tutkimuksen määrällisen aineiston hankinta 36
3.4 Tutkimuksen käsitteiden mittaus 37
3.5 Aineiston käsittely ja analysointi 38
3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja keskeiset mittarit 40

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET 45
4.1 Taustatietoa kyselyyn vastanneista 45
4.2 Maidontuottajien sitoutuminen käytännössä 48
4.3 Sitoutumisen seuraukset ja yhteenveto 55

5 JOHTOPÄÄTÖKSET 58
5.1 Suhteuttaminen aikaisempiin tutkimuksiin 59
5.2 Ehdotuksia tuottajien sitoutumisen vahvistamiseksi 60
5.3 Jatkotutkimusaiheita 61

LÄHTEET 63

LIITTEET 71

1 JOHDANTO

Vuosituhannen taitteessa vanha totuus ”henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara”, sai täysin uudenlaisia merkityksiä. Tällöin elettiin IT-huumaa ja työntekijät tekivät kyseisellä toimialalla ympäripyöreitä päiviä. Töitä tehtiin viikonpäivistä ja tunneista välittämättä. Taustalla oli voimakas sitoutuminen työhön – työelämälle oltiin valmiita uhraamaan aikaisempaa enemmän. Toki tehdystä työstä saatu kompensaatiokin oli jotain sellaista, mihin Suomessa ei ollut aikaisemmin totuttu.

Työelämässä sitoutuminen ei ole mikään uusi ilmiö. Sitoutuminen on askarruttanut tutkijoita jo vuosikymmenten ajan. Sitoutumisen moniulotteisuudesta kertoo myös se, ettei sitoutumiselle ole edelleenkään löydetty yhtä, selkeää määritelmää. Tämä toisaalta antaa viitteitä siitä, että sitoutuminen ei välttämättä ole pysyvä tila, vaan se voi muuttaa samanaikaisesti muotoaan, kun sitoutumisen kohde muuttaa muotoaan.

Työntekijöiden pitäminen organisaation palveluksessa on erittäin haasteellista, mikäli toimialalla koetaan työvoimapulaa ja tarjolla on monia muita houkuttelevia työpaikkoja. Nykyisin työntekijöiden tärkein pääoma on lähes poikkeuksetta korvien välissä. Näiden työntekijöiden menettäminen esimerkiksi kilpailijan palvelukseen käy työnantajalle kalliiksi. Tällöin organisaatioon sitoutumisen ja sitouttamisen merkitys kasvavat entisestään.

Nykyinen työllisyystilanne ja pian tapahtuva suurten ikäluokkien ikääntyminen tekevät sitoutumisesta herkullisen tutkimusaiheen. Voimme olettaa, että jatkossa avoimia työpaikkoja on huomattavasti enemmän kuin nykyisin. Toisaalta markkinoiden alati turbulentti tilanne ajaa organisaatioita ajoittain rajuihinkin kulukuureihin, joissa kustannuksia pyritään karsimaan ja tuottavuutta kasvattamaan.

Kulukuurit johtavat yleensä siihen, että organisaatioissa käydään yt-neuvotteluja ja lomautuslappuja jaetaan työntekijöille.

Organisaatiot ovat enemmän kiinnostuneita sitoutumisesta, joka perustuu mielenkiintoiseen työhön, yhteisten päämäärien tavoitteluun ja organisaation arvojen sisäistämiseen sekä kannustavaan työyhteisöön. Tämän tyyppiseen sitoutumiseen liittyvät myös positiivisimmat sitoutumisen vaikutukset, kuten työtyytyväisyys, kasvanut työteho, vähentyneet poissaolot ja halu pysyä osana organisaatiota. Valitettavan usein työntekijän sitoutuminen perustuu varsinkin matalapalkka-aloilla vain ja ainoastaan rahalliseen korvaukseen ja sen riittävyyteen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on osallistua akateemisen tiedeyhteisön yleiseen keskusteluun organisaatioon sitoutumisesta (mm. Kanter 1968; Porter 1974; Salancik 1977; Wiener 1982; O'Reilly & Chatman 1986; Penley & Gould 1988; Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991, 1997; Meyer & Schoorman 1992, 1998). Tutkimus osallistuu myös keskusteluun sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä (Mathieu & Zajac 1990; Cohen 1992; Meyer & Allen 1997; Curtis & Wright 2001; Meyer & Herscovitch 2001) sekä niin positiivisiin että negatiivisiin seurauksiin, jotka sitoutumisesta organisaatiolle aiheutuvat (Steers 1977; Angle & Perry 1981; Pierce & Dunham 1987; Angle & Lawson 1994; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002).

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa, missä muodossa sitoutuminen pääsääntöisesti esiintyy maidontuottajien keskuudessa. Maidontuottajalla tarkoitetaan luonnollista henkilöä tai oikeushenkilöä tai luonnollisten tai oikeushenkilöiden muodostamaa ryhmää, joka omistaa maatilan tai hallitsee maatilaa ja harjoittaa maidontuotantoa.

Tavoitteena on myös ymmärtää maidontuottajien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, millaisia seurauksia tuottajien sitoutumisesta tai sitoutumattomuudesta on kohdeorganisaatiolle. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan niitä tekijöitä, joilla on suurempi painoarvo maidontuottajien sitoutumisen kehittymisessä ja mitä seurauksia pidetään tärkeimpinä kohdeorganisaatiolle.

Tutkimuksen tavoitteisiin pääsemiseksi pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- **Miten maidontuottajat ovat sitoutuneita kohdeorganisaatioon / osuuskuntaansa?**
- **Mitkä eri tekijät vaikuttavat maidontuottajien sitoutumiseen?**

Mowdayn (1998) mukaan organisaatioon sitoutuminen koskettaa yhtälailla työntekijää kuin työnantajaakin. Täten tutkimuskysymyksiin vastaaminen on elinarvoisen tärkeää. Tutkimuksen kovassa ytimessä olevat maidontuottajat, tekevät tästä tutkimuksesta mielenkiintoisen. Ilman maidontuottajien olemassaoloa ja panosta kohdeorganisaatiota ei olisi olemassa tai toiminta olisi huomattavasti nykyistä rajoittuneempaa.

Drucker (2008, 25) argumentoi, että ilman sitoutumista ei asioita ole koskaan tehty onnistuneesti. Nykyisen, käsillä olevan tutkimustiedon perusteella voidaan sitoutumisella todeta olevan monia vaikutuksia organisaatiolle. Angle ja Perry (1981) todensivat sitoutumisen johtavan vähempään henkilöstön vaihtuvuuteen. Steers (1977) taasen havaitsi sitoutumisen vaikuttavan työntekijöiden poissaolojen määrään. Henkilöstön vähäinen vaihtuvuus on rikkaus organisaatiolle, koska tällöin tieto- ja taitotaso säilyy organisaatiossa. Vähäinen vaihtuvuus tuo myös merkittäviä säästöjä organisaatiolle.

Tällä hetkellä talouden noustessa hitaasti taantumasta, on henkilöstön sitoutuneisuudella suuri merkitys niin koko kansantaloudelle kuin myös organisaatioille. 1990-luvun lama oli merkityksellinen sitoutumisen kannalta. Tätä ennen vallalla oli ns. patruuna-ajattelu, missä johtajat tiesivät arvonsa. Samalla heidän toiminnan ”johtotähti” oli ajatus siitä, että ketään ei jätetä. Laman jälkeen yhtiöt vähensivät roimasti ihmisiä eri työtehtävissä. Tarkoituksena oli päästä hallitusti eroon omasta työvoimasta – ulkoistettiin mahdollisimman paljon työtä ja alihankitaan halvemmalla. Patruuna-ajattelu oli mennyttä.

Kohdeorganisaatio on aiemmin ulkopuolisille antamien toimeksiantojen avulla tutkinut tuottajatyytyväisyyttä, mutta varsinaisesti sitoutumista mittaavaa tutkimusta ei kohdeorganisaatiolle ole aikaisemmin tehty. Toivon, että tutkimuksesta on kohdeorganisaatiolle hyötyä, ja että tulokset antaisivat tietynlaisen läpileikkauksen maidontuottajien sitoutumisesta. Uskon myös, että tutkimuksesta nousevaa tietoa ja tuloksia kohdeorganisaatio voi käyttää hyväksi, mikäli heillä on suunnitelmia vahvistaa maidontuottajien sitoutumista.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus

Työelämässä sitoutuminen ei ole mikään uusi ilmiö. Sitoutuminen on askarruttanut tutkijoita jo vuosikymmenten ajan. Sitoutumisen moniulotteisuudesta kertoo myös se, ettei sitoutumiselle ole edelleenkään löydetty yhtä, selkeää määritelmää. Tutkijat näkevät sitoutumisen joko yksiulotteisena (Porter ym. 1974; Wiener 1982; Brown 1996) tai moniuloitteisena (Kanter 1968; Angle & Perry 1981; Allen & Meyer 1984; O’Reilly & Chatman 1986; Penley & Gould 1988; Meyer & Allen 1991; 1997; Jaros ym. 1993; Mayer & Schoorman 1992; 1998). Yhteinen tekijä tutkijoiden määritelmille on

organisaation ja yksilön välinen suhde. Eroavaisuudet määritelmien kesken taas johtuvat siitä, miten kukin tutkija näkee organisaation ja yksilön välisen suhteen kehittymisen.

Runsaan tutkimuksen vuoksi sitoutumisella ei ole vain yhtä merkitystä, vaan sitoutuminen ymmärretään lähes yhtä monella tavalla kuin on tutkijoitakin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitoutumista Meyerin ja Allenin (1991; 1997) kolmikomponenttimallin avulla, mikä on tällä hetkellä sitoutumisteorioiden keskuudessa johtava näkemys organisaatioon sitoutumisesta. Meyerin ja Allenin (1991; 1997) kolmikomponenttimallin osatekijät ovat affektiivinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen.

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen, samaistumiseen ja osallistumiseen organisaatiota kohtaan. Työntekijät, joilla affektiivinen sitoutuminen on korkealla tasolla, jatkavat organisaation jäseninä, koska haluavat itse tehdä niin. *Normatiivinen sitoutuminen* puolestaan ilmentää työntekijän velvollisuuden tunnetta. Korkea normatiivinen sitoutuneisuus on merkki työntekijän tunteesta, että hänen on pakko pysyä organisaation jäsenenä. *Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa* työntekijällä on tieto siitä, mitä kustannuksia hänelle syntyy, mikäli hän lähtee organisaatiosta. Työntekijä jää jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa organisaatioon, koska hänen täytyy tehdä niin. (Meyer & Allen 1991)

Tässä tutkielmassa Kanterin (1968), Porterin ym. (1974), Salancikin (1977), Anglen ja Perryn (1981), Wienerin (1982), O'Reillyn ja Chatmanin (1986), Penleyn ja Gouldin (1988), Mayerin ja Schoormanin (1992, 1998) ja Jaroksen ym. (1993) sitoutumismallit esitellään, mutta niitä ei käsitellä kovinkaan laajalti. Sitoutumiseen läheisesti liittyvät käsitteet eli psykologista sopimusta (Rousseau

2004), organisaatioon identifioitumista (Pratt 1998, 172 – 175) ja psykologista omistajuutta (Pierce ym. 2001) esitellään, mutta näihinkään ei paneuduta erityisellä pieteetillä.

Sitoutumisen eri lähestymistapoja tarkasteltaessa on hyvin keskeistä erottaa asenteellinen (attitudinal) sekä käyttäytymiseen perustuva (behavioral) sitoutuminen. Asenteellisella sitoutumisella kuvataan sitä prosessia, jossa yksilö sitoutuu organisaatioon, hyväksyy sen arvot ja päämäärät sekä on halukas jäämään organisaation jäseneksi (Reichers 1985; Meyer & Allen 1991). Käyttäytymiseen nojautuva sitoutuminen puolestaan perustuu prosessiin, jossa yksilön aiempi käyttäytyminen ja kokemukset sitovat hänet organisaatioon (Brown 1996; Salancik 1977)

Asenteellista sitoutumista kartoittavissa tutkimuksissa on laajalti keskitytty tarkastelemaan sitoutumisen toivottua vaikutusta työntekijän työhön sekä selvittämään, mitkä yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja tilannetekijät vaikuttavat sitoutumisen kehittymiseen. Käyttäytymiseen perustuvassa sitoutumistutkimuksessa fokus on taasen tietyissä sitoutumista mittaavissa käyttäytymismalleissa (Meyer & Allen 1997, 9).

Kirjallisuudessa on yhä erimielisyyksiä siitä sitoutumisesta – mitä se on, miten se kehittyy, miten se vaikuttaa yksilöön ja yksilön käyttäytymiseen jne. (Meyer & Herscovitch 2001). Muun muassa Steersin (1977) ja Mathieun ja Zajacin (1990) tutkimukset keskittyivät tutkimaan tekijöitä sitoutumisen taustalla. Glissonin ja Durickin (1988) mukaisesti sitoutumisen edellytykset voidaan luokitella kolmeen ryhmään: 1) Henkilökohtaiset tekijät, 2) Työhön liittyvät tekijät ja kokemukset, ja 3) Organisaatioon liittyvät tekijät.

Porter ym. (1974), Steers (1977) ja Meyer ym. (2002) ovat tutkineet sitoutumisen seurauksia. Sitoutumisella on todettu olevan vaikutusta organisaation kilpailukykyyn markkinoilla (Curtis & Wright 2001),

henkilöstön työtehoon ja –suoritukseen (Steers 1977; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1991; 1997), organisaation suorittautumiseen (Whitener 2001). Sitoutuminen on kirjallisuudessa yhdistetty myös vähäiseen henkilöstön vaihtumiseen (Meyer & Allen 1991), yksilön haluun säilyttää jäsenyys organisaatiossa (Steers 1977) ja poissaolojen vähäisyyteen (Jaussi 2007).

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen tutkimus on ollut historiallisesti katsottuna johtava suuntaus, kun on tutkittu organisaatioon sitoutumista (Porter ym. 1974; Angle & Perry 1981). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa johtopäätökset on pyritty tekemään muuttujien välisistä suhteista. Tämän tutkimuksen luonne on liiketaloustieteellinen ja on tehty käyttämällä hyväksi kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimustyypin käyttäminen on perusteltua, koska tutkimuksessa kerätty havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 140).

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on 18 maidontuottajaosuuskunnan omistama yritys ja se kerää noin 86 % suomalaisesta maidosta. Kohdeyrityksen taloudellista menestymistä ei mitata voiton suuruudella, vaan liikesuhteessa olevien omistajien maidolle luodulla arvolla eli maitotuotolla (maitotuotto = [maitokate – käyttäomaisuuden poistotarve eli investointien rahoitustarve] / omistajien toimittama maitomäärä), joka siirtyy maitotiloille tilityshinnan muodossa.

Tutkimuskohteen valintaan vaikutti silkka sattuma, koska alun alkaen tämä tutkielma oli tarkoitus tehdä eräälle toisella toimialalla toimivalle organisaatiolle. Organisaatio sopii mielestäni hyvin tutkimuskohteeksi, koska maidontuottajien rooli yhtiölle on

merkittävä ja täten maidontuottajien sitoutuminen on yhtiön olemassaolon kannalta elintärkeää.

Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 581 maidontuottajaa, jotka olivat jakautuneet tasaisesti ympäri Suomen. Kysely toteutettiin Internet-pohjaisen Webropol –ohjelman avulla, mikä mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen sähköpostitse. Tutkimuksen aineiston keräsin kyselylomakkeen avulla. Tilastoaineiston kuvaaminen toteutettiin IBM SPSS Statistics –ohjelman avulla. Saatujen vastausten perusteella pyrin saamaan käsityksen maidontuottajien sitoutumisesta realistisen kuvan. Analyysissä kerätty aineisto ja aiempi kirjallisuus ovat sulautettu yhteen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on jaettu viiteen päälukuun: 1) Johdanto, 2) Teoria, 3) Tutkimusmenetelmät, 4) Tutkimuksen tulokset, ja 5) Johtopäätökset. Toinen pääluku keskittyy teoreettisen viitekehyksen kasaamiseen, läpi käydään toisin sanoen aikaisempi sitoutumisteoria. Luvussa käsitellään sitoutumista käsitteenä, mutta pääpaino on selkeästi Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimallissa. Muut teoriat, jotka ovat vaikuttaneet sitoutumisen kehittymiseen, ovat huomattavasti pienemmässä roolissa. Lisäksi luvussa tarkastellaan sitoutumisen seurauksia. Luvun lopussa on teoreettisesta viitekehyksestä lyhyt yhteenveto.

Kolmannessa, tutkimusmenetelmät –luvussa pyritään tuomaan esille tutkimusprosessiin sekä aineiston keruuseen ja analysointiin liittyviä tekijöitä. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen reliaabeliutta eli luotettavuutta.

Neljännessä luvussa eli empiriaosuudessa käydään läpi analysoinnin perusteella saadut tutkimuksen tulokset. Luvussa

suoritetaan myös yleiskatsaus vastaajien taustatietoihin. Viidennessä luvussa luodaan vielä katsaus saatuihin tuloksiin, verrataan niitä aiempaan tietoon sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista. Luvun lopussa kerrotaan mahdollisista jatkotutkimustarpeista.

2 TEORIA

Sitoutuminen on ollut eri tieteenalojen tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo 1960-luvulta lähtien. Sitoutumista käsitteenä, sen sisältöä sekä sitoutumisesta seuraavia vaikutuksia on tutkittu käyttäytymistieteiden, taloustieteiden kuin myös viestintätieteiden näkökulmasta. Sitoutumiselle käsitteenä on annettu lukuisia eri määritelmiä, eivätkä tutkijat ole edelleenkään päässeet yhteisymmärrykseen käsitteen sisällöstä. Tutkijoita ja yrityksen johtoporrasta sitoutuminen on kiinnostanut lähinnä sitä seuraavien vaikutusten – kuten poissaolojen, työpaikan vaihdon vähenemisen ja tuottavuuden kasvun – vuoksi. Sitoutumiseen perehtyminen on ollut myös taloudellisesti erittäin perusteltua, koska työntekijän mahdolliset poissaolot ja työpaikan vaihto aiheuttavat työnantajalle ylimääräisiä ja joskus euromääräisesti mittaviakin kustannuksia.

Työntekijää, jonka sitoutuminen on korkealla tasolla, kuvaillaan usein uskolliseksi työnantajalleen, ilmestyy säännöllisesti töihin, tekee työnsä tehokkaasti, jää tarvittaessa ylitöihin sekä jakaa organisaation arvot ja tavoitteet. Organisaation ohella sitoutuminen voi suuntautua myös itse työhön, ammattiin, uraan tai vaikkapa ammattiliittoon, jonka jäsenenä työntekijä on. Sitoutumisen kohteita löytyy lukuisia myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi harrastuksista. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan työelämässä esiintyvään organisaatioon sitoutumiseen.

2.1 Sitoutumisen määritelmä

Sitoutumiselle käsitteenä on annettu lukuisia eri määritelmiä, eivätkä tutkijat ole edelleenkään päässeet yhteisymmärrykseen käsitteen sisällöstä (Buchanan 1974). Varhaisimman näkemyksen mukaan kyseessä on sosiaalisten toimijoiden halu antaa kaiken energiansa ja uskollisuutensa organisaatiolle (Kanter 1968). Sheldon (1971)

puolestaan näki sitoutumisen asenteena, joka määritteli yksilön halua tehdä töitä organisaation päämäärien saavuttamiseksi.

Sitoutuminen koostuu Buchananin (1974) mukaan kolmesta komponentista. Ne ovat identifioituminen, osallistuminen ja uskollisuus. Buchananin mukaan yksilön sitoutuminen organisaatioon on affektiivista. Sitoutuminen on toisin sanoen:

- Samaistumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin
- Osallistumista organisaation toimintaan omien työtehtävien kautta
- Lojaaliutta organisaatiota kohtaan

Yksi siteeratuimmista ja tunnetuimmista sitoutumisen määritelmistä on Porterin ym. (1974) määritelmä, missä sitoutuminen on eräänlainen psykologinen side organisaatioon. Sitoutumisella tarkoitetaan tässä määritelmässä yksilön identifioitumista organisaatioon. Porterin ym. (1974) mukaan organisaatioon sitoutuminen koostuu seuraavista kolmesta tekijästä:

- Usko ja hyväksyntä organisaation päämääristä ja arvoista
- Tahto ponnistella ja panostaa organisaation eteen
- Halu säilyttää organisaation jäsenyys

Meyerin ja Allenin (1990) määritelmä sitoutumisesta noudattelee Porterin ym. (1974) linjausta. Myös O'Reilly ja Chatmankin (1986) näkevät psykologisen kiintymyksen olevan tärkein tekijä organisaatioon sitoutumiseen. Heidän mukaan mukaansa psykologinen kiintymys koostuu kolmesta osatekijästä:

- Organisaatioon mukautumisesta
- Organisaation arvojen sisäistämisestä
- Organisaatioon samaistumisesta

Kaikissa määritelmissä nousee keskeiseksi psykologinen side yksilön ja organisaation välillä. Tässä tutkimuksessa kyseinen side ymmärretään haluksi pysyä kohdeorganisaation ja oman osuuskunnan jäsenenä, yhteisten arvojen hyväksynnäksi sekä työpanoksen antamiseksi organisaation käyttöön.

2.2 Organisaatioon sitoutumiseen liittyvät käsitteet

Käsitteet kuuluvat oleellisesti tutkimukseen, sillä ilman oikeita, tarkasti määriteltyjä käsitteitä ei tutkimusta voida suorittaa. Tieteellisille käsitteille tyypillistä on se, että ne on mahdollisimman yksiselitteisesti ja tiiviisti määritelty. Suurimpana ongelmana tieteellisten käsitteiden käytössä on, että tuntemamme arkikäsitteet saattavat joskus poiketa ”samannimisistä” tieteellisistä käsitteistä (Metsämuuronen 2005, 44).

Tärkeimmät tutkimuksessa käytettävät käsitteet on määriteltävä selvästi. Econ (1989, 152) mukaan termi tulee määritellä, kun se tulee esille ensimmäisen kerran. Mikäli termiä ei pysty riittävän selkokielisesti määrittelemään, tulee sen käyttöä välttää.

Sitoutumiseen läheisesti liittyvät käsitteet ovat Rousseaun (2004) *psykologinen sopimus*, Prattin (1998, 172 – 175) *identifioituminen organisaatioon* sekä Piercen ym. (2004) *psykologinen omistajuus*. Alla olen avannut lyhyesti kyseisten käsitteiden sisältöä.

Rousseaun (2004) mukaan *psykologisella sopimuksella* tarkoitetaan yksilön ja organisaation välistä hiljaista sopimusta, mikä motivoi työntekijää täyttämään oman osansa sopimuksesta, koska työntekijä uskoo, että työnantaja hoitaa vastavuoroisesti omat velvoitteensa sopimuksesta. Psykologisella sopimuksella on kuusi piirrettä, jotka Rousseau (2004) on ansiokkaasti määritellyt:

- Vapaaehtoisuus
- Usko vastavuoroisuuteen
- Epätäydellisyys
- Useita sopimuskumppaneita
- Virheellisen sopimuksen käsittely
- Psykologisen sopimuksen malli

Psykologisen sopimuksen onnistuminen on erittäin tärkeää – molempien osapuolten tulee hoitaa omat velvoitteensa. Mikäli psykologinen sopimus kuitenkin työntekijän ja organisaation välillä rikkoutuisi, voisi se pahimmillaan johtaa työntekijän mentaalipuolen häiriöihin. (Rousseau 2004).

Pratt (1998, 172 – 175) argumentoi *organisaatioon identifioitumista* tapahtuvan, kun yksilö omaksuu organisaation osaksi omaa identiteettiään. Pratt lisää, että yksilön omaksuminen voi tapahtua kahdella eri tavalla – joko jakamalla organisaation arvot tai muuttamalla omaa käyttäytymistään organisaation arvojen mukaisiksi. Käytännössä ensiksi mainittua identifioitumista tapahtuu, kun yksilö etsii organisaatioita, joilla on samat arvot kuin hänellä itsellään. Jälkimmäinen samaistuminen taasen on yleistä tapauksissa, joissa yksilö on jo organisaation palveluksessa. Tällöin yksilölle jää vaihtoehdoksi muuntautua organisaation arvojen mukaiseksi. (Pratt 1998, 172 – 175)

Piercen ym. (2001) mukaan *psykologinen omistajuus* syntyy halusta omistajuuteen sekä psykologisesta siteestä kohteeseen, jonka yksilö omistaa. Useimmiten omistajuuden kohteena on jokin konkreettinen, aineellinen esine / asia. On kuitenkin mahdollista, että psykologisen omistajuuden tunne syntyy myös aineettomaan kohteeseen.

2.3 Erilaiset lähestymistavat organisaatioon sitoutumiseen

Organisaatioon sitoutumista käsittelevä tutkimus on ollut hyvin kirjavaa, ja havaittavissa onkin useita lähestymistapoja. Tutkimusmallien ja lähestymistapojen keskinäinen vertailu on hankalaa, koska ne ovat osittain päällekkäisiä. Alussa sitoutuminen nähtiin yksiulotteisena ilmiönä, mutta myöhemmin sitoutumista on ryhdytty pitämään useammista komponenteista koostuvana, moniulotteisena ilmiönä.

Beckerin 1960-luvun alussa kehittelemä sitoutumisen side-bet –malli on toiminut monien muiden sitoutumismallien pohjana, vaikka Beckerin teoria hylättiinkin johtavana näkökulmana varsin varhaisessa vaiheessa. Tästä huolimatta Beckerin teoriaa pidetään jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen pohjana (Jaros ym. 1993). Beckerin teorian mukaan yksilöt olivat organisaation jäseninä, koska he olivat tehneet henkilökohtaisia, aineettomia ”sijoituksia eli betsejä” organisaatioon. Mikäli yksilö jättäisi organisaation, menettäisi hän tekemänsä sijoitukset. Sitoutuminen oli siten seurausta yksilön pelosta menettää sijoituksensa sekä samalla vaihtoehtojen puutteesta. (Cohen 2007)

Yksi ensimmäisestä tutkijoista, joka pyrki erottelemaan sitoutumisen eri komponentteja, oli Etzioni. Etzionen mukaan sitoutuminen voi ilmetä moraalisena, laskelmoivana tai loitontuvana sitoutumisena organisaatioon. Etzionen teoria perustui kuitenkin olettamukseen, jossa yksilö voi olla sitoutunut organisaatioon ainoastaan yhden komponentin välityksellä kerrallaan. (Swailes 2002) Myös Kanter (1968) erotti sitoutumisessa kolme eri komponenttia. Hänen teoriansa perustui jatkuvaan, koossapitävään ja valvovaan sitoutumiseen. Jatkuvassa sitoutumisessa yksilö omistautuu organisaation selviytymiselle. Koossapitävässä sitoutumisessa kyse on yhteisön sosiaalisista suhteista. Kolmannesta, valvovasta sitoutumisesta on kyse, kun yksilö on sitoutunut noudattamaan

organisaation normeja, jotka muokkaavat hänen käytöstään. Toisin kuin Etzionen teoriassa, Kanterin mukaan sitoutumisen eri komponentit ovat yhteydessä toisiinsa ja muotoja voi ilmetä myös yhtä aikaa – tosin niin, että jokin muodoista on hallitseva. (Kanter 1968)

1970-luvun ylivoimaisesti eräs tunnetuimista ja lainatuimmista sitoutumisen lähestymistavoista on Porterin ym. (1974) esittämä teoria, jonka lähtökohtana on, että sitoutuminen on yksilön samaistumista tiettyyn organisaatioon. Sitoutuminen on siis eräänlainen psykologinen side organisaatioon. Porter ym. (1974) uskoivat, että sitoutumisella pystytään ennustamaan paremmin henkilöstön vaihtuvuutta kuin työtyytyväisyydellä. Sitoutumisen he näkivät siten vaihtoehtona työtyytyväisyydelle. Tutkimustensa pohjalta he myös rakensivat OCQ:n eli Organizational Commitment Questionairen, jolla mitataan sitoutumista (Porter ym. 1974).

Porterin ja kumppaneiden lisäksi 1970-luvun uraauurtava sitoutumistutkija oli Salancik (1977). Hän näki sitoutumisen tiettynä olotilana, jossa yksilö oman käyttäytymisensä perusteella tulee sitoutuneeksi organisaatioon. Sitoutuminen saa siis meidät tekemään sen, mitä teemme organisaation hyväksi, vaikka emme asiaa niin ajattelisikaan. Sitoutuminen on tällöin Salancikin (1977) mukaan mukana kaikessa yksilön toiminnassa – yksilön tahtomattaankin.

1980- ja 1990-luvuilla sitoutumistutkimus oli valtavassa nosteessa. Sitoutuminen eri muodoissaan sai laajaa huomiota ja tutkijat olivat kyseisenä aikana erittäin kiinnostuneita sitoutumisen taustalla olevista tekijöistä (Mowday 1998). Sitoutumistutkimus oli muutoksessa, ja ainut yksiulotteinen rakenne, joka hyväksyttiin, oli Wienerin (1982) esittämä sitoutumisen malli. 1980-luvun selkeänä suuntauksena täten oli nähdä sitoutuminen moniulotteisena (Angle & Perry 1981; O'Reilly & Chatman 1986; Penley & Gould 1988).

Anglen ja Perryn (1981) tutkimus keskittyi tarkastelemaan erään kuljetusyrityksen matalapalkkaisten työntekijöiden sitoutumista suhteessa organisaation tehokkuuteen. Apuna tutkimuksessa Angle ja Perry (1981) käyttivät Porterin ym. (1974) kehittämää 15-kohtaista Organizational Commitment Questionairea (OCQ). Angle ja Perry (1981) jatkojalostivat Porterin ym. (1971) mallia ja lisäsivät malliin kaksi dimensiota. Arvoihin perustuvassa (value commitment) sitoutumisessa viitataan affektiiviseen suuntautumiseen organisaatiota kohtaan, kun taas jäämiseen perustuvassa (commitment to stay) sitoutumisessa perustana on laskelmoiva sitoutuminen ja organisaatiossa pysyminen. (Angle & Perry 1981)

Wienerin (1982) näkemys oli siis ainoa yksiulotteinen malli, joka hyväksyttiin 1980-luvulla. Wiener näki organisaatioon sitoutumisen vahvasti normatiivisena. Wienerin mukaan suurin osa töissä käyttäytymistä kuvaavista malleista keskittyi liikaa odotusarvoihin yksilön käyttäytymisestä. Wiener (1982) argumentoi sitoutumisen muodostuvan normatiivisten paineiden kautta. Paineet taas aiheuttavat sen, että yksilö toimii organisaation päämäärien ja toiveiden mukaisesti. (Wiener 1982)

1980-luvun sitoutumistutkimuksen johtava suuntaus oli seurausta O'Reillyn ja Chatmanin vuonna 1986 julkaisemasta artikkelista (Cohen 2007). O'Reilly ja Chatman (1986) rakensivat artikkelinsa sisällön sitoutumisteorioissa olevien epäkohtien erittelyyn. O'Reilly ja Chatman pitivät sitoutumista tietynlaisena psykologisena siteenä yksilön ja organisaation välillä, jonka luonne voi vaihdella. Heidän tutkimuksensa pilarina oli Kelmanin (1958) tutkimus. O'Reilly ja Chatman erottivat sitoutumisen komponenteiksi 1) mukautumisen, 2) samaistumisen, ja 3) sisäistämisen. *Mukautumisessa* työntekijä hyväksyy ja noudattaa tiettyjä asenteita ja käyttäytymistä, koska siitä on odotettavissa palkkio. Mukautumisessa työntekijä ei välttämättä ole itse samaa mieltä itse asioista – yksilön julkinen mielipide voi

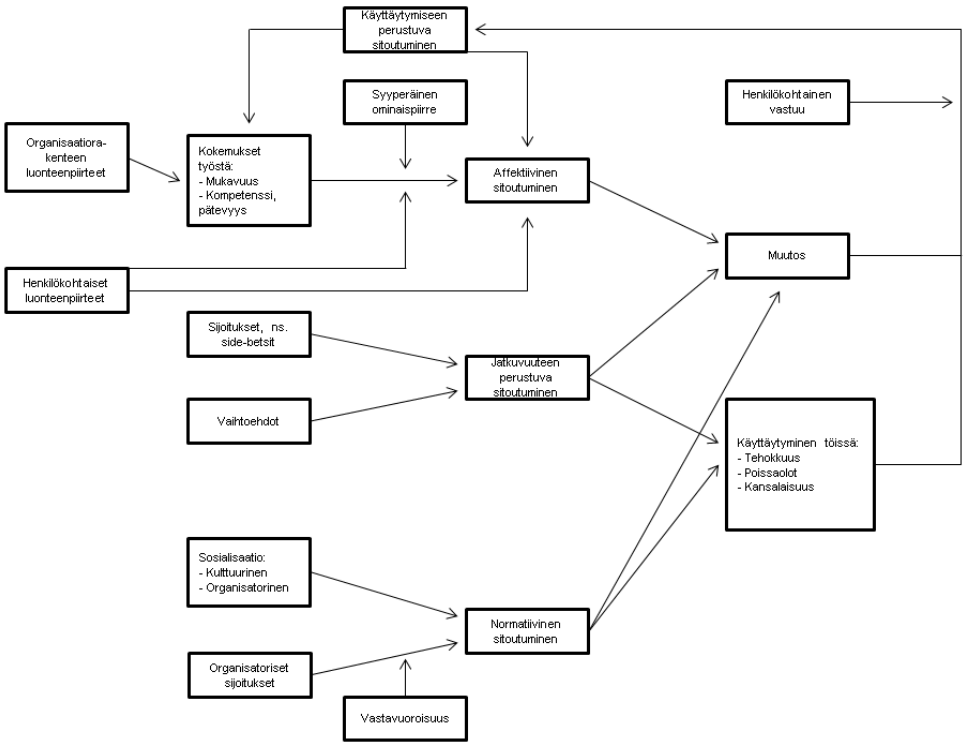
erota hänen todellisestaan näkökannastaan. *Samaistumisessa* yksilö hyväksyy ja noudattaa organisaation arvoja sekä on ylpeä saadessaan olla yksi organisaation jäsenistä. Arvot eivät kuitenkaan O'Reillyn ja Chatmanin tutkimuksen mukaan siirry organisaatiosta hänen omaan arvomaailmaansa. *Sisäistämisessä* yksilön ja organisaation arvot ovat yhteneviä, joten yksilön on helppo työskennellä organisaation arvojen suuntaisesti. (O'Reilly & Chatman 1986) Useat tutkijat ovat kritisoineet O'Reillyn ja Chatmanin mallia samaistumisen ja sisäistämisen vaikeasta erottamisesta ja siitä, voiko hyväksymistä pitää sitoutumisena, koska sen on yleisesti todettu korreloivan positiivisesti työpaikan vaihdon kanssa (Meyer & Allen 1997).

Penley ja Gould julkaisivat vuonna 1988 tutkimuksen, jonka pohjana he käyttivät Etzionen aikaisempia tutkimuksia, joita Penley ja Gould sitten laajensivat omien näkemystensä mukaisiksi. Penley ja Gould luokittelivat sitoutumisen kolmeen osatekijään: 1) moraaliseen, 2) laskennalliseen, ja 3) vieraantuvaan sitoutumiseen. (Penley & Gould 1988)

Moraalinen ulottuvuus on toinen kahdesta affektiivisesta sitoutumisen näkökulmasta. Moraaliselle sitoutumiselle ominaista on organisaation päämäärien hyväksyminen ja niihin samaistuminen. Laskennallisen ulottuvuuden keskiössä on työntekijän halu säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Sitoutuminen perustuu tässä ulottuvuudessa työntekijän tekemään palkka/työpanos –suhteen vertailuun. Vieraantuvassa ulottuvuudessa työntekijä ei laskennallisen ulottuvuuden tavoin laske, kannattaako jäsenyys organisaatiossa säilyttää. Työntekijä jää vieraantuvassa sitoutumisessa organisaatioon, vaikka palkka/työpanos –suhteen mukaan organisaatioon jääminen ei kannattaisikaan. Työntekijä uskoo nimittäin, että organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi hänelle niin mittavat taloudelliset menetykset, ettei lähteminen yksinkertaisesti kannata. Penleyn ja Gouldin sitoutumisen

osatekijöistä vieraantuva sitoutuminen on ns. syöpä organisaatiolle, koska työntekijä ei ole täysin motivoitunut yhteisten tavoitteiden eteen, eikä häntä kiinnostakaan tavoitteiden saavuttaminen. (Penley & Gould 1988)

1990-luvulla esiteltiin useita sitoutumisteorioita. Tutkimuksessa esittelen 1990-luvulta aina nykyhetkeen asti johtavan sitoutumisteorian paikkaa pitäneen, Meyerin ja Allenin (1991) lanseeraaman sitoutumisen kolmikomponenttimallin sekä Mayerin ja Schoormanin (1992 ja 1998), kuten myös Jaroksen ja kumppaneiden (1993) tutkimukset. Kyseinen malli toimii myös tämän tutkimuksen lähestymistapana.



Kuvio 1. Kolmikomponenttimalli

Meyerin ja Allenin laskelmointiin perustuvan sitoutumisen lähtökohtana toimii osittain Beckerin 1960-luvun alussa kehittämä side-bet –malli. Vuonna 1984 julkaisemassaan artikkelissa Meyer ja Allen tosin kritisoivat rankasti Beckerin mallia sen mittaristojen

osalta. Kritiikin pohjalta Meyer ja Allen (1984) kehittivät kaksi mittaria, affektiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan. Vuosi 1990 oli sitoutumistutkimuksen kannalta erittäin merkittävä. Tällöin Allen ja Meyer (1990) kokosivat yhteen sitoutumiskirjallisuudessa aiemmin esitellyt mallit, joiden pohjalta he loivat oman kolmikomponenttimallinsa, joka on edelleen sitoutumistutkimuksen johtavin lähestymistapa.

Kolmikomponenttimallissa sitoutuminen koostuu kolmesta osakomponentista: affektiivisesta, jatkuvuuteen perustuvasta ja normatiivisesta (Allen & Meyer 1990). Affektiivisella sitoutumisella Allen ja Meyer viittaavat työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan – työntekijä pysyy organisaation palveluksessa, koska hän itse niin haluaa. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen on kyseessä, kun työntekijä pohtii organisaatiosta lähtemisen etuja ja haittoja – työntekijä ei jää organisaatioon omasta halusta, vaan omasta tarpeesta. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä, jonka normatiivinen sitoutuminen on vahvaa, kokee velvollisuutta jäädä organisaation palvelukseen. Kaikille kolmelle osatekijälle on yhteistä se, että ne kuvaavat työntekijän suhdetta organisaatioon, jonka perusteella työntekijä tekee päätöksen jäädä organisaatioon tai vaihtaa organisaatiota (Meyer & Allen 1991).

Allenin ja Meyerin (1990, 2) mukaan työntekijän ja organisaation välinen suhde voi heijastaa kaikki kolmikomponenttimallin osatekijöitä. Täten Allen ja Meyer näkevätkin affektiivisen, jatkuvuuteen perustuvan ja normatiivisen sitoutumisen eri komponentteina kuin erilaisina sitoutumisen tyyppeinä. Näin ollen työntekijän sitoutuminen ei välttämättä ole luonteeltaan vain affektiivista, vaan siinä saattaa olla ripaus jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen piirteitä. Työntekijä voi esimerkiksi olla erittäin kiintynyt nykyiseen organisaatioonsa, mutta haluaisi laajentaa toimenkuvaansa, mikä taas ei ole nykyisessä organisaatiossa mahdollista. Toisaalta voidaan ajatella, että tässä tapauksessa

työntekijän vaihtaessa organisaatiota hän menettäisi nykyiset etunsa, eikä organisaation vaihtaminen muutenkaan saattaisi olla järkevä ratkaisu pitkällä aikavälillä. Lopputulemana työntekijän voidaan olettaa jäävän nykyiseen organisaatioonsa.

Mayer ja Schoorman (1992; 1998) jatkojalostivat Marchin ja Simonin tutkimusta vuodelta 1958. Työntekijöiden voidaan olettaa Marchin ja Simonin mukaan tekevän kahdenlaisia, organisaatiota koskevia päätöksiä – osallistumispäätöksiä ja tuottopäätöksiä. (Mayer & Schoorman 1992; 1998) Vuoden 1992 tutkimuksessaan Mayer ja Schoorman jakoivat sitoutumisen jatkuvuuteen ja arvopohjaiseen. Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen he näkivät lähtevän siitä oletuksesta, että yksilö haluaa säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa. Arvopohjaisen sitoutumisen ytimessä on oletus yksilön hyväksyvän organisaation arvot ja tavoitteet. Toisaalta työntekijän odotetaan antavan kaikkensa organisaation puolesta. (Meyer & Schoorman 1992)

Moniulotteisen sitoutumistutkimuksen johtava tutkimus on vuodelta 1993 (Jaros ym. 1993). Jaros ym. (1993) kritisoivat aikaisempia sitoutumistutkimuksia yksiulotteisuuden liiallisesta käytöstä. Tutkimuksessa Jaros ym. (1993) jakoivat sitoutumisen kolmeen komponenttiin – affektiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan ja moraaliseen.

Affektiivinen sitoutuminen kuvastaa yksilön ja organisaation välistä emotionaalista suhdetta. Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa tarkastellaan työntekijän tekemiä sijoituksia organisaatioon, joiden perusteella työntekijä tekee päätöksen organisaatiojäsenyyden säilyttämisestä. Jaroksen ym. (1993) mukaan suuret sijoitukset organisaatioon toimivat ”stay” –bonusten tavoin, koska työntekijä voi kokea olevansa sidottu sijoitusten johdosta organisaation. Moraalinen sitoutuminen kuvaa Jaroksen ym. (1993) teorian mukaan työntekijän velvollisuutta tehdä töitä. Moraalinen sitoutuminen myös

eroaa affektiivisesta sitoutumisesta heidän mukaansa siinä, ettei yksilön ja organisaation välillä tarvitse välttämättä olla emotionaalista sidettä. (Jaros ym. 1993)

2.4 Organisaatioon sitoutumisen lähestymistapojen vertailu ja yhteenveto

Tässä luvussa vertaillaan organisaatioon sitoutumisen lähestymistapoja toisiinsa. Pääosassa on vertailu Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimalliin. Meyerin ja Allenin (1991) jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen lähtökohtana on osittain Beckerin side-bet –malli 1960-luvun alusta.

Porter ym. (1974) näkevät sitoutumisen yksiulotteisena, kun Meyer ja Allen (1991) moniulotteisena. Tämä on näiden lähestymistapojen suurin eroavaisuus. Kummankin lähestymistavan keskiössä on organisaation ja yksilön välinen psykologinen side. Meyrin ja Allenin (1991) affektiivinen sitoutumisen lähestymistapa myötäilee Porteria ym. (1974), jossa yksilö samaistuu ja osallistuu organisaation toimintaan ja tätä kautta vetoaa yksilön sitoutumiseen.

Meyerin ja Allenin (1991) malli eroaa merkittävästi Salancikin (1977) esittämästä, koska Salancikin mukaan sitoutuminen on seurausta yksilön käyttäytymisestä, eikä niinkään johdu Meyerin ja Allenin esittämästä psykologisesta sidoksesta organisaation ja yksilön välillä.

Anglen ja Perryn (1981) arvoihin perustuva sitoutuminen on verrattavissa Meyerin ja Allenin (1991) affektiiviseen sitoutumiseen. Vastaavasti Anglen ja Perryn organisaatioon jääminen viittaa Meyerin ja Allenin jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen. Toisaalta taas Anglen ja Perryn (1981) malli sekä Mayerin ja Schoormanin (1992) malli ovat keskenään lähes verrokkeja

toisillensa. Kummankin mallin affektiivinen sitoutuminen korostaa organisaation päämääriä. Erona näillä malleilla on se, että Mayerin ja Schoormanin (1992) mukaan affektiivisessa elementissä työntekijä haluaa työskennellä organisaation päämäärien eteen ja organisaation puolesta.

O'Reilly ja Chatman (1986) lähestyvät sitoutumista Meyerin ja Allenin (1991) tavoin, ajatellen sitoutumisen olevan tietynlainen psykologinen side yksilön ja organisaation välillä. O'Reillyn ja Chatmanin lähestymistavassa on havaittavissa jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen viittaavia piirteitä.

Penleyn ja Gouldin (1988) lähestymistapa sitoutumiseen on hyvin Meyerin ja Allenin (1991) lähestymistavan kaltainen. Penley ja Gould jakoivat mallinsa kolmeen komponenttiin, joista moraalinen ulottuvuus vastaa Meyerin ja Allenin affektiivista ulottuvuutta. Niin vieraantuva kuin laskennallinenkin ulottuvuus ovat hyvin lähellä Meyerin ja Allenin mallin jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista.

Jaroksen ym. (1993) sekä Meyerin ja Allenin (1991) malleilla on tiettyjä yhtäläisyyksiä, mutta merkittäviä eroavaisuuksia. Suurin yhtäläisyys löytyy jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen sisällöstä. Jaroksen ym. moraalinen ulottuvuus on sekoitus Meyerin ja Allenin mallin affektiivisesta ja normatiivisesta sitoutumisesta. Ero löytyy affektiivisesta ulottuvuudesta. Jaros ym. korostavat Meyerin ja Allenin mallia enemmän työntekijän henkilökohtaista tunnetta (Meyer & Herscovitch 2001).

Sitoutumista on kautta historian lähestytty monista eri näkökulmista. Lähestymistapojen sisältö on suurimmaksi osaksi ollut kirjavaa, eikä yhtä yhtenäistä tapaa nähdä sitoutumista ole. Jokaisen lähestymistavan taustalla vaikuttavat kuitenkin samat tekijät. Nykyään yksiulotteinen lähestymistapa ei ole enää validi. Suurin osa sitoutumistutkimuksesta onkin moniulotteista.

2.5 Organisaatioon sitoutumiseen liittyvät tekijät

Sitoutumisen määritelmä ei ole ainut sitoutumistutkijoiden keskuudessa erimielisyyttä aiheuttanut asia. Myös sitoutumiseen liittyvät tekijät ovat saaneet useita merkityksiä, koska useissa tutkimuksissa sitoutuminen on määritelty eri tavoin.

Ennen Meyerin ja Allenin (1991) lanseeraamaa kolmikomponenttimallia sitoutumiseen liittyvät tekijät jaettiin hyvin usein kolmeen luokkaan (Steers 1977). Sitoutuminen rakentui Steersin (1977) mallin mukaan työntekijään liittyvien tekijöiden, työkokemusten ja työn ominaispiirteiden summana (Steers 1977). Steers (1977) tutkimuskohteena olivat insinöörit, tiedemiehet ja sairaalan hoitohenkilökunta. Hän huomasi työkokemuksiin liittyvien tekijöiden korreloivan kaikkein vahvimmin sitoutumisen kanssa. Korrelaatio taasen ei ollut merkittävä työn ominaispiirteiden ja työntekijään liittyvien tekijöiden osalta (Steers 1977). Myöhemmin Mowday ja kumppanit (1982, 30) lisäsivät Steersin malliin neljännen ulottuvuuden, joka käsitteli organisaatioon liittyviä tekijöitä.

Welsch ja LaVan (1981, 1080) jaottelivat tutkimuksissaan organisaatioon sitoutumiseen liittyvät tekijät viiteen kategoriaan:

- Organisaatioilmapiiri: johtaminen, tavoitteellinen toiminta, päätöksenteko
- Työntekijän ammattiin liittyvä oheistoiminta: kiinnostus omasta alasta – esim. ammattikirjallisuuden lukeminen
- Työn ominaispiirteet: epäselvyys omista työtehtävistä
- Työtyytyväisyys: etenemismahdollisuudet, palkka, työ itsessään
- Demografiset tekijät: koulutus, organisaatioikä, ikä

Meyer ja Allen (1991) puolestaan ovat tarkastelleet sitoutumiseen läheisesti liittyviä tekijöitä affektiivisen, jatkuvuuteen perustuvan ja

normatiivisen sitoutumisen näkökulmista. Tutkimukset ovat pääsääntöisesti käsitelleet affektiivista sitoutumista kuin jatkuvuuteen perustuvaa tai normatiivista sitoutumista. Täten affektiiviseen sitoutumiseen liittyviä tekijöitä on tutkittu luonnollisesti eniten.

2.5.1 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivista sitoutumista ja sen taustalla piileviä tekijöitä on tutkittu ylivoimaisesti eniten Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimallin komponenteista. Sitoutumisen affektiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan työntekijän emotionaalista kiintymystä organisaatiota kohtaan (Meyer & Allen 1991). Affektiivisesta sitoutumisesta käytetään usein myös nimitystä asenteellinen sitoutuminen. Affektiivisen sitoutumisen peruslähtökohta on, että työntekijä on organisaation palveluksessa, koska hän itse niin haluaa. Affektiivista sitoutumista edeltävät tekijät liittyvät yleensä organisaatioon, työhön tai itse henkilöön.

Organisaatioon liittyvillä tekijöillä on yleisesti havaittu olevan yhteys affektiiviseen sitoutumiseen. Sitoutumistutkimuksissa on havaittu, että vallan jakamisella – työntekijöiden valtaistamisella – on ollut positiivinen vaikutus affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen (Methieu & Zajac 1990; Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1997, 42). Kun työntekijän mielipide otetaan huomioon ja työntekijän saadessa vastuuta päätöksentekotilanteessa, kokee hän osallistuvansa organisaation toimintaan isommassa mittakaavassa. Tällöin työntekijän affektiivinen sitoutuminen kehittyy positiiviseen suuntaan ja työntekijöille kyetään organisaation puolelta luomaan tunne, että he ovat organisaation toiminnalle tärkeitä (Mayer & Schoorman 1998; Mayer & Herscovitch 2001: McElroy 2001). Tutkimukset osoittavat, että organisaatioilmapiirillä on selvä yhteys sitoutumiseen. Welsch ja LaVan (1981, 1085) ovat todenneet tämän

yhteyden tutkimuksissaan ja heidän mukaansa organisaatioilmapiiri korreloi voimakkaasti organisaatioon sitoutumisen kanssa.

Henkilöön liittyvät tekijät jaetaan sitoutumisteorioissa kahteen genreen: demografisiin tekijöihin (mm. sukupuoli ja ikä) ja yksilön luonteeseen liittyviin tekijöihin (mm. yksilön luonne ja arvot). Meyer ja Allen (1997, 43) argumentoivat, ettei demografisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen ole kovinkaan vahva, vaikka tutkimustulokset ovatkin ristiriitaiset. Mathieu ja Zajac (1990) puolestaan eivät löytäneet yhteyttä sitoutumisen ja sukupuolen välillä, mutta iän ja organisaatioiän he havaitsivat korreloivan sitoutumisen kanssa. Vaikka Mathieu ja Zajac (1990) eivät yhteyttä sukupuolen ja sitoutumisen välillä havainneetkaan, ovat naiset Anglen ja Perryn (1981) mukaan miehiä sitoutuneempia.

Buchanan (1974) sekä Mathieu ja Zajac (1990) havaitsivat tutkimuksissaan työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen sitoutumiseen. Heidän mukaansa työntekijä, joka on vahvasti motivoitunut ja jonka kontribuutio organisaatiolle on suuri, on vahvemmin sitoutunut kuin työntekijä, joka ei täytä edellä mainittuja kriteereitä (Buchanan 1974; Mathieu & Zajac 1990).

Meyerin ja Allenin (1997, 43) mukaan organisaatioiän vaikutus näkyy affektiivisen sitoutumisen vahvistumisessa vasta vuosien organisaatiossa työskentelyn jälkeen – jolloin yksilö on vanhentunut organisaatioiällä mitattuna. Organisaatioiän kasvaessa, saattavat sitoutumisen voimakkuus ja luonne muuttua. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijän viettämät ensimmäiset kuukaudet ovat sitoutumisen kannalta merkittävimpiä, koska sinä aikana työntekijä luo oman käsityksensä organisaatiosta (Mowday ym. 1982, 64). Myös Buchananin (1974) mukaan organisaatioikä vaikuttaa sitoutumiseen yhteydessä oleviin tekijöihin ja niiden merkitykseen.

Vaikka Meyerin ja Allenin (1997, 44) tutkimusten perusteella sukupuolella ja koulutuksella ei ole havaittu olevan merkittävää yhteyttä sitoutumiseen, ovat Steers (1977) sekä Angle ja Perry (1981) todenneet koulutuksen heikentävän sitoutumista. Syy koulutuksen heikentävään vaikutukseen on se, että koulutetut odottavat mahdollisesti työltään enemmän, mitä organisaatio pystyy heille tarjoamaan (Mowday ym. 1982, 30). Korkeasti koulutetuilla työntekijöillä on myös yleisesti ottaen enemmän vaihtoehtoisia työpaikkoja kuin kouluttamattomilla, joten organisaatiosta toiseen siirtyminen on korkeasti koulutetuille vaivattomampaa.

Työhön liittyvillä tekijöillä on tutkimusten mukaan kaikkein voimakkain merkitys affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen (Meyer & Allen 1997, 45). Työtehtävien haastavuuden ja työn kuvan laaja-alaisuuden on todettu vahvistavan sitoutumista (Mathieu & Zajac 1990; Allen & Meyer 1990, Meyer & Allen 1997, 45).

Työnkuvan selkeys on affektiivisen sitoutumisen kannalta tärkeää. Useiden tutkimusten mukaan työntekijän työnkuvan epäselvyys heikentää sitoutumista. Täten olisikin ensiarvoisen tärkeää määritellä kunkin työntekijän vastuut, jotta negatiivisilta seurauksilta vältyttäisiin (Hrebiniak & Alutto 1972; Morris & Sherman 1981; Mathieu & Zajac 1990; Cohen 1992; Mayer & Schoorman 1998; Meyer ym. 2002). Epäselvä työnkuva vaikuttaa suoraan työn laatuun. Mikäli organisaation ja työntekijän odotukset työn sisällöstä poikkeavat radikaalisti, on epäonnistumisen ja sitä kautta negatiivisten seurausten konkretisoitumisen riski erittäin suuri. Affektiivisen sitoutumisen kannalta myös organisaation tarjoamien haasteiden ja etenemismahdollisuuksien on havaittu korreloivan sitoutumisen kanssa (Welsch & LaVan 1981; Allen & Meyer 1990).

2.5.2 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen

Jatkuvuuteen perustuvasta sitoutumisesta on kyse, kun työntekijä pohtii organisaatiosta lähtemisen etuja ja haittoja. Mikäli työntekijä jää organisaatioon, tapahtuu se paremminkin hänen omasta tarpeestaan kuin omasta halusta. Toisin sanoen organisaatiosta lähteminen tulisi tavalla tai toisella työntekijälle kalliiksi. Koska jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen pohjautuu etuihin ja haittoihin – joita organisaatiosta lähteminen tai sinne jääminen aiheuttaa – perustuu kyseinen sitoutumisen ulottuvuus etujen ja haittojen tasapainoon sekä työntekijän tietoisuuteen eduista ja haitoista. Jos työntekijä ei esimerkiksi tiedä muiden samassa asemassa työskentelevien palkkaa, saattaa hän olla täysin tyytyväinen omaan palkkatasoonsa. Jos taas työntekijän palkka on keskiarvopalkkaa pienempi, saattaa työntekijän tyytymättömyys kasvaa ja työpaikan vaihtoa suunnitellessaan palkalla on entistä suurempi rooli työntekijälle. (Meyer & Allen 1997, 58)

Meyer ja Allen käyttävät termejä investoinnit ja vaihtoehdot jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen yhteydessä (Meyer & Allen 1991; Meyer & Allen 1997, 57). *Investointi* on heidän mukaansa yksilön henkilökohtainen investointi työhönsä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi rahaa tai aikaa. Tällöin yksilön jättäessä organisaation, menettäisi hän organisaatioon tekemänsä investoinnit välittömästi. *Vaihtoehdolla* Meyer ja Allen (1991; 1997, 57) tarkoittavat sitä, mikä on työntekijän käsitys muista vaihtoehdoista, jotka hänellä on tarjolla. Mikäli työntekijä näkee hänellä olevan hyvät mahdollisuudet työskennellä muiden organisaatioiden palveluksessa, on tällä todettu olevan selkeä yhteys jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen. Toisin sanoen, mitä enemmän työntekijä havaitsee muita työllistymismahdollisuuksia, sitä heikompi hänen sitoutumisensa on nykyistä organisaatiota kohtaan. Työllistymismahdollisuuksia viljeleviä ulkoisia signaaleja voivat olla erilaiset tilastot, joiden avulla lasketaan eri alojen työllisyys- ja työttömyysprosentteja jne.

Nykyinen markkinatilanne työllistymisen osalta on kuitenkin varsin heikko. Oman alan töitä ei välttämättä ole tarjolla tai jos on, kilpailu niistä on kovaa. Tällä hetkellä valloilla oleva tilanne voi omalta osaltaan vahvistaa jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista.

Meyer ja Allen (1991) toteavat jatkuvuuteen perustuva sitoutumisen olevan lineaarinen tapahtumaketju. Ulottuvuuden keskiöön nousee tietoisuus investoinneista ja vaihtoehdoista, koska ilman näitä hänellä ei ole tietoa, mitä menettää jättäessään organisaation. Meyer ja Allen (1991) havaitsivat myös tekijöiden, jotka vahvistavat jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista, heikentävät affektiivista ja normatiivista sitoutumista. Vaikutuksen suuruudesta Meyer ja Allen (1991) eivät tosin maininneet mitään.

2.5.3 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivista sitoutumista on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin affektiivista tai jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista. Normatiivisen sitoutumisen keskiössä on yksilön pakonomainen tunne ja velvollisuus säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Normatiivisen sitoutumisen kehitysprosessille on etsitty vastauksia muun muassa sosiaalistumisprosessin kautta, missä yksilö ottaa osaksi omaa toimintaansa tietyt normit ja käyttäytymismallit. Yksi tällainen malli – joka sitoo yksilön organisaatioon – voi olla esimerkiksi, ettei työpaikkaa ole soveliasta vaihtaa tiuhaan tahtiin. (Wiener 1982) Työntekijä saattaa myös tuntea velvollisuutta jäädä organisaatioon, mikäli organisaatio on esimerkiksi panostanut hänen kouluttamiseen merkittävästi. Meyerin ja Allenin (1997, 61) mukaan edellä kuvatun kaltainen koulutus sitookin normatiivisesti sitoutunutta työntekijää varsin voimakkaasti organisaatioon, koska työntekijän on vaikea maksaa organisaatiolle takaisin saamaansa koulutusta. Mikäli työntekijä tiedostaa organisaation häneen tekemän investoinnin, voi se muodostaa työntekijälle velvollisuuden tunteen työskennellä

organisaation eteen, jotta hän saa maksettua velan takaisin. (Meyer & Allen 1997, 61)

2.6 Organisaatioon sitoutumisen seuraukset

Sitoutumisen seuraukset ovat saaneet tutkijoiden ohella myös yritysjohdon kiinnostumaan sitoutumisesta. Erityistä kiinnostusta ovat herättäneet sitoutumisen suhde työsuoritukseen, työpaikan vaihtoaikeisiin ja mahdolliseen vaihtoon sekä poissaoloihin. Sitoutumisen seurauksia tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava, että esimerkiksi työn tuottavuuteen tai työsuoritukseen vaikuttavat sitoutumisen ohella monet muutkin seikat, kuten vaikkapa työtyytyväisyys tai työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet.

Sitoutumisen seurauksia voidaan tarkastella eri sitoutumisteorioiden kannalta, jolloin sitoutumisen ja siihen liitettyjen ilmiöiden suhde saattaa vaihdella teorian lähtökohdista riippuen. Meyer ja Allen (1997, 24) toteavat jokaisella sitoutumisen komponentilla olevan periaatteessa erilainen vaikutus organisaatiossa olemassa oleviin käytösmalleihin, esimerkiksi työn tehokkaaseen suorittamiseen. Yleisimmin sitoutumisen seurauksia käsitellään affektiivisen tai jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen näkökulmasta (Meyer & Allen 1997, 25).

Sitoutumistutkimuksissa vahvimpana nousee esille sitoutumisen vaikutus organisaatiosta pois lähtemiseen sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Kaikki kolme sitoutumisen komponenttia korreloivat negatiivisesti henkilöstön vaihtuvuuden ja organisaatiosta pois lähtemisen kanssa. Organisaatiosta pois lähtemisen kanssa korreloi vahvimmin affektiivinen sitoutuminen. (Steers 1977; Angle & Perry 1981; Pierce & Dunham 1987; Meyer & Allen 1991; Meyer & Herscovitch 2001; Powell & Meyer 2004). Mathieun ja Zajacin (1990)

mukaan sitoutumisella on myös vähentävä vaikutus uusien työpaikkojen etsintään.

Yleisesti oletetaan, että voimakkaasti affektiivisesti sitoutunut työntekijä on motivoituneempi antamaan panoksensa organisaation käyttöön kuin heikosti affektiivisesti sitoutunut. Aikaisemmat tutkimustulokset tukevat kuitenkin vain jossain määrin affektiivisen sitoutumisen ja työsuorituksen välisen positiivisen korrelaation – useissa tutkimuksissa sitoutumisen ja työsuorituksen on todettu olevan heikosti yhteydessä toisiinsa tai yhteyttä ei ole havaittu lainkaan (Steers 1977; Meyer ym. 1989). Normatiivisesti sitoutuneita työntekijöitä pidetään yleisesti varsin tehokkaina työntekijöinä, koska sitoutuminen perustuu velvollisuuden tunteeseen. (Meyer & Allen 1991) Mikäli työntekijä on sitoutunut jatkuvuuteen perustuvasti, saattaa työntekijän työpanos jopa laskea, jos työntekijä huomaa, ettei hän saa tarpeeksi korvaus tehdystä työstä. (Meyer ym. 1989). Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen omaavan työntekijän ei voida olettaa antavan kovinkaan suurta työpanosta organisaatiolle. Muutama vuosi myöhemmin Angle ja Lawson (1994) tutkivat affektiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen yhteyksiä työsuoritukseen. He havaitsivat, että kumpikaan sitoutumisen dimensio ei ollut suorassa yhteydessä työsuoritukseen, mutta affektiivisella sitoutumisella he havaitsivat olevan yhteys työntekijän aloitteellisuuteen. (Angle & Lawson 1994) Anglen ja Lawsonin (1994) mukaan ristiriitaisia tuloksia sitoutumisen ja työsuorituksen välisestä suhteesta selittää osaltaan työsuorituksen ja sitoutumisen määrittely eri tutkimuksissa. Niitä on myös mahdollisesti arvioitu eri kriteerein.

Työsuorituksen lisäksi tutkijoita on kiinnostanut sitoutumisen suhde työpaikan vaihtoon. Organisaatioon sitoutunut työntekijä ei vaihda työpaikkaa yhtä herkästi kuin heikommin sitoutunut työntekijä. Organisaatiosta pois lähtemisen kanssa korreloi vahvimmin affektiivinen sitoutuminen. (Steers 1977; Angle & Perry 1981; Pierce & Dunham 1987; Meyer & Allen 1991; Meyer & Herscovitch 2001;

Powell & Meyer 2004). Vaikka sitoutumisen vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen onkin vahva, on muistettava, että työntekijän pitäminen organisaatiossa ei ole primääritavoite työnantajalle – työntekijän on myös suoritettava hänelle annettu työ tehokkaasti. Näin ollen työntekijöiden vaihtuvuuden voidaankin olettaa olevan positiivinen asia, mikäli työpaikkaa vaihtava työntekijä ei ole saavuttanut hänelle asetettuja tavoitteita.

Sitoutumistutkimuksissa on affektiivisella sitoutumisella havaittu olevan selvä yhteys poissaolojen määrään (Steers 1977). Toisaalta taas päinvastaisiakin tutkimustuloksia on osoitettu, jolloin yhteyttä ei ole havaittu (Angle & Perry 1981). Angle ja Perry (1981) huomasivat poissaolojen määrän vähentyneen, mikäli työntekijä on vahvasti sitoutunut organisaatioon. Heikkoa korrelaatiota affektiivisen sitoutumisen ja työssäolon välillä havaitsivat Mathieu ja Zajac (1990). On kuitenkin muistettava, että työntekijä saattaa olla poissa töistä monista erinäisistä syistä johtuen. Olennaisinta sitoutumisen kannalta ovatkin luvattomat poissaolot eli ne kerrat, jolloin työntekijä on jäänyt tulematta töihin ilman varsinaista syytä. Tutkimuksissa onkin todettu, että heikosti affektiivisesti sitoutuneet työntekijät jäävät mitä todennäköisimmin kotiin, jos heille tarjoutuu siihen mahdollisuus. Jatkuvuuteen perustuvassa ja normatiivisessa sitoutumisessa ei puolestaan ole havaittu olevan suurta vaikutusta poissaolojen määrään. (Steers 1977; Pierce & Dunham 1989; Meyer ym. 1993; Somers 1995) Pelkästään poissaolojen määrään ja työntekijöiden vaihtuvuuteen tuijottaminen on todella lyhytnäköistä toimintaa. Tärkeää on keskittyä siihen, kuinka hyvin ja tehokkaasti työntekijä suoriutuu tehtävistään ja miten häntä voidaan organisaation puolelta tukea.

Whitenerin (2001) artikkelin pohjalta voidaan todeta, että sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti organisaation tehokkuuteen. Whitenerin mukaan työntekijöiden tehty työmäärä kasvaa, mikäli työntekijät omaksuvat itselleen organisaation tavoitteet ja arvot sekä

ovat sitoutuneita työskentelemään organisaation menestyksen eteen (Whitener 2001).

Tehokkuuden kasvu näkyy välittömästi niin pienessä kuin isossakin organisaatiossa, mikä taas nostaa yrityksen kilpailukykyä ulkopuolisten silmissä. Tehokkuuden kasvu riippuu tosin sitoutumisen ulottuvuudesta. Työntekijät, jotka ovat affektiivisesti sitoutuneita, haluavat ponnistella organisaation tavoitteiden eteen – toisin kuin työntekijät, jotka kokevat velvollisuudekseen olla osa organisaatiota (Meyer & Allen 1991).

Tehokkuuden, työn sujumisen ja organisaation yhteishengen kannalta on tärkeää, että työntekijät auttavat toisiaan aina tilanteen niin vaatiessa. Vahvasti organisaatioon sitoutuneet työntekijät ottavatkin herkemmin hoitaakseen myös muita kuin suoraan ”oman tonttinsa” tehtäviä. He ovat kiinnostuneita myös työyhteisön yleisestä hyvinvoinnista ja auttavat työkavereitaan. Tutkimuksissa on havaittu niin affektiivisen kuin myös normatiivisen sitoutumisen vaikuttavan tällaiseen toimintaan positiivisesti (Meyer & Allen 1997, 34). Myös käytännön tasolla on havaittu Meyerin ym. (2002) tutkimusten pohjalta selkeää parannus työntekijöiden hyvinvointiin. Meyer ym. (2002) argumentoivat, että affektiivisesti sitoutuneet työntekijät kokevat työn aiheuttavan heille vähemmän stressiä – he ovat myös olleet tyytyväisiä työelämän ulkopuoliseen toimintaan.

Voimakkaasti affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat edellä mainittujen seikkojen vuoksi organisaatiolle arvokkaampia kuin työntekijät, joiden sitoutuminen on heikkoa. Affektiivisten työntekijöiden kohdalla sitoutumista seuraavat asiat ovat lähes poikkeuksetta positiivisia. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät eivät ole niin omistautuneita organisaatiolle kuin affektiivisesti sitoutuneet. Tästä huolimatta on olemassa monia yhtäläisyyksiä kyseisten ulottuvuuksien välillä. Työntekijät, joiden sitoutuminen perustuu jatkuvuuteen, ovat kaikista kolmesta ulottuvuudesta heikoimpia

työskentelyssä. Heidän suoritustaan voi kuvata yleistasolla huonoksi. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen tuo organisaatiolle mukanaan myös paljon lieveilmiöitä.

2.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Viimeisten vuosikymmenien aikana sitoutumistutkimus on ollut myllerryksessä. Kuitenkin tutkimuksessa on havaittavissa kolme keskeistä suuntausta: 1) sitoutuminen käsitteenä, 2) sitoutumista selittävät tekijät, ja 3) sitoutumisen seuraukset. Sitoutumistutkimuksen tulokset ovat olleet vaihtelevia. Reichersin (1985) mukaan syynä tähän on se, ettei yhtä oikeaa määritelmää sitoutumiselle käsitteenä ole, vaikka 1990-luvulla kehitetty kolmikomponenttimalli nitookin varsin onnistuneesti aiempien käsitteiden yhtäläisyydet yhteen ja samaan malliin, joka on nykypäivänä relevantti ja johtava sitoutumiskäsite.

Kolmikomponenttimallin osatekijät ovat affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutuminen. Sitoutumisen affektiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan työntekijän emotionaalista kiintymystä organisaatiota kohtaan. Affektiivisen sitoutumisen peruslähtökohta on, että työntekijä on organisaation palveluksessa, koska hän itse niin haluaa. Jatkuvuuteen perustuvasta sitoutumisesta on kyse, kun työntekijä pohtii organisaatiosta lähtemisen etuja ja haittoja. Mikäli työntekijä jää organisaatioon, tapahtuu se paremminkin hänen omasta tarpeestaan kuin omasta halusta. Normatiivisen sitoutumisen keskiössä on yksilön pakonomainen tunne ja velvollisuus säilyttää jäsenyys organisaatiossa. (Meyer & Allen 1991; 1997)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää, mitä menetelmiä tutkimuksessa on käytetty ja perustella tehtyjä valintoja. Tässä luvussa tuodaan myös esille itse prosessin kulku aineiston keruusta aina analysointiin asti. Tutkimuksen luotettavuuteen otetaan kantaa luvun loppupuolella.

3.1 Tutkijan ja kohdeorganisaation välinen suhde

Aloitin opiskelut Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa syksyllä 2007. Kesäisin olen ollut töissä kahdessa Pohjoismaisessa pankkiryhmässä, joissa työtehtäväni ovat liittyneet asiakaspalveluun ja yritysten analysointiin. Kesästä 2011 lähtien olen ollut luottoanalyytikkona toisessa em. pankkiryhmistä. Minulla ei ole ollut työsuhdetta kohdeorganisaatioon tämän tutkimuksen aikana, eikä ennen sitä. Kohdeorganisaatio tuki tutkimusta pienellä rahasummalla, joka on osoitettu tutkijalle – tosin LUT:n Tukisäätiön kautta.

En usko, että tutkijan mahdollinen aikaisempi kokemus tai kokemattomuus suhteessa kohdeorganisaatioon vaikuttaisi millään lailla tutkimuksen menestykselliseen läpiviemiseen. Eskolan ym. (2008, 35) mukaan tarvittava tutkimuksellinen etäisyys tutkittavaan kohteeseen on seurausta tutkijan omista teoreettisista ajattelutavoista sekä erilaisten käytettyjen menetelmien kautta. Tärkeintä on, että tieto on hankittu objektiivisesti, puolueettomasti, ja tutkimuksessa on vältetty subjektiivisia kannanottoja, joita perinteisesti pidetään enemmän tai vähemmän spekulatiivisina (Metsämuuronen 2005, 25).

Tutkijan vaikutus vastaajiin oli olematon, sillä vastaaja ja tutkija eivät olleet keskenään vuorovaikutuksessa, jolloin tutkijan voidaan sanoa olleen täysin objektiivinen (Heikkilä 2002, 19 – 20).

3.2 Tutkimusmetodin ja –strategian valinta

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa ei ole vallalla yhtä ainoaa oikeaa tutkimusmenetelmää (Koskinen ym. 2005, 25). Keskustelua kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän eroista on käyty jo pitkään (Hirsjärvi ym. 2009, 135).

Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle ominaiseen tyyliin tutkimuskohdetta ja siitä saatavia tutkimusaineistoja pyritään käsittelemään tilastotieteen menetelmin oikeiden johtopäätösten tekemiseksi (Tilastokeskus 2011). Kvalitatiivisen tutkimustyypin käyttäminen on perusteltua, koska tutkimuksessa kerätty havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Tässä tutkimuksessa pyrin tarkastelemaan maidontuottajien sitoutumista sitoutumistyypin, selittävien tekijöiden ja sitoutumisesta aiheutuvien seurauksien avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaankin yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on ns. realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista – eli kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnosta ja loogisesta päättelystä, joka perustuu näihin havaintoihin (Hirsjärvi ym. 2009, 139 – 140).

Tämä tutkimus on survey- eli kyselytutkimus. Aineisto, joka kerätään kyselytutkimuksen avulla, käsitellään yleensä kvantitatiivisesti – kuten tässäkin tutkimuksessa. Selittävällä eli analyyttisellä kyselytutkimuksella pyritään yksinkertaiseen syy-seuraus –suhteiden tulkintaan (Soininen 1995, 80).

3.3 Tutkimuksen määrällisen aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin käyttäen survey –menetelmää eli käytännössä Internetissä olleella kyselylomakkeella. Päädyin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koska halusin tutkimuksessa tutkia maidontuottajia ja heidän sitoutumistaan. Kyselytutkimus oli täten luonnollinen valinta, sillä halusin tehdä tutkimuksesta mahdollisimman standardoidun, ja laajan vastaajajoukon.

Hirsjärven ym. (2009, 195) mukaan kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Myös aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tavallisimmin aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Ei ole myöskään täyttä varmuutta siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta.

Kysely oli kohdennettu tietylle vastaajajoukolle, joiden yhteystiedot sain kohdeorganisaatiolta. Kysely toteutettiin Internet-pohjaisen Webropol –ohjelman avulla, mikä mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen sähköpostitse. Postikyselyiden kustannukset nousevat yleensä varsin korkeiksi, mikäli kysely lähetetään usealle. Myös vastausten saaminen saattaa kestää tuskastuttavan pitkään, eikä muistutuskirjeiden lähettäminen ole taloudellisesti ajateltuna järkevää. Webropol tarjosi ratkaisun näihin ongelmiin, koska ohjelman käyttö oli tutkijalle maksutonta, sillä sovellus saatiin tutkimuskäyttöön yliopistolta. Lisäksi oli jo etukäteen tiedossa, että noin 50 %:lla maidontuottajista on sähköposti käytössään. Lähtöasetelmat kyselyn suorittamiselle olivat siis kutkuttavan hyvät.

Kyselylomakkeen kysymykset (ks. Liite 2) olivat valtaosaltaan suljettuja kysymyksiä, joiden etuna on, että niihin vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen analyysi on helppoa (Heikkilä 2002, 50 – 51). Kysely lähetettiin keskiviikkona 29.2.2012 kaikkiaan 4 201 maidontuottajalle. Vastausaikaa oli sunnuntaihin 19.3.2012 saakka, mihin mennessä vastauksia oli kertynyt 581 kappaletta. Vastausaktiivisuus oli siis kohtuullista, vastausprosentin ollessa 13,8 %. Maidontuottajille lähetetty sähköposti sisälsi saatekirjeen (ks. Liite 1), jossa oli linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen. Vastausprosentin jäädessä alhaiseksi, lähetetään kyselyyn osallistuneille yleensä muistutuskirje (Valli 2001, 32). En kokenut, että siihen olisi ollut tarvetta, koska vastausprosentti nousi mielestäni riittävän korkeaksi jo muutaman päivän jälkeen.

3.4 Tutkimuksen käsitteiden mittaus

Tutkimuksen taustamuuttujina käytettiin vastaajan sukupuolta, ikää, osuuskuntaa, navettatyyppiä, lypsylehmien määrää, maatilan peltoalaa, maatilan tukialuetta, maatilan toimittamaa maitomäärää kiintiövuonna 2011 sekä jäsenyysvuosia.

Tutkimuksessa käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa. Likert-asteikon ääripäinä käytettiin vaihtoehtoja *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä*. Monet testit, joilla on tarkoitus mitata jotain tiettyä ominaisuutta, kuten motivaatiota tai asennetta, on tehty – tai ainakin pyritty tekemään – intervalliasteikoiksi. Mikäli testissä saa nolla pistettä, ei se merkitse, etteikö kyseistä ominaisuutta vastaajalla olisi ollut. Keskeinen mittarityyppi on 5 - 7 –portainen Likert-asteikko (Likert scale), jota käytetään erityisesti asenne-, motivaatio-, yms. mittareissa, joissa koehenkilö arvioi itse omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä. Normaalisti käsitettävä skaala on erittäin voimakkaasti eri mieltä – erittäin voimakkaasta samaa mieltä (Metsämuuronen 2005, 61).

Kyselyssä tietyt kysymykset oli tehty käänteisiksi. Kyseisiä kysymyksiä ei merkitty kyselyyn millään erikoismerkinnällä, eikä niistä myöskään informoitu vastaajia. Kyselyn alussa kartoitettiin vastaajan taustoja, joiden vastauksia käytettiin hyväksi tutkimustulosten analysoinnissa. Kysely rakennettiin niin, että vastaajan oli pakko vastata kaikkiin kysymyksiin ennen siirtymistään seuraavaan kysymysosioon. Tästäkin huolimatta 190 Excel-solua jäi tyhjäksi, joka tarkoittaa sitä, että kaikkiin kysymyksiin ei vastattu. Epäilen vahvasti kyseisen vian johtuneen Webropolin ohjelmistomuutoksesta, joka toteutettiin samaan aikaan, kun kysely oli maidontuottajilla vastattavana.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimukseen osallistui yhteensä 581 maidontuottajaa. Tästä kokonaismäärästä ei jouduttu tiputtamaan yhtään vastausta pois informatiivisuuden puutteen vuoksi. Kelpuutetuissa vastauksissa oli kuitenkin yksittäisiä puuttuvia vastauksia, mutta ne korvattiin Metsämuurosen (2003) ohjeita osittain noudattaen. Tilastoaineiston kuvaaminen toteutettiin IBM SPSS Statistics –ohjelman avulla.

Metsämuuronen (2003) toteaa, että keskiarvon käyttö lienee turvallisin vaihtoehto korvaamaan puuttuvan datan. Kuitenkin koko aineiston keskiarvo ei välttämättä ole kaikkein parhain korvausvaihtoehto. Metsämuuronen (2003) linjaa myös, että yleiskeskiarvoa paremman tuloksen saa, mikäli käyttää ryhmän keskiarvoa, johon vastaaja kuuluu. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi osastoa tai ammattiryhmää. Metsämuuronen (2003) jatkaa, että kokonaan toinen tapa lähestyä asiaa on valita puuttuvalle arvolle verrokkiarvo.

Tositilanteessa pyritään mahdollisimman tarkkaan ryhmään ja sen keskiarvoon tai – mikäli aineisto antaa mahdollisuuden – verrokin käyttöön. On luotettava siihen, että saamamme keskiarvo ei ainakaan suuresti vaikuta aineiston tai osa-aineiston keskiarvoon. Keskiarvolla korjaaminen ei ainakaan muuta keskiarvoa mihinkään suuntaan, ja tämä on etu ainakin verrattaessa ryhmien keskiarvoja toisiinsa (Metsämuuronen 2003, 433).

Tutkimuksessa täydellisen verrokin löytäminen puuttuvaan dataan olisi ollut mahdotonta, sillä muuttujia oli huikea määrä. Täysin identtisiä vastauksia oli siis turha etsiä. Puuttuvan datan korvaamisessa päätettiin jättää kyseiset solut huomioimatta eli ne eliminoitiin. Kuten jo mainittua, tyhjiä soluja oli 190 kappaletta, kun soluja koko matriisissa oli 42 413 kappaletta, joten tyhjien solujen osuus oli ainoastaan 0,45 %.

Puuttuvan datan eliminoinnin jälkeen aineisto käytiin vielä silmämääräisesti nopeasti läpi ja havaittiin, ettei virheitä ollut. Ennen tarkempien analyysien aloittamista kyselyssä olleet käänteiset kysymykset muokattiin niin, että niiden skaalat vastasivat ei-käänteisiä kysymyksiä.

Merkitsevyystaso kertoo havainnon todennäköisyyden. 0.05 riskitaso, erityisesti ihmistieteissä, on riittävä ja nollahypoteesi hylätään. (Metsämuuronen 2003, 354). Metsämuurosen linjauksen perusteella tutkimuksen merkitsevyystasoksi valikoituikin ”tilastollisesti melkein merkitsevä” ($p < 0.05$).

Metsämuurosen (2005, 339 – 345) mukaan kahden muuttujan välisen yhteyden tärkein indikaattori on ilman muuta korrelaatio. Jos muuttujat ovat järjestelmäasteikollisia tai niiden jakautumat poikkeavat selvästi normaalijakaumasta, voidaan riippuvuuden kuvaamiseen käyttää järjestyskorrelaatiota. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä -1 – 1. Mitä lähempänä ollaan nollaa, sitä

vähemmän on yhteyttä muuttujien välillä. Täydellistä korrelaatiota saavutetaan harvoin. Ihmistieteissä harvoin päästään suurempiin kuin 0.80 korrelaatioihin. Voidaankin sanoa, että mikäli korrelaatiokertoimen arvo vaihtelee 0.80 – 1.00, sitä voidaan sanallisesti kuvailla ”erittäin korkeaksi”, välillä 0.60 – 0.80 ”korkeaksi” ja välillä 0.40 – 0.60 ”melko korkeaksi” tai ”kohtuulliseksi”. Yleinen tapa esittää korrelaatioita yhtä aikaa on taulukoida se korrelaatiomatriisissa. Matriisi on yleensä symmetrinen, joten sen toinen puoli jätetään yleensä mainitsematta.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja keskeiset mittarit

Vaikka tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, vaihtelevat tutkimuksien luotettavuus ja uskottavuus. Metsämuuronen (2003) kirjoittaakin, että tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen. Luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Mikäli mitattaisiin samaa ilmiötä monta kertaa samalla mittarilla, kuinka samanlaisia tai toisistaan poikkeavia vastauksia saataisiin? Mikäli mittari on reliaabeli, olisivat vastaukset eri mittauskerroilla melko samanlaisia. Validiteetin keskeinen luotettavuussisältö puolestaan on se, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata (Metsämuuronen 2004, 43).

Mikäli havainnot eivät ole toistettavissa, ei Koskisen ym. (2005, 258) mukaan ulkopuolisilla tutkijoilla ole mahdollisuutta kiistää tutkijan tekemää tulkintaa. Tässä tutkimuksessa toistettavuuteen liittyy useita rajoitteita. Havainnot ovat toistettavissa niin kauan kuin kaikki tutkimuksen edellytykset ovat pysyneet muuttumattomina, kuten esimerkiksi osa kyselyyn osallistuneista maidontuottajista on eronnut osuuskunnastaan tai itse kohdeorganisaatio on kokenut suuria muutoksia omassa toiminnassaan.

Survey –aineistoihin – kuten kaikkiin muihin aineistoihinkin – liittyy aina virheen riski. Ihmisillä ei aina ehkä ole kiteytyneitä käsityksiä ajatuksista, joita kysytään, mutta siitä huolimatta he usein valitseva jonkin vastausvaihtoehdon. Valmiiksi luokiteltujen vaihtoehtojen valintaan liittyy ylipäänsäkin satunnaisuutta ja virhettä. Kerätyn tiedon luotettavuus riippuu paljolti tarvittavan tiedon luonteesta. On selvästi helpompi kerätä luotettavaa tietoa sellaisista asioista, joista vastaajat ovat kiinnostuneita ja jotka liittyvät heidän arkiseen toimintaansa ja kokemuksiinsa (Alkula ym. 1994, 121).

Mittarilla tarkoitetaan Metsämuurosen (2003, 36) mukaan joko koko testipatteristoa, jonka tarkoitus on tuottaa tietoa tutkittavalta alueelta, jolloin tarkoitetaan yleensä mittavälinettä tai yksittäistä testiä, tai suuremmasta mittaristosta tehtyä osamittaria. Yksinkertaisimmillaan mittari voi olla yksi ainoa kysymys. Yleensä mittari kuitenkin koostuu yhdestä tai useammasta osiosta. Mittarin käytön perusajatus on pyrkimys havainnoida ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti.

Mittarin luominen tai jo olemassa olevan mittarin hyödyntäminen on ensisijaisen tärkeää tutkimuksen jatkon kannalta. Olkoon kyse sitten teemahaastattelusta tai psykometrisesta mittauksesta, mittari on se väline, jolla empiirinen aineisto hankitaan. Mikäli käytettävissä on valmis mittari, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on tutkittu, niitä kannattaa käyttää. Tällainen mittari on yleensä testattu laajoilla ihmismäärillä ja sen luotettavuus on tutkittu ja kuvattu. Tällä mittarilla saadut tulokset ovat yleensä vertailukelpoisia muiden samalla mittarilla saatujen tuloksien kanssa. Aina on kuitenkin kannattavaa tarkistaa mittarin sopivuus omaan aineistoon laskemalla reliabiliteetin arvo (Metsämuuronen 2003, 36).

Tutkimuksessa käytettiin aiemmissa tutkimuksissa validoituja mittareita. Ongelman tuotti suomentaminen, koska kaikille englanninkielisille termeille ei ollut suoraa suomenkielistä vastinetta. Kaikkien tutkimuksessa olleiden mittareiden reliabiliteetti tarkastettiin

Cronbachin alfan avulla. Metsämuurosen (2003) mukaan käännetyillä osioilla ei näytä olevan läheskään yhtä hyvä korrelaatio mittarin summaan kuin positiivisilla osilla. Tämän perusteella osasta mittareita karsittiin pois käänteisiä väittämiä mittarin reliabiliteetin parantamiseksi.

Mittauksen toistettavuuden mittana käytetään reliabiliteetti- eli reliaabeliuskerrointa. Se voidaan laskea sisäisen konsistenssin elin yhtenäisyyden avulla, joka voidaan suorittaa Cronbachin alfan (α) avulla (Metsämuuronen 2003, 43). Metsämuuronen (2003) linjaa, ettei alfan arvoja yleensä hyväksytä, mikäli ne jäävät alle 0.60. Tätä sääntöä ei kuitenkaan ole pidetty enää ehdottomana lakina. Metsämuuronen (2003) jatkaakin, että mikäli mittarin alfa on korkea, niin jonkin osion pois jättämisellä ei ole mitään käytännön merkitystä, vaikka se alfaa hieman nostaisikin.

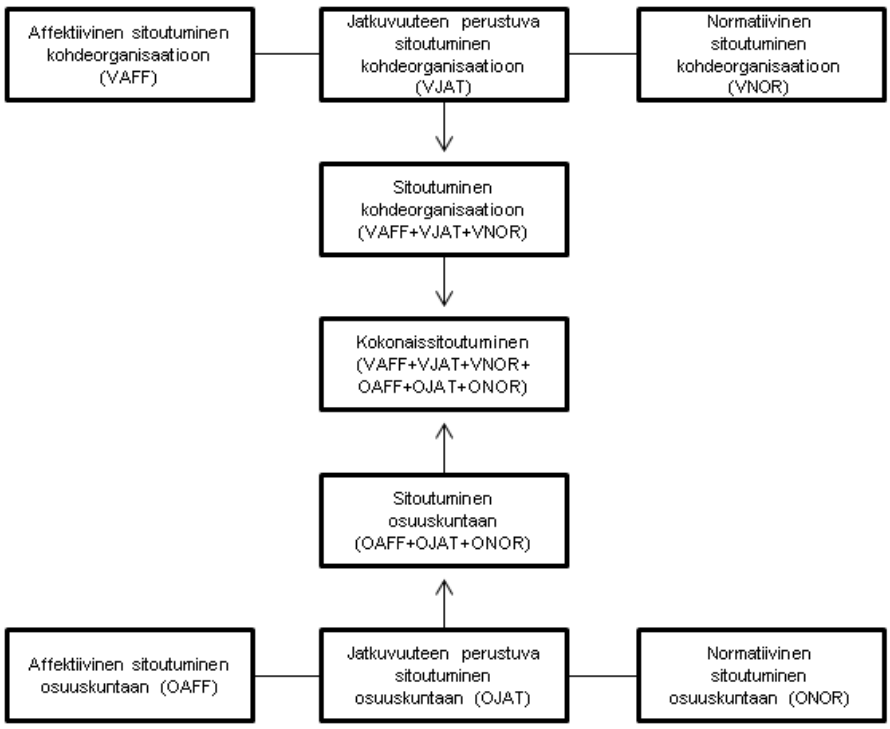
Cronbachin alfan laskemisessa tulee huomioida seuraavia asioita. Mikäli osioista joku tai jotkut ovat varianssiltaan lähellä nollaa, eivät nämä osiot erottele koehenkilöitä riittävästi. Toisin sanoen osiot sisältävät vain vähän informaatiota. Tällaiset osiot pitäisi jättää pois mittarista, sillä ne laskevat mittarin reliabiliteettia. Olennaisia osioita ei kuitenkaan pudoteta pois. On hyvä pitää mielessä, että lyhyt mittari on yleensä vähän erotteleva, mikä heijastuu myös luotettavuuteen alfan laskukaavan kautta. Pitkä mittari aiheuttaa suurta vaihtelua kokonaismittariin, mikä heijastuu reliabiliteetin teknillisenä kasvamisena. Tässä mielessä siis pitkä mittari on luotettavampi kuin lyhyt mittari. Lisäksi on huomattava, että jos mittarin skaala on suppea (esimerkiksi 3-portainen Likert), tulee arvoihin niin vähän vaihtelua, että reliabiliteetti jää varianssin puutteen vuoksi matalaksi (Metsämuuronen 2003, 48). Reliabiliteetin mataluutta ei tässä tutkimuksessa ole, sillä tutkimuksessa käytettiin 5-portaista Likert-asteikkoa.

Tämän tutkimuksen mittarit perustuvat Allenin ja Meyerin (1990) julkaisemaan *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* – artikkeliin. Allenin ja Meyerin (1990) artikkelin pohjalta pystyin laatimaan mittarin, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on jo aiemmin testattu ja havaittu toimivaksi.

Affektiivinen sitoutuminen kohdeorganisaatioon (VAFF) sisälsi kahdeksan väittämää, joista neljä olivat käänteisiä. Näitä karsimalla olisi saatu alfaa hieman nostettua, mutta koska mittarin luotettavuus oli jo lähtökohtaisesti hyvällä tasolla, kelpuutettiin kaikki väittämät mukaan. Mittarin luotettavuus oli erittäin hyvä ($\alpha = 0.88$).

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen kohdeorganisaation (VJAT) sisälsi kahdeksan väittämää, joista kaksi olivat käänteisiä. Mittarin luotettavuus oli alussa todella heikko ($\alpha = 0.46$). Kaksi väittämää poistettiin, jolloin mittarin luotettavuus parantui korkeaksi ($\alpha = 0.72$).

Normatiivinen sitoutuminen kohdeorganisaatioon (VNOR) sisälsi niin ikään kahdeksan väittämää. Kolme väittämistä oli käänteisiä. Minkään väittämän poistamisella ei olisi mittarin luotettavuuteen ollut nostavaa vaikutusta, joten ne kaikki kelpuutettiin mukaan. Mittarin luotettavuus oli hyvä ($\alpha = 0.76$).



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeisten mittareiden esittely.

Affektiivinen sitoutuminen osuuskuntaan (OAFF) sisälsi kahdeksan väittämää, joista neljä olivat käänteisiä. Näitä karsimalla ei alfaa olisi juurikaan saatu nostettua. Onneksi mittarin luotettavuus oli jo lähtökohtaisesti korkealla tasolla, joten kaikki väittämät kelpuutettiin mukaan. Mittarin luotettavuus oli erittäin hyvä ($\alpha = 0.90$).

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen osuuskuntaan (OJAT) sisälsi kahdeksan väittämää, joista kaksi olivat käänteisiä. Mittarin luotettavuus oli alussa heikko, hieman ohjearvojen alapuolella ($\alpha = 0.54$). Tästä johtuen yksi väittämä poistettiin, jonka seurauksena mittarin luotettavuus parantui korkeaksi ($\alpha = 0.74$).

Normatiivinen sitoutuminen osuuskuntaan (ONOR) sisälsi edellisten tavoin kahdeksan väittämää. Kolme väittämistä oli käänteisiä. Minkään väittämän poistamisella ei olisi mittarin luotettavuuteen juurikaan ollut nostavaa vaikutusta, joten ne kaikki kelpuutettiin mukaan. Mittarin luotettavuus oli erittäin hyvä ($\alpha = 0.79$).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään korrelaatioita ja tilastoja, sekä esitellään maidontuottajille lähetetyn survey –kyselyn analysoidut tulokset. Merkitsevyystasot on ilmaistu SPSS-ohjelmiston ilmoittamalla tavalla. Korrelaation perässä ** –merkintä (erittäin merkitsevä) tarkoittaa, että korrelaation kerroin eroaa nollasta < 1 %:n riskillä ($p < 0.01$). * –merkintä (merkitsevä) vastaavasti tarkoittaa, että korrelaatiokerroin eroaa nollasta < 5 %:n riskillä ($p < 0.05$).

4.1 Taustatietoa kyselyyn vastanneista

Tutkimukseen osallistui 581 maidontuottajaa, joista kaikki kelpuutettiin mukaan tutkimukseen. Kyselyyn osallistuneet maidontuottajat tulivat Suomesta, ja olivat lähes poikkeuksetta suomenkielisiä. Kuten jo aiemmin on tässä työssä mainittu, tutkimuksesta ei varsinaisesti tarvinnut karsia vastaajia. Kaikki kyselyyn kelpuutetut vastaajat olivat vastanneet jokaiseen taustakysymykseen. Joidenkin vastaajien osalta puuttui joistakin väitteistä vastauksia, mutta nämä korvattiin yleisen teorian perusteella verrokkiryhmän keskiarvolla.

Vastaajista (n = 581) oli miehiä 62,5 % ja naisia 37,5 %. Vastaajien ikäjakauma oli seuraava: alle 35-vuotiaita 20,3 %, 35 – 44-vuotiaita 28,9 %, 45 – 54-vuotiaita 35,3 % ja yli 55-vuotiaita 15,5 %. Ikäjakauma on varsin terveellä pohjalla, kun otetaan huomioon yli 55-vuotiaiden osuus suhteessa alle 35-vuotiaiden osuuteen. On odotettavissa, että alle 45-vuotiaiden osuus tullee hieman kasvamaan tilojen mahdollisten sukupolvenvaihdosten myötä. Tilanne on kohdeorganisaation kannalta huolestuttava, koska maidontuottajat vähenevät Keski-Suomesta muuta maata selkeästi nopeammin. Suurin syy on tuottajien ikääntyminen ja jatkajan löytäminen tilalle. Maitotilalle tämä ei kuitenkaan ole vielä

kuolemantuomio, koska tilan lopettaessa maidontuotannon, ei kalenterivuosittainen liikevaihto välttämättä pienene. Syynä tähän on se, että monet tuottajista vaihtavat maidontuotannon joko nautakarjaan tai hevosiin. Taustalla on siis olemassaolevan rakennuskapasiteetin hyödyntäminen eri keinoin. Kylmä fakta kuitenkin on, että lopettavat tilat ovat noin 20 lypsylehmän kokoisia. Mikäli tuotantoa haluttaisiin jatkaa, tulisi tilalla tehdä isoja investointeja. Investoinnit jätetään kuitenkin mieluummin tekemättä.

Taustamuuttujassa, jossa kysyttiin, kuinka pitkään maidontuottaja on ollut jäsenenä, vastaajat (n = 581) jakautuivat seuraavasti: alle 10 vuotta 27,0 %, 10 – 15 vuotta 17,0 %, 16 – 20 vuotta 16,0 % ja yli 20 vuotta 39,9 %. Tämän taustamuuttujan perusteella on havaittavissa tiettyä sitoutuneisuutta, koska yli 20 vuotta jäsenenä olleita oli lähes 40 % kaikista vastanneista.

Vastaajista lähes 98 % oli joko Itä-Maidon, Länsi-Maidon, Maitosuomen, Pohjolan Maidon tai Tuottajain Maidon jäseninä. Suurin yksittäinen osuuskunta oli Itä-Maito (23,9 % vastaajista). Evijärven Seudun ja Härmän Seudun osuusmeijereistä vastauksia saatiin ainoastaan kahdeksan kappaletta (1,4 % vastaajista). Milkan jäsenistä ainoastaan kuusi vastasi (1,0 % vastaajista). Syynä tähän oli kyselyn toteuttaminen suomeksi. Milkan jäsenistä puolestaan käytännössä kaikki ovat ruotsinkielisiä. Tästä virheestä tutkija itse kantaa täyden vastuun.

Taustamuuttujassa, jossa kysyttiin vastaajan navettatyyppiä, suosituin oli parsinavetta (62,1 % vastaajista). Lämmin pihatto oli navettatyyppinä toiseksi suosituin (32,7 % vastaajista). Sattumaa vai ei, mutta lähes kaikki kylmän pihaton navettatyypiksi maininneet olivat Tuottajain Maidon jäseniä.

Tarkasteltaessa vastaajien jakautumista lehmämäärittäin, joka oli niinikään yksi taustamuuttuja, voidaan huomata vastausten

jakautuneen varsin tasaisesti. Taustamuuttuja jaettiin neljään osaan: alle 20 lehmää (21,5 %), 20 – 29 lehmää (27,9 %), 30 – 49 lehmää (25,5 %) ja yli 50 lehmää (25,1 %). Kaikkiaan 60,2 % maidontuottajista asuivat yli 50 hehtaarin tiloilla, joissa on muutakin toimintaa kuin ainoastaan maidontuotantoa (esim. viljely, metsätalous). Alle 30 hehtaarin, pääasiassa maidontuotantoon keskittyneiden tilojen osuus oli 13,6 %. Vaikka tilakoot yleisesti olivatkin kyselyyn vastanneilla varsin suuria, vastaajista peräti 37,0 % tilitti vuoden aikana alle 200 000 litraa maitoa. Suuria, yli 400 000 maitolitran tiloja oli vastanneista 25,6 %.

Yhtenä taustamuuttujana tutkimuksessa oli vastaajan tukialue. Maidon tuotantotukea maksetaan meijeriin toimitetusta ja suoraan kuluttajalle myydystä maidosta. A- ja B-tukialueilla tuki myönnetään Etelä-Suomen kansallisena tukena ja C-tukialueella pohjoisena tukena. Tuotantotuki määräytyy sen mukaan, millä tukialueella hakijan talouskeskus sijaitsee. A- ja B-tukialueet kattavat koko Etelä-Suomen pohjoisena linjanaan Pori – Lappeenranta –akseli. C-alue kattaa lopun Suomen ja se on jaettu pienempiin tukialueisiin (C1, C2, C2P, C3 ja C4).

Tutkimukseen vastanneiden maidontuottajien tilat sijaitsivat 73,7 %:sti C-tukialueella. Suurin yksittäinen tukialue oli ylivoimaisesti C2, jonka rajojen sisäpuolella 39,6 % kyselyyn vastanneista maidontuottajista asui. Muita merkittäviä tukialueita olivat C1 (21,9 %) ja B (19,1 %).

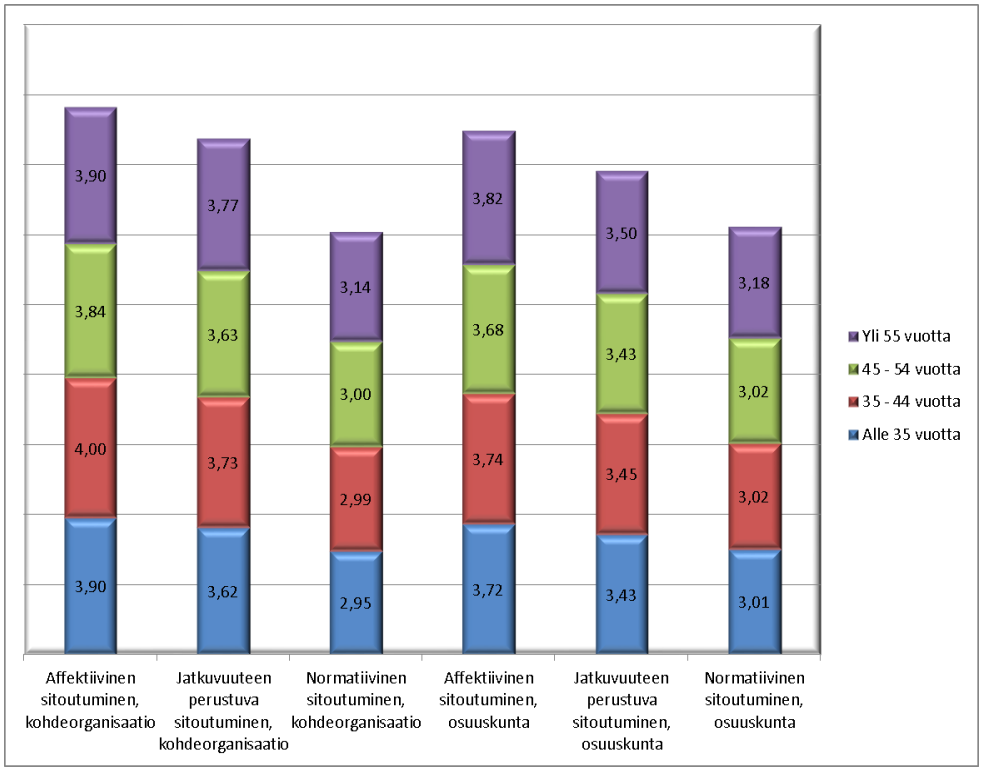
Vaikka tilakoot yleisesti olivatkin kyselyyn vastanneilla varsin suuria, vastanneista 37,0 % tilittivät vuoden aikana alle 200 000 litraa maitoa. Suuria, yli 400 000 maitolitran tiloja oli vastanneista 25,6 %.

4.2 Maidontuottajien sitoutuminen käytännössä

Affektiivinen sitoutuminen näkyy tuloksissa selkeänä voittajana, kun tarkastellaan maidontuottajien sitoutumista niin organisaatioon kuin omaan osuuskuntaankin.

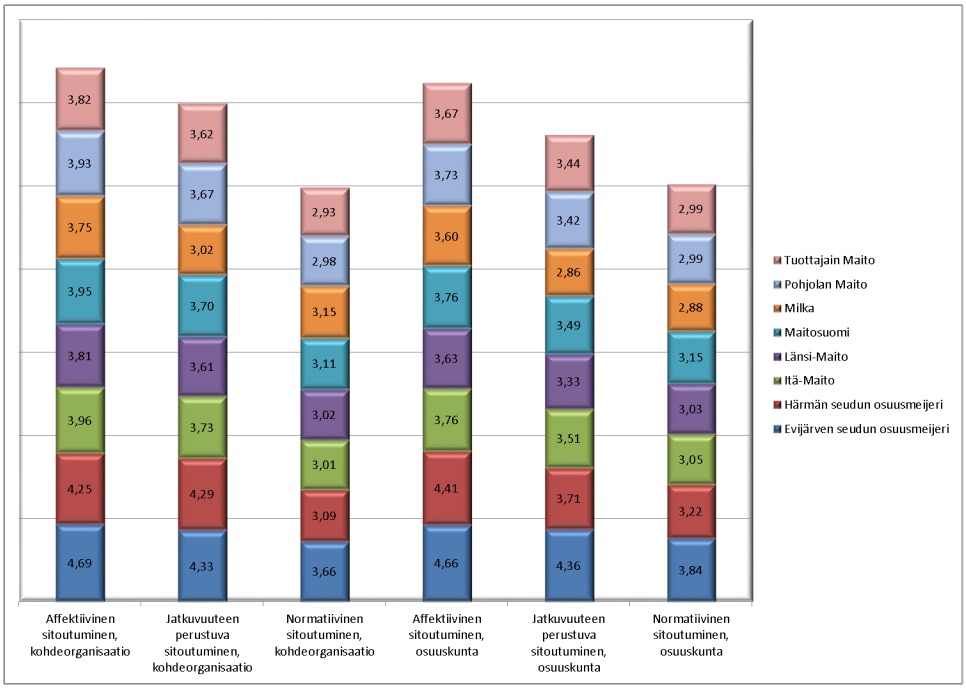
Mielenkiintoista on havaita, että maidontuottajat ovat affektiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen kautta sitoutuneita enemmän kohdeorganisaatioon kuin omaan osuuskuntaan. Ainoastaan normatiivisessa sitoutumisessa maidontuottajat olivat sitoutuneempia osuuskuntaan kuin kohdeorganisaatioon. Tässä selityksenä on varmastikin oman osuuskunnan säännöt, joiden noudattaminen menee kohdeorganisaation sääntöjen noudattamisen yläpuolelle. Erot ovat varsin merkittäviä affektiivisen sitoutumisen kohdalla. Yleisesti ottaen sitoutumisen taso on sekä kohdeorganisaatiota että osuuskuntaa kohtaan maidontuottajilla hyvällä tasolla.

Tarkasteltaessa sukupuolen vaikutusta sitoutumiseen, voidaan todeta naisten olevan sitoutuneempia kuin miesten. Sukupuolittainen jakauma noudattelee edellisen kohdan tuloksia – sekä miehet että naiset ovat keskimäärin sitoutuneempia kohdeorganisaatioon kuin omaan osuuskuntaansa. Miesten kohdalla erot ovat hieman pienempiä kuin naisten kohdalla, mutta merkittäviä eroja sukupuolittaisessa jakautumisessa ei ole.



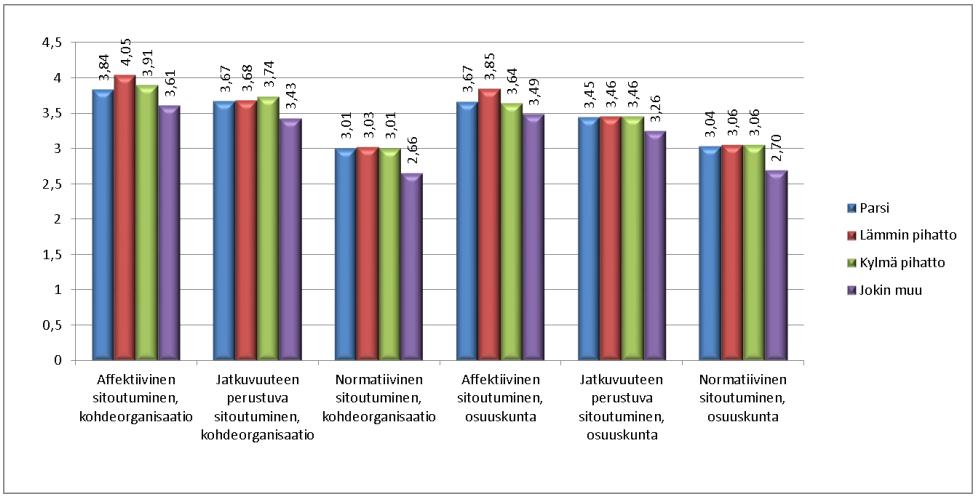
Kuvio 3. Iän vaikutus sitoutuneisuuteen

Affektiivinen sitoutuminen on niin ikään merkittävintä tarkasteltaessa iän vaikutusta sitoutuneisuuteen. Kaikkein sitoutuneimpia ovat 35 – 44 –vuotiaat, joilla selkeästikin on paineita oman tilan menestykselliseen pyörittämiseen myös tulevaisuudessa. Affektiivinen sitoutuminen kohdeorganisaatioon on jälleen kaikkein vahvinta ja normatiivinen sitoutuminen heikointa. Osuuskuntatasolla tarkasteltaessa tilanne on samoin.



Kuvio 4. Osuuskunnan vaikutus sitoutuneisuuteen

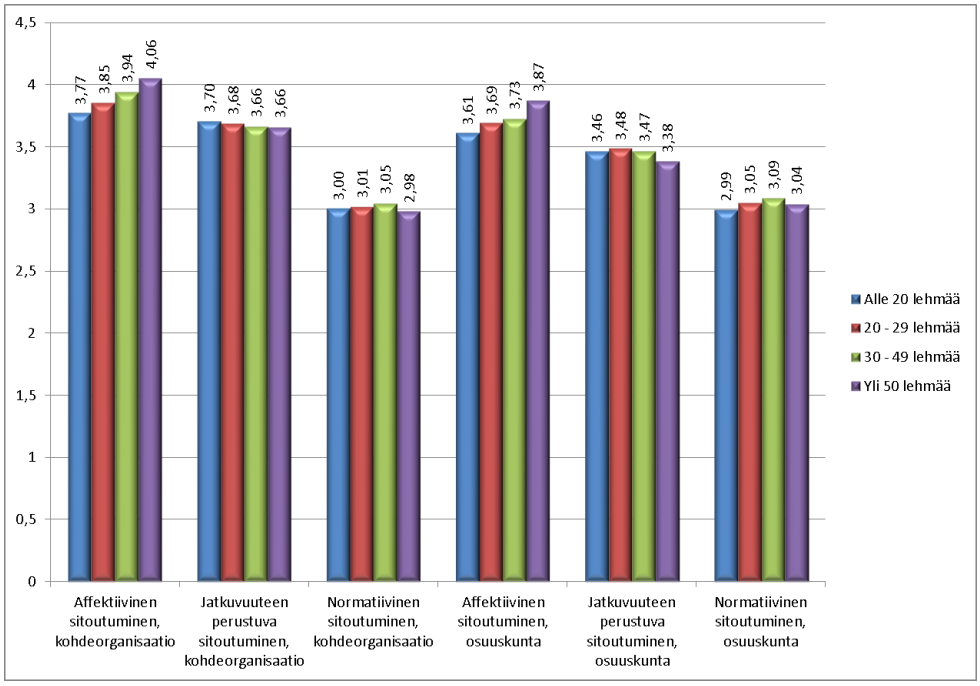
Osuuskunnan vaikutus sitoutuneisuuteen on kohdeorganisaatiotasolla, kuten osuuskuntatasollakin jälleen pääosin affektiivista. Härmän seudun osuusmeijeri sekä Evijärven seudun osuusmeijeri tosin sekoittavat tuloksia, koska kyseisistä meijereistä saatiin ainoastaan kahdeksan vastausta.



Kuvio 5. Navettatyypin vaikutus sitoutuneisuuteen

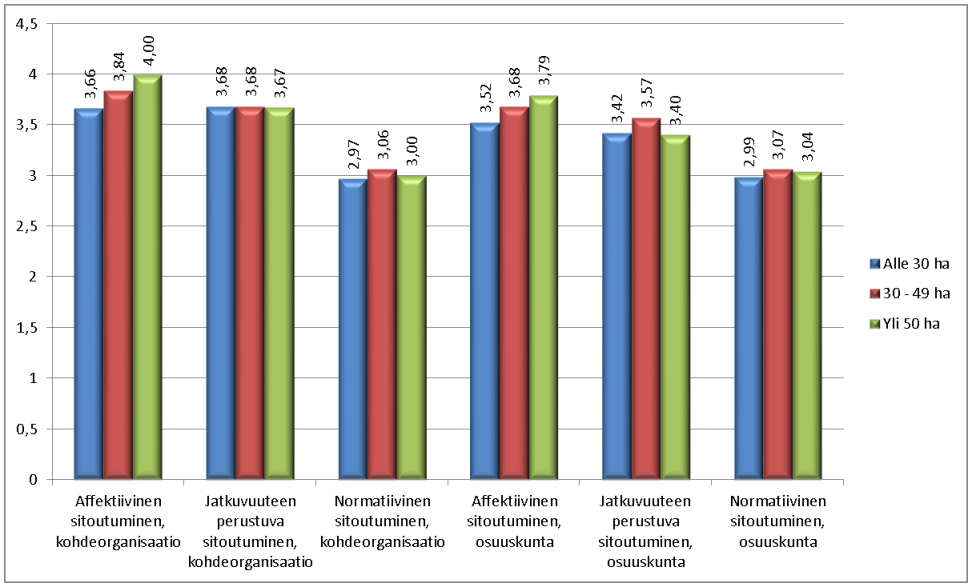
Navettatyypeittäin tarkasteltuna affektiivinen sitoutuminen on jälleen vahvimpana. Navettatyypit ovat tutkimuksen tekijälle täyttä hepreaa,

mutta tutkimustulokset osoittavat, että lämpimän pihaton omistavien maatilallisten sitoutuminen on vahvinta. Kuten muissakin, niin tässä on huomattavissa ero kohdeorganisaatioon sitoutumisen eduksi.



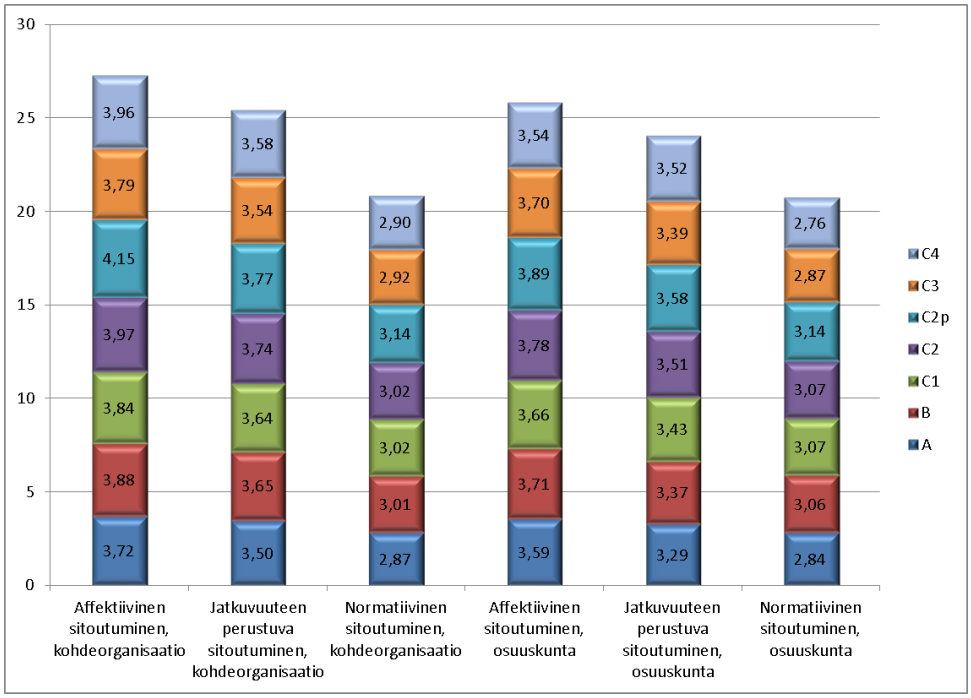
Kuvio 6. Lypsylehmien määrän vaikutus sitoutuneisuuteen

Kyselyn tuloksista voi päätellä helposti sen, että mitä enemmän lehmiä tilalla on, sitä sitoutuneempi maidontuottaja on sekä kohdeorganisaatiota että omaa osuuskuntaansa kohtaan. Affektiivinen sitoutuminen on tässäkin johtavassa asemassa. Yli 50 lehmän tiloilla sitoutuminen on selkeästi vahvempaa kuin esimerkiksi alle 20 lehmän tiloilla, joissa painopiste on selkeästi jossain muussa toiminnassa kuin karjan kasvatuksessa – ne eivät edes välttämättä ole maitotiloja sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan maidosta tuottajalle tilitettävä korvaus on ainoastaan lisätulo, eikä vaikuta merkitsevästi tilallisen elintasoon. Näin asiaa kommentoitiin myös kohdeorganisaation puolelta, eikä heille tutkimustulos tältä kantilta katsottuna ollut yllätys.



Kuvio 7. Peltoalan vaikutus sitoutuneisuuteen

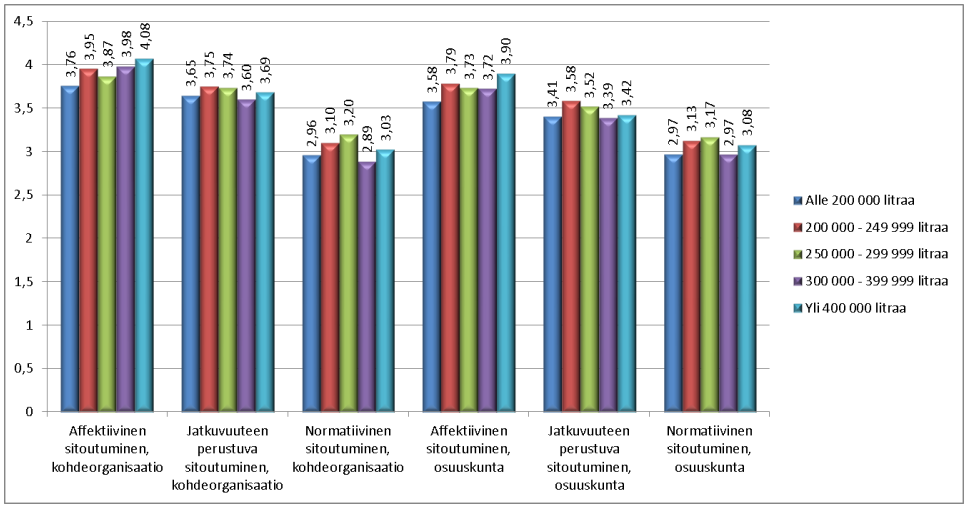
Peltoala, lehmien määrä ja tuotetut maitolitrat ovat yhteydessä toisiinsa. Niinpä tulokset näiden osalta ovat hyvin samankaltaiset – mitä enemmän peltoa, sitä sitoutuneempi tilallinen on. Erot ovat varsin merkittävät varsinkin affektiivisen sitoutuneisuuden piirissä. Jatkuvuuteen perustuvassa – niin kohdeorganisaation kuin oman osuuskunnan suhteen – sitoutumisessa ei ole suuria heittoja peltoalan suhteen, kuten ei myöskään normatiivisen sitoutumisen suhteen.



Kuvio 8. Tukialueen vaikutus sitoutuneisuuteen

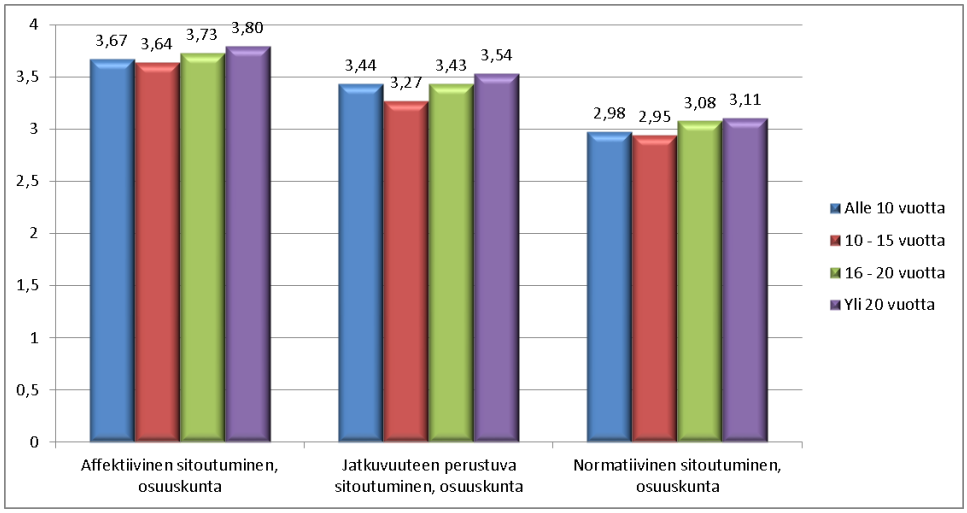
Maidon tuotantotukea maksetaan meijeriin toimitetusta ja suoraan kuluttajalle myydystä maidosta. A- ja B-tukialueilla tuki myönnetään Etelä-Suomen kansallisena tukena ja C-tukialueella pohjoisena tukena. Tuotantotuki määräytyy sen mukaan, millä tukialueella hakijan talouskeskus sijaitsee. A- ja B-tukialueet kattavat koko Etelä-Suomen pohjoisena linjanaan Pori – Lappeenranta –akseli. C-alue kattaa lopun Suomen ja se on jaettu pienempiin tukialueisiin (C1, C2, C2P, C3 ja C4).

Erot sitoutuneisuudessa eri tukialueiden välillä on varsin pieniä. Tuloksista voi kuitenkin todeta sen, että mitä pohjoisemmaksi mennään, sen sitoutuneempia tilalliset ovat. Etelässä tilallisella saattaa olla primäärityö jossain muualla kuin omalla tilalla ja näin sitoutuminen tilan toimintaan on heikompaa. Vastauksissa muutama viljelijä mainitsi juuri tämän asian ja he olivat em. Pori – Lappeenranta –akselin eteläpuolella asuvia tilallisia.



Kuvio 9. Toimitetun maitomäärän vaikutus sitoutuneisuuteen

Toimitettu maitomäärä on riippuvainen lehmien määrästä maitotilalla. Siksi oli jo ennalta arvattavissa, että maitomäärän sekä lehmien määrän vaikutus sitoutuneisuuteen kulkee ns. käsi kädessä. Erot eivät kuitenkaan ole suuria. Mielenkiintoista on myös huomata, että ns. pientilallisten, joihin luen kuuluvaksi alle 250 000 maitolitraa tuottavat tilat, sitoutuminen on lähes yhtä vahvaa kuin suurtilallisten, joiden vuosituotanto on yli 400 000 litraa.



Kuvio 10. Jäsenvuosien vaikutus sitoutuneisuuteen

Jäsenvuosien merkitystä tarkasteltiin ainoastaan maidontuottajien suhteessa omaan osuuskuntaan. Kohdeorganisaatiossahan he eivät ole jäseninä, ainoastaan omassa osuuskunnassa.

Affektiivinen, jatkuvuuteen perustuva sekä normatiivinen sitoutuminen oli kaikkein voimakkainta yli 20 vuotta jäseninä olleiden keskuudessa. Heille jäsenyys osuuskunnassa tuo turvaa ja he ovat omaksuneet osuuskunnan tavan toimia sekä palvella heidän tarpeitaan. Tulevaisuuden haasteena kohdeyrityksellä sekä osuuskunnilla onkin saada nuoremman polven maidontuottajat sitoutumaan entistä tiiviimmin. Erot sitoutumisen tasossa eivät ole huomattavia, mutta pitkässä juoksussa mahdollisesti merkitseviä.

4.3 Yhteenveto

Kohdeorganisaation tehtävä on edistää suomalaisen maidontuottajan elinkeinoa. Kohdeorganisaatio maksaa kaiken liiketoimintansa maitotuoton omistajilleen eli maidontuottajille. Vuonna 2010 kohdeorganisaatio maksoi maidon hintana osuuskunnilla kaikkiaan 777 M€. Kohdeorganisaatio on usean maidontuottajaosuuskunnan omistama osakeyhtiö, joka kerää noin 86 % suomalaisesta maidosta. Ryhmään kuuluu noin 9 000 maidontuottajaa, kun koko Suomessa tuottajia on reilut 10 000. Kohdeorganisaation menestymistä ei mitata perinteisellä tavalla eli voiton suuruudella, vaan liikesuhteessa olevien omistajien maidolle luodulla arvolla eli maitotuotolla (maitotuotto = (maitokate – investointien rahoitustarve) / omistajien toimittama maitomäärä). Kohdeorganisaatio tilittää maidosta eurooppalaisittain huippuhintaa. Vuonna 2010 tilityshinta oli 40,9 (40,4) senttiä per maitolitra.

Kuten edellä olevista numeerisista arvoista voi päätellä, on kohdeorganisaatio merkittävä toimija suomalaisilla maitomarkkinoilla ja sen kautta moni suomalainen perhe saa elantonsa. Täten on luonnollista, että tuottajien hyvinvointi ja sitoutuminen kiinnostaa kohdeorganisaation johtoa.

Meyer ja Allen (1997) totesivat organisaatioon sitoutumisella olevan monia niin positiivisia kuin negatiivisiakin seurauksia organisaatiolle. Seuraavassa tarkastellaan kyselyn tulosten pohjalta pääteltävissä olevia olettamuksia sitoutumisesta aiheutuvista vaikutuksista kohdeorganisaatiota ja tuottajan omaa osuuskuntaa kohtaan.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta sitoutumisesta olevan konkreettisia, positiivisia seurauksia. Aluksi on nostettava liiketaloustieteellinen näkökulma esille. Maidontuottajat tuottavat maitoa kohdeorganisaatiolle ja saavat tästä korvauksen. Myös kohdeorganisaatio hyötyy tästä jatkojalostaessaan saadun maidon erilaisiksi tuotteiksi loppukäyttäjille. Meyer ja Allen (1997) ovat todenneet sitoutuneiden työntekijöiden työsuorituksessa tapahtuvan positiivisen muutoksen kumuloituvan suoraan organisaation tulokseen. Seuraavassa eräs tuottaja kommentoi omaa sitoutuneisuuttaan ja sen vaikutuksia:

”…periaatteessahan tätä hommaa ei tehdä kuin rahan takia. Mitä parempi tilityshinta maitolitralta, sen parempi itselle. Suurin syy omalle sitoutumiselle on siis raha. Tosin se taas vaikuttaa moneen juttuun. Oma työsuoritus parantuu, kun tietää, että saa asiallisen korvauksen. Myös tyytyväisyys kohdeorganisaatiota kohtaan lisääntyy, kun huomaa heidän ajattelevan tuottajan parasta…”

Toisena tärkeänä tekijänä sitoutumisesta nostan esille tuottajien tuottajatyytyväisyyden lisääntymisen, mikä taas vaikuttaa suoraan tai epäsuorasta useaan tekijään. Kohdeorganisaatio suorittaa tietyin väliajoin konserniin liittymättömän, ulkopuolisen yhtiön avustuksella tuottajatyytyväisyyskyselyn, jonka perusteella kohdeorganisaatio kykenee tekemään välittömästi muutoksia toimintaansa tuottajien tyytyväisyyden parantamiseksi, mikäli tällaiselle olisi aihetta. Tuottajien tyytyväisyys on suoraan yhteydessä tuottajien vähäiseen vaihtuvuuteen sekä päämies-tuottaja –suhteiden jatkumiseen. Kohdeorganisaation mukaan vaihtuvuus tuottajien keskuudessa on

hyvin vähäistä. Tuottajien vaihtuvuuden pienenemiseen sitoutumisen seurauksena on selkeä linkki aikaisempiin tutkimuksiin. (mm. Steers 1977; Angle & Perry 1981; Meyer & Allen 1991, 1997; Meyer & Herscovitch 2001; ja Meyer ym. 2002) Yleisesti on todettu (mm. Curtis & Wright 2001), että henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuu organisaatiolle turhia, ylimääräisiä kustannuksia.

Vahvasti sitoutuneet tuottajat kasvattavat myös kohdeorganisaation imagoarvoa positiivisessa mielessä. Yleiseen imagoon vaikuttavat tuottajien kirjallisista vastauksista eritellyt maininnat siitä, että kohdeorganisaatiosta heillä on ainoastaan positiivista sanottavaa ja tämän vuoksi he haluavat toimia kohdeorganisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

”Eihän minulla mitään pahaa sanottavaa ole. Molemmat ovat riippuvaisia toisistaan ja siksi sitä haluaakin toimia parhaalla mahdollisella tavalla, että siitä itse jotain myös hyötyisi.”

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata maidontuottajien sitoutumista niin kohdeorganisaatiota kuin omaa osuuskuntaansakin kohtaan.

Affektiivinen sitoutuminen, jossa henkilö haluaa säilyttää organisaation jäsenyytensä, nousi selkeimmin Meyerin ja Allenin (1997) organisaatioon sitoutumisen kolmikomponenttimallista esille. Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista ilmeni niin ikään tulosten perusteella varsin paljon, normatiivisen sitoutumisen jäädessä selkeästi kolmikomponenttimallin organisaatioon sitoutumisen ulottuvuudesta vähiten kannatusta saaneeksi. Jokainen kolmikomponenttimallin osatekijä oli kuitenkin yhdistettävissä maidontuottajien sitoutumiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osallistua akateemisen tiedeyhteisön keskusteluun organisaatioon sitoutumisesta (Kanter 1968; Porter 1974; Salancik 1977; Wiener 1982; O'Reilly & Chatman 1986; Penley & Gould 1988; Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991, 1997; Meyer & Schoorman 1992, 1998). Tutkimus osallistuu myös akateemiseen keskusteluun sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä (Mathieu & Zajac 1990; Cohen 1992; Meyer & Allen 1997; Curtis & Wright 2001; Meyer & Herscovitch 2001) sekä seurauksiin, jotka sitoutumisesta organisaatiolle aiheutuvat (Steers 1977; Angle & Perry 1981; Pierce & Dunham 1987; Angle & Lawson 1994; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002).

Keskeisenä ydinhavaintona tutkimuksesta voidaan todeta, että sitoutuminen on hyvin monitahoinen käsitä – organisaatiositoutumiseen vaikuttavat monet yksittäiset asiat. Sitoutumista onkin syytä tarkastella aina tilannekohtaisesti ja ottaa huomioon eri asiat tilanteesta ja yksilöstä riippuen. On tärkeää huomioida myös se, että kaikki asiat eivät vaikuta sitoutumiseen yhtä voimakkaasti, vaikka ne tärkeitä ovatkin.

Aineistosta nousi mielestäni selkeästi esiin iän vaikutus vastaajan sitoutuneisuuteen. Juuri aloittaneilla maidontuottajilla sitoutuminen oli heikompaa kuin pidempää tuottajina olleilla. Tämä on syytä huomioida kohdeorganisaatiossa kuin yksittäisissä osuuskunnissakin. Tästä syystä olisi tärkeää huomioida maidontuottajat jopa yksilöllisesti, niin että pidempään tuottajina olleet vanhemmat maidontuottajat saataisiin pidettyä sitoutuneina. Tämä koskee myös nuorempia tuottajia, jotteivät osuuskunnat kohtaa jossain vaiheessa suurta jäsenkatoa. Vaikka kyseessä ei ollutkaan laadullinen tutkimus, lähettivät monet tuottajat minulle sähköpostia, jossa mainitsivat suurimmaksi sitoutumisen syyksi rahan. Tällaisella ulkoisella ”motivaatiotekijällä” on voimakas

vaikutus niin iäkkäämmille ja osuuskunnan jäseninä pisimpään olleille vastaajille kuin myös nuoremmille, vasta-aloittaneille maidontuottajille.

Maidontuottajilla on tulosten perusteella selvästi halu olla yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Vastaajat ovat siis sitoutuneita olemaan organisaation jäseniä.

5.1 Suhteuttaminen aikaisempiin tutkimuksiin

Sitoutuminen käsitteenä on muovautunut viimeisten vuosikymmenten aikana ja tulee tekemään niin jatkossakin, mikäli sitoutumisen sisältö ei saa yhtenäistä merkitystä tutkijoiden keskuudessa. Sitoutuminen on käsitteenä lähtenyt liikkeelle yksiulotteisista malleista ja päätynyt nykyisin johtavassa asemassa organisaatiositoutumistutkimuksessa olevan Meyerin ja Allenin (1991; 1997) moniulotteiseen kolmikomponenttimalliin, jossa sitoutumista selitetään kolmen ulottuvuuden – affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan komponentin – kautta.

Maidontuottajia ei varsinaisesti ole hyödynnetty suuremmassa määrin kauppatieteelliseen tutkimukseen. Suurin osa maidontuottajiin liittyvistä tutkimuksista on ollut kohdeyrityksen sisäistä, ylimmän johdon päätöksen tekoa tukevaa tai maidontuottajille tarkoitettua ”vähemmän informatiivista” tutkimusta.

Tutkimus oli onnistunut, koska tutkimuksen alussa asetettuihin tavoitteisiin päästiin – ainakin jollain tasolla. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten maidontuottajat ovat sitoutuneita. Tutkimusaineistoa analysoimalla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen, vaikkei mitään varsinaisesti mitään uutta ja tutkimuskenttää vavisuttavaa tietoa löytynytkään. Mielestäni aiheen valinta oli myös onnistunut, koska sitoutuminen on ajankohtainen aihe nykypäivänä, eikä

maidontuottajien sitoutumisesta ollut aiemmin tehty kattavaa tutkimusta.

Tutkimusten tulosten uskottavuuteen vaikuttaa se, että tavoiteltu vastaajamäärä ylittyi reilusti. Otoskoko oli siis riittävä, ja saturaatio eli aineiston kyllääntyminen saavutettiin. Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan raportoimalla riittävän tarkasti tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista, tutkimusjoukosta, aineiston keruusta ja analyysista. Mielestäni tutkimuksen tulokset olivat hyvin myönteisiä. Vastaajat olivat yleisellä tasolla tyytyväisiä osuuskunta – kohdeorganisaatio – maidontuottaja –kolminaisuuteen.

5.2 Ehdotuksia tuottajien sitoutumisen vahvistamiseksi

Maidontuottajien sitoutumista ja sen vahvistamista tarkasteltaessa on muistettava, että sitouttamisprosessi alkaa tutkimusten mukaan jo ennen varsinaisen jäsenyyden alkamista. Potentiaaliselle, uudelle maidontuottajajäsenelle on pyrittävä kertomaan mahdollisimman paljon ja avoimesti organisaatiosta, organisaatiokulttuurista ja organisaation tavoista toimia. Organisaatiosta olisi kyettävä spesifioimaan niin positiiviset kuin myös negatiiviset asiat, jotka voivat vaikuttaa sitoutumiseen.

Kun maidontuottajasta on tullut osuuskuntansa täysivaltainen jäsen, alkaa jäsenelle kertyä erilaisten tilanteiden, yhteydenottojen ja tapaamisten kautta kokemuksia osuuskunnasta ja kohdeorganisaatiosta. Näiden kokemusten kautta maidontuottajan sitoutuminen kehittyy tai on kehittymättä. Kohdeorganisaation tulisi maidontuottajan ensimmäisestä jäsenyyspäivästä lähtien olla aktiivinen osapuoli ja pidettävä tuottajaan yhteyttä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on näet todettu kahden ensimmäisen kuukauden olevan kaikkein merkityksellisimpiä sitoutumisen kannalta. Kun kohdeorganisaation johto pohtii tapoja sitouttaa maidontuottajia, olisi

muistettava aina ottaa tuottajien mielipide huomioon ja miettiä, miten jokin sitouttamistoimenpide mahdollisesti koetaan tuottajien keskuudessa. Organisaation tarjoamalla koulutuksella voi olla suurikin samanaikainen vaikutus niin affektiiviseen, normatiiviseen kuin myös jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen.

Tutkimustuloksia pyöriteltäessä voidaan maidontuottajien sitoutumisen todeta olevan pohjimmiltaan affektiivista. Täten seuraukset yksittäisen tuottajan sitoutumisesta ovat niin tuottajan omalle osuuskunnalle kuin kohdeorganisaatiolle kaikkein arvokkaimpia. Tulosten perusteella myös normatiivinen sitoutuminen johtaa positiivisiin vaikutuksiin. Kohdeorganisaation tulisikin saatujen tulosten pohjalta keskittyä affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen taustalla olevien tekijöiden tarkasteluun.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tehdessäni tätä tutkimusta, nousi mieleeni muutamia jatkotutkimustarpeita. Tässä tutkimuksessa tutkittiin ainoastaan yhtä kohdeorganisaation ryhmää, maidontuottajia. Olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta kohdeorganisaation eri työntekijäryhmiin, jolloin olisi mahdollista tehdä vertaileva tutkimus eri työntekijäryhmien sitoutumisen asteesta. Toisaalta mahdollisen toisen kvantitatiivisen tutkimuksen kohderyhmänä voisi toimia koko kohdeorganisaation henkilöstö, jolloin kohdeorganisaatio saisi yleiskäsityksen koko henkilöstön sitoutumisesta. Tällöin tutkimukseen voitaisiin lisätä myös kvalitatiivisia piirteitä.

Tutkimukseen liittyy pieniä varauksia, jotka on otettava huomioon. Tutkimuksen yhtenä näkökulmana oli tuoda esille, minkälaisia seurauksia tuottajien sitoutumisella on kohdeorganisaatiolle. Täten hyvänä jatkotutkimusaiheena voisi mielestäni olla tuottajien sitoutumisen seurauksen tarkempi tarkastelu, jolloin mukaan voisi

ottaa euromääräisen ns. tulos –aspektin, jolloin tutkittaisiin, miten sitoutuminen vaikuttaa koko kohdeorganisaation tulokseen. Tämä näkökulmasuuntaus oli yhtenä vakavasti harkittavana vaihtoehtona aloittaessani tutkimusta, mutta päätin jättää sen järkiperäisistä syistä pois tutkimuksestani – tutkimuksesta olisi tällöin tullut liian laaja.

Tämä tutkimus koski ainoastaan kohdeorganisaation tuottajia. Erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi joko kansallisella tai Pohjoismaisella tasolla vertailla samalla toimialalla toimivien yritysten tuottajien sitoutumista organisaatioon sekä tuottajien sitoutumisen taustalla olevia tekijöitä. Näin pystyttäisiin tutkimuksen avulla antamaan hyvinkin kattava selvitys tuottajien organisaatioon sitoutumisesta.

Tämä tutkimus pitäisi mielestäni toteuttaa myös käänteisillä kysymyksillä eli ensiksi kysyttäisiin tuottajilta heidän omaa osuuskuntaansa koskevat kysymykset ja vasta sen jälkeen kohdeorganisaatiota koskevat kysymykset. Uskon, että monessa kohtaa tässä tutkimuksessa vastaajat eivät enää jaksaneet keskittyä vastaamaan todenmukaisesti kysymyksiin, jotka liittyivät heidän omaan osuuskuntaansa. Tästä syystä epäilen sitoutumisen olevan tutkimuksessa heikompaa osuuskuntaa kuin kohdeorganisaatiota kohtaan.

LÄHTEET

Kirjat ja artikkelit:

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Helsinki.

Allen, N. J. & Grisaffe, D. 2001. Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. Human Resource Management Review, vol. 11, sivut 209 – 236.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1984. Testing the ”side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, vol. 69, nro 3, sivut 372 – 378.

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

Angle, H. L. & Lawson, M. B. 1994. Organizational commitment and employees´ performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. Psychological Reports, vol. 75, sivut 1539 – 1551.

Angle, H. L. & Perry, J. L. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, vol. 26, sivut 1 – 14.

Aranya, N. & Jacobson, D. 1975. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. The Journal of Social Psychology, vol. 97, sivut 15 – 22.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, vol. 17, nro 1, sivut 99 – 120.

Brown, R. B. 1996. Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. Journal of Vocational Behavior, vol. 49, nro 42, sivut 230 – 251.

Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, vol. 19, nro 4, sivut 533 – 546.

Cohen, A. 1992. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, vol. 13, nro 6, sivut 539 – 558.

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, vol. 17, sivut 336 – 354.

Currie, G. & Wright, D. 2001. Retaining employees – The fast track to commitment. Management Research News, vol. 24, nro 8/9, sivut 56 – 60.

Dessler, G. 1999. How to earn your employees' commitment. Academy of Management Executive, vol. 13, nro 2, sivut 58 – 67.

Drucker, P. F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään. Vastapaino Oy, Tampere.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. – Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos, WS Bookwell Oy, Juva.

Finegan, J. E. 2000. The impact of person and organizational values on organizational commitment. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 73, sivut 149 – 169.

Glisson, C. & Durick, M. 1988. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. Administrative Quarterly, vol. 33, sivut 61 – 81.

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saravaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. 1972. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, Administrative Science Quarterly, sivut 555 – 573.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. 1993. Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. Academy of Management Journal, vol. 36, nro 5, sivut 951 – 995.

Jaussi, K. S. 2007. Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 80, sivut 51 – 61.

Kantor, R. M. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American sociological review, vol. 33, nro 4, sivut 499 – 517.

Kanter, R. M. 1972. Commitment and the internal organization of millennial movements. The American Behavioral, vol. 16, nro 2, sivut 219 – 243.

Kelman, H. C. 1958. Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change. The Journal of Conflict Resolution, vol. 2, nro 1, sivut 51 – 60.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

March, J. G. & Simon, H. A. 1958. cit. Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. 1998. Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. Journal of Organizational Behavior, vol. 19, nro 1, sivut 15 – 28.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, vol. 108, nro 2, sivut 171 – 194.

Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. 1992. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. Academy of Management Journal, vol. 35, nro 3, sivut 671 – 684.

Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. 1998. Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. Journal of Organizational Behavior, vol. 19, nro 1, sivut 15 – 28.

McElroy, J. C. 2001. Managing workplace commitment by putting people first. Human Resource Management Review, vol. 11, sivut 327 – 335.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1984. Testing the “Side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, vol. 69, nro 3, sivut 372 – 378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, vol. 1, nro 1, sivut 61 – 89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. Commitment in the workplace. Theory, research and application. Thousand Oaks, Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, vol. 78, nro 4, sivut 538 – 551.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, vol. 11, sivut 299 – 326.

Meyer, J. P., Paunonen, S. 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, vol. 74, nro 1, sivut 152 – 156.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analyses of antecedents, correlates and

consequences. Journal of Vocational Behavior, vol. 61, sivut 20 – 52.

Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. Journal of Applied Psychology, vol. 89, nro 6, sivut 991 – 1007.

Morris, J. H. & Sherman, J. D. 1981. Generalizability of an organizational commitment model. Academy of Management Journal, vol. 24, nro 3, sivut 512 – 526.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, M. R. 1982. Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press, New York.

Mowday, R. T. 1998. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. Human Resource Management Review, vol. 8, nro 4, sivut 387 – 401.

O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. Journal of Applied Psychology, vol. 71, nro 3, sivut 492 – 499.

Palich, L. E., Horn, P. W. & Griffeth, R. W. 1995. Managing in the international context: testing cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises. Journal of Management, vol. 21, nro 4, sivut 671 – 690.

Penley, L. E. & Gould, S. 1988. Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior, vol. 9, nro 1, sivut 43 – 59.

Pierce, J. L. & Dunham, R. B. 1987. Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. Journal of Management, vol. 13, nro 1, sivut 163 – 178.

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. Academy of Management Review, vol. 26, nro 2, sivut 298 – 310.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, vol. 59, nro 5, sivut 603 – 609.

Powell, D. M. & Meyer, J. P. 2004. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, vol. 65, sivut 157 – 177.

Pratt, M. G. 1998. To Be or not to Be? Central questions in organizational identification. Alkuperäinen teos: Whetten & Godfrey (Eds.), Identify in Organizations: Building Theory Through Conversations. Thousand Oaks, Sage.

Reichers, A. E. 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, vol. 10, nro 3, sivut 465 – 476.

Romzek, B. S. 1989. Personal consequences of employee commitment. Academy of Management Journal, vol. 32, nro 3, sivut 649 – 661.

Rousseau, D. M. 2004. Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. Academy of Management Executive, vol. 18, nro 1, sivut 120 – 127.

Räsänen, K. 2001. Kehittyvä liiketoiminta. WSOY, Porvoo.

Salancik, G. R. 1977. Commitment is too easy. Organizational Dynamics, vol. 66, nro 1, sivut 62 – 80.

Sheldon, M. E. 1971. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. Administrative Science Quarterly, vol. 16, sivut 143 – 150.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy, Turku.

Somers, M. J. 1995. Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. Journal of Organizational Behavior, vol. 16, sivut 49 – 58.

Steers, R. M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, vol. 22, sivut 46 – 56.

Swailes, S. 2002. Organizational commitment: A critique of the construct and measures. International Journal of Management Reviews, vol. 4, nro 2, sivut 155 – 178.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WS Bookwell Oy, Juva.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Welsch, H. P. & LaVan, H. 1981. Inter-relationship between organizational commitment and job-characteristics, job satisfaction, professional behaviour, and organizational climate. Human relations, vol. 34, nro 12, sivut 1079 – 1089.

Whitener, E. M. 2001. Do ”high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. Journal of Management, vol. 27, sivut 515 – 535.

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, vol. 7, nro 3, sivut 418 – 428.

Sähköiset lähteet:

Kohdeyrityksen sisäinen “Tuottajatyytyväisyyskysely”, 05/2011. Kyselyn suoritti TNS Gallup Oy. [Viitattu 25.01.2012]. Saatavissa: Aineisto luokiteltu salaiseksi.

Kohdeyrityksen www-sivut. [Viitattu mm. 24.10.2011]. Saatavissa: Kohdeyrityksen nimeä ei haluta julkaistavan.

Tilastokeskus 2011. [Tilastokeskuksen www-sivut] [Viitattu 24.10.2011]. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html

LIITTEET

Liite 1.

Saatekirje maidontuottajille:

Hyvä valiolainen maidontuottaja,

Tämä tutkimus käsittelee maidontuottajien sitoutumista. Kerään aineistoa valiolaisilta maidontuottajilta sähköisen kyselylomakkeen avulla, johon on helppo vastata ja jonka avulla tietoa voidaan kerätä strukturoidussa ja standardoidussa muodossa. Kyselyyn vastataan suomeksi. Kysely on osa kauppatieteellisiä opintojani, Pro gradu – tutkielma eli lopputyö. Valio-ryhmä tukee tutkimustani.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaasi noin 20 minuuttia. Kyselyn aluksi kartoitetaan vastaajan tietoja, liittyen mm. tilakokoon, vastaajan toimittamaan maitomäärän jne. Osiot 1 - 3 käsittelevät vastaajan sitoutumista Valio-ryhmään. Osioissa 4 - 6 taasen käsitellään vastaajan suhdetta osuuskuntaansa. Jokaisen kysymysosion alussa annetaan vastaajalle kysymyksiin liittyviä ohjeita.

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa, missä muodossa sitoutuminen pääsääntöisesti esiintyy maidontuottajien keskuudessa. Tavoitteena on myös ymmärtää maidontuottajien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Jokainen maidontuottaja vastaa kyselyyn itsenäisesti. Jokaisen tutkimukseen osallistuvan maidontuottajan henkilöllisyys pysyy salassa ja tutkimuksessa noudatetaan tutkijoille asetettuja yleisiä eettisiä ohjeita.

Pro gradu –tutkielmani ohjaa Johtaminen ja organisaatiot – opintosuunnan professori Iiro Jussila Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisestä tiedekunnasta. Tutkielmani kirjoittamisessa ja menestyksekkäässä loppuunsaattamisessa minua tukee nuorempi tutkija Heidi Tuominen Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisestä tiedekunnasta.

Ethän epäröi ottaa yhteyttä, mikäli Sinulla on jotain kysyttävää tutkimukseeni liittyen.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Markus Jordan
Lappeenrannan teknillinen yliopisto
puh. 050 527 3131
markus.jordan@lut.fi

Liite 2.

Kyselylomakerunko:

Yleiset kysymykset:

1. Vastaajan sukupuoli
a. Mies
b. Nainen
2. Vastaajan ikä
a. Alle 35 vuotta
b. 35 – 44 vuotta
c. 45 – 54 vuotta
d. Yli 55 vuotta

3. Mihin osuuskuntaan kuulutte?
a. Evijärven seudun osuusmeijeri
b. Härmän seudun osuusmeijeri
c. Itä-Maito
d. Länsi-Maito
e. Maitosuomi
f. Milka
g. Pohjolan Maito
h. Tuottajain Maito

4. Mikä on maatilanne navettatyyppi?
a. Parsi
b. Lämmin pihatto
c. Kylmä pihatto
d. Jokin muu

5. Kuinka monta lypsylehmää maatilallanne on?
a. Alle 20 lehmää
b. 20 – 29 lehmää

c. 30 – 49 lehmää
d. Yli 50 lehmää

6. Mikä on maatilanne peltoala?
a. Alle 30 ha
b. 30 – 49 ha
c. Yli 50 ha

7. Mihin tukialueeseen kuulutte?
a. A
b. B
c. C1
d. C2
e. C2p
f. C3
g. C4

8. Mikä oli meijeriin toimittamanne maitomäärä kiintiövuonna 2011?
a. Alle 200 000 litraa
b. 200 000 – 249 999 litraa
c. 250 000 – 299 999 litraa
d. 300 000 – 399 999 litraa
e. Yli 400 000 litraa

9. Kuinka kauan olette olleet osuuskuntanne jäsenenä?
a. Alle 10 vuotta
b. 10 – 15 vuotta
c. 16 – 20 vuotta
d. Yli 20 vuotta

Affektiivista sitoutumista mittaavat väitteet (kohdeorganisaatio):

”Vastaaja ottaa kantaa omaan emotionaaliseen kiintymykseensä kohdeorganisaatiota kohtaan. Tämän sitoutumisen alalajin ominaispiirre on myös, että tuottaja on organisaation palveluksessa, koska hän itse niin haluaa”.

1. Nautin kohdeorganisaatiossa olosta ja olen erittäin ylpeä kohdeorganisaatiosta
2. Tunnen kohdeorganisaation ongelmien olevan omia ongelmiani
3. Luulen, ett voisin helposti olla osa jotain toista organisaatiota – samalla lailla, kuten nyt olen osa kohdeorganisaatiota
4. En tunne olevani osa kohdeorganisaatiota
5. Minulla ei ole henkilökohtaisia tunnesiteitä kohdeorganisaatiota kohtaan
6. Kohdeorganisaation olemassaololla on tärkeä, henkilökohtainen merkitys minulle
7. En tunne voimakasta kiintymystä kohdeorganisaatioon
8. Olisin erittäin tyytyväinen, mikäli saisin tulevaisuudessakin toimittaa tuottamani tuotteet kohdeorganisaatiolle

Jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumista mittaavat väitteet (kohdeorganisaatio):

”Vastaajan tehtävänä on pohtia organisaatiosta irtautumisen etuja ja haittoja. Seuraavissa väitteissä sitoutuminen perustuu koettuihin etuihin ja haittoihin, joita kohdeorganisaatiosta lähteminen tai sinne jääminen aiheuttaa”.

1. Kohdeorganisaatiosta irtautuminen olisi minulle kovin hankalaa juuri nyt, vaikka haluaisinkin tehdä niin
2. Elämäni muuttuisi täysin, mikäli irtautuisin kohdeorganisaatiosta välittömästi
3. Mikäli irtautuisin kohdeorganisaatiosta, ei sillä olisi minulle

taloudellisia vaikutuksia

4. Kohdeorganisaation jäsenenä oleminen on seurausta niin omasta tarpeestani kuin myös syvästä halusta pysyä organisaation jäsenenä
5. En epäröi jättää kohdeorganisaatiota, vaikkei minulla olisikaan tuotteilleni seuraajaa (=ostajaa) tiedossa
6. Minulla olisi useita kilpailevia vaihtoehtoja, mikäli irtautuisin kohdeorganisaatiosta
7. Irtautumisen yksi vakavista seurauksista olisi olemassa olevien, vaihtoehtoisten organisaatioiden puute
8. Yksi suurimmista syistä omalle jatkamiselleni kohdeorganisaatiossa on se, että irtautuminen vaatisi merkittäviä henkilökohtaisia uhrauksia – jokin toinen organisaatio ei pystyisi tarjoamaan samoja hyötyjä/etuja, mitä minulla on suhteessa kohdeorganisaatioon

Normatiivista sitoutumista mittaavat väitteet (kohdeorganisaatio):

”Vastaajan tehtävänä on pohtia normatiivisen sitoutumisen vaikutuksia – onko vastaajalle esim. opetettu, ettei työpaikkaa ole soveliasta vaihtaa kovin usein. Tämän tapainen, opittu normi, voi sitoa yksilön organisaatioon”.

1. Mielestäni ihmiset vaihtavat organisaatiota nykypäivänä liian usein
2. En usko ikuiseen lojaaliuteen kohdeorganisaatiota kohtaan
3. Organisaatiosta toiseen siirtyminen ei ole mielestäni epäeettistä
4. Eräs suurimmista syistä jatkaa kohdeorganisaation

palveluksessa, on usko lojaaliuden tärkeydestä ja tämän vuoksi koen moraalista velvoitetta pysyä toiminnassa mukana

5. Mikäli saisin huomattavasti paremman kilpailevan tarjouksen, en silti kokisi kohdeorganisaation jättämistä oikeaksi ratkaisuksi
6. Minut on opetettu pysymään uskollisena yhdelle organisaatiolle
7. Uskon, että lojaalius kohdeorganisaatiota kohtaan on pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavaa
8. En usko, että ”yhtiön mies / yhtiön nainen” –ajattelutapa on nykyään ajankohtainen

Affektiivista sitoutumista mittaavat väitteet (osuuskunta):

”Vastaaja ottaa kantaa omaan emotionaaliseen kiintymykseensä osuuskuntaansa kohtaan. Tämän sitoutumisen alalajin ominaispiirre on myös, että tuottaja on osuuskunnan jäsenenä, koska hän itse niin haluaa”.

1. Nautin osuuskunnan jäsenenä olosta ja olen erittäin ylpeä jäsenyydestäni
2. Tunnen osuuskuntani ongelmien olevan myös omia ongelmiani
3. Luulen, että voisin helposti olla jäsenenä jossain toisessa osuuskunnassa
4. En tunne olevani osa osuuskuntaani
5. Minulla ei ole henkilökohtaisia tunnesiteitä osuuskuntaani kohtaan
6. Osuuskuntani olemassaololla on tärkeä merkitys minulle
7. En tunne voimakasta kiintymystä osuuskuntaani
8. Olisin erittäin tyytyväinen, mikäli säilyttäisin jäsenyyteni nykyisessä osuuskunnassani

Jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumista mittaavat väitteet (osuuskunta):

”Vastaajan tehtävänä on pohtia osuuskunnasta irtautumisen etuja ja haittoja. Seuraavissa väitteissä sitoutuminen perustuu koettuihin etuihin ja haittoihin, joita osuuskunnasta irtautuminen tai sen jäsenenä pysyminen aiheuttaa”.

1. Osuuskunnastani irtautuminen olisi minulle kovin hankalaa juuri nyt, vaikka haluaisinkin tehdä niin
2. Elämäni muuttuisi täysin, mikäli irtautuisin välittömästi osuuskunnastani
3. Mikäli irtautuisin osuuskunnastani, sillä ei olisi minulle taloudellisia vaikutuksia
4. Osuuskuntani jäsenenä oleminen on seurausta niin omasta tarpeestani kuin myös syvästä halustani pysyä osuuskunnan jäsenenä
5. En epäröi jättää osuuskuntaani
6. Minulla olisi useita kilpailevia vaihtoehtoja, mikäli irtautuisin osuuskunnastani
7. Irtautumisen yksi vakavista seurauksista olisi olemassa olevien, vaihtoehtoisten osuuskuntien puute
8. Yksi merkittävimmistä syistä omalle jatkamiselle osuuskunnassani on se, että irtautuminen vaatisi merkittäviä henkilökohtaisia uhrauksia – jokin toinen osuuskunta ei pystyisi tarjoamaan samoja etuja/hyötyjä, mitä minulla on suhteessa nykyiseen osuuskuntaani

Normatiivista sitoutumista mittaavat väitteet (osuuskunta):

”Vastaajan tehtävänä on pohtia normatiivisen sitoutumisen vaikutuksia – onko vastaajalle esim. opetettu, ettei työpaikkaa ole soveliasta vaihtaa kovin usein. Tämän tapainen, opittu normi, voi sitoa yksilön organisaatioon”.

1. Mielestäni osuuskuntien jäsenet vaihtavat osuuskuntaa nykypäivänä liian usein
2. En usko ikuiseen lojaaliuteen osuuskuntaani kohtaan
3. Osuuskunnasta toiseen siirtyminen ei ole mielestäni epäeettistä
4. Eräs suurimmista syistä jatkaa osuuskuntani palveluksessa on usko lojaaliuden tärkeydestä
5. Mikäli saisin huomattavasti paremman kilpailevan tarjouksen, en silti kokisi osuuskuntani jättämistä oikeaksi ratkaisuksi
6. Minut on opetettu pysymään uskollisena yhdelle osuuskunnalle, jonka jäsenenä olen
7. Uskon, että lojaalius osuuskuntaani kohtaan on pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavaa
8. En usko, että ”osuuskunnan mies / osuuskunnan nainen” – ajattelutapa on nykyään ajankohtainen

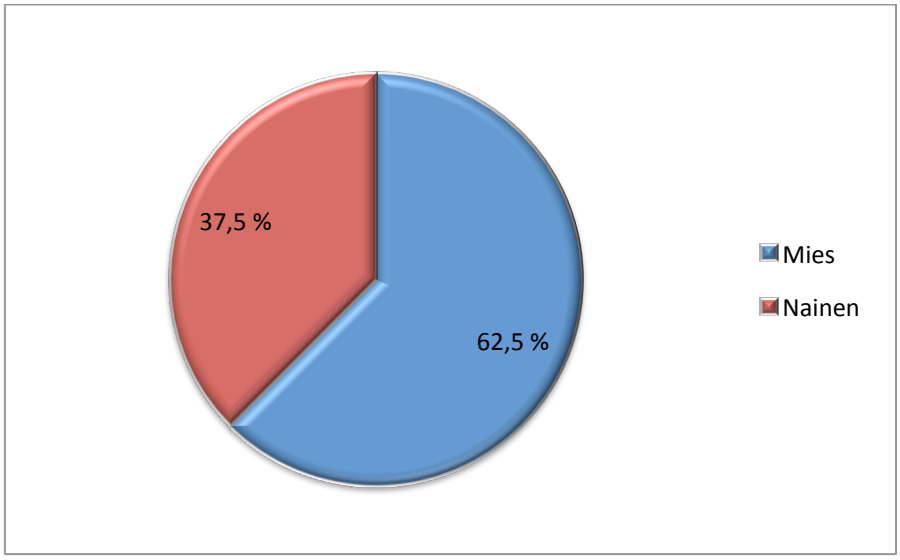
Liite 3.

Korrelaatiotaulukko

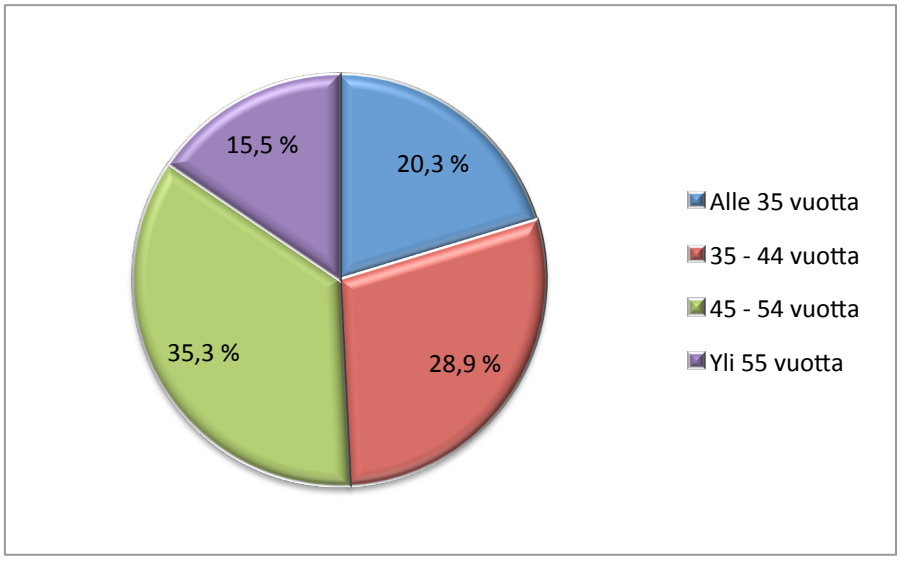
		Vastaajan sukupuoli	Vastaajan ikä	Vastaajan osuuskunta	Vastaajan maatilan navetatyyppi	Vastaajan työpylvehtimen kokonaismäärä	Vastaajan maatilan peltoala	Vastaajan tukialue	Vastaajan toimittama maitomäärä kiintiövuonna 2011	Vastaajan jäsenyysvuosien määrä	Affektiivinen sitoutuminen (kohdeorganisaatio, summamuuttuja)	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (kohdeorganisaatio, summamuuttuja)	Normatiivinen sitoutuminen (kohdeorganisaatio, summamuuttuja)	Affektiivinen sitoutuminen (osuuskunta, summamuuttuja)	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (osuuskunta, summamuuttuja)	Normatiivinen sitoutuminen (osuuskunta, summamuuttuja)
cuoli	Pearson Corelation	1														
	Sig. (2-tailed)															
	N	581														
	Pearson Corelation	-0,04	1													
	Sig. (2-tailed)	0,33														
	N	581	581													
skunta	Pearson Corelation	0,025	0,01	1												
	Sig. (2-tailed)	0,543	0,811													
	N	581	581	581												
ilan navettatyyppi	Pearson Corelation	0,013	-0,064	0,046	1											
	Sig. (2-tailed)	0,747	0,126	0,27												
	N	581	581	581	581											
lehmien kokonaismäärä	Pearson Corelation	-0,043	,-193**	0,026	,541**	1										
	Sig. (2-tailed)	0,299	0	0,536	0											
	N	581	581	581	581	581										
ilan peltoala	Pearson Corelation	-0,013	,-215**	0,026	,338**	,630**	1									
	Sig. (2-tailed)	0,751	0	0,524	0	0										
	N	581	581	581	581	581	581									
lue	Pearson Corelation	-0,01	-,090*	-,082*	-0,045	-0,055	-0,069	1								
	Sig. (2-tailed)	0,803	0,029	0,049	0,28	0,186	0,097									
	N	581	581	581	581	581	581	581								
ttama maitomäärä kiintiövuonna 2011	Pearson Corelation	-0,05	,-146**	0,036	,547**	,905**	,543**	-0,037	1							
	Sig. (2-tailed)	0,229	0	0,381	0	0	0	0,368								
	N	581	581	581	581	581	581	581	581							
yysvuosien määrä	Pearson Corelation	0,048	,674**	-0,02	-0,015	-,101*	,154**	-0,072	-0,079	1						
	Sig. (2-tailed)	0,246	0	0,629	0,72	0,014	0	0,085	0,056							
	N	581	581	581	581	581	581	581	581	581						
outuminen (kohdeorganisaatio, summamuuttuja)	Pearson Corelation	0,043	-0,033	-0,051	0,062	,135**	,153**	0,077	,157**	0,062	1					
	Sig. (2-tailed)	0,305	0,433	0,219	0,134	0,001	0	0,064	0	0,134						
	N	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581					
nustuva sitoutuminen (kohdeorganisaatio, summamuuttuja)	Pearson Corelation	0,076	0,033	-0,061	-0,011	-0,021	-0,006	0,05	0,003	,103*	,614**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,067	0,434	0,14	0,784	0,61	0,883	0,226	0,935	0,013	0					
	N	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581				
itoutuminen (kohdeorganisaatio, summamuuttuja)	Pearson Corelation	0,011	0,075	-0,062	-0,029	-0,005	-0,006	0,031	0,015	,112**	,574**	,502**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,79	0,071	0,134	0,481	0,897	0,89	0,461	0,712	0,007	0	0				
	N	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581			
outuminen (osuuskunta, summamuuttuja)	Pearson Corelation	-0,004	0,017	-0,05	0,044	,116**	,118**	0,052	,144**	0,073	,844**	,632**	,663**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,918	0,676	0,233	0,286	0,005	0,005	0,212	0	0,077	0	0	0			
	N	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581		
nustuva sitoutuminen (osuuskunta, summamuuttuja)	Pearson Corelation	0,064	0,018	-0,048	-0,01	-0,039	-0,049	0,08	-0,01	0,079	,530**	,789**	,480**	,587**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,122	0,671	0,246	0,803	0,35	0,242	0,053	0,805	0,056	0	0	0	0		
	N	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	
itoutuminen (osuuskunta, summamuuttuja)	Pearson Corelation	0,011	0,063	-0,063	-0,025	0,028	0,018	0,016	0,042	,091*	,584**	,528**	,870**	,691**	,529**	1
	Sig. (2-tailed)	0,783	0,129	0,13	0,55	0,496	0,663	0,707	0,315	0,028	0	0	0	0	0	
	N	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581

ignificant at the 0.01 level (2-tailed).
gnificant at the 0.05 level (2-tailed).

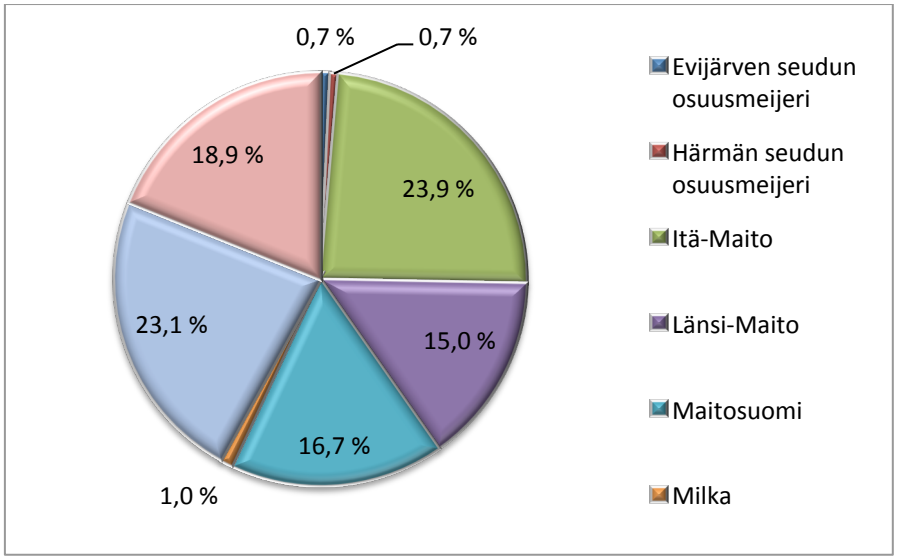
Liite 4.



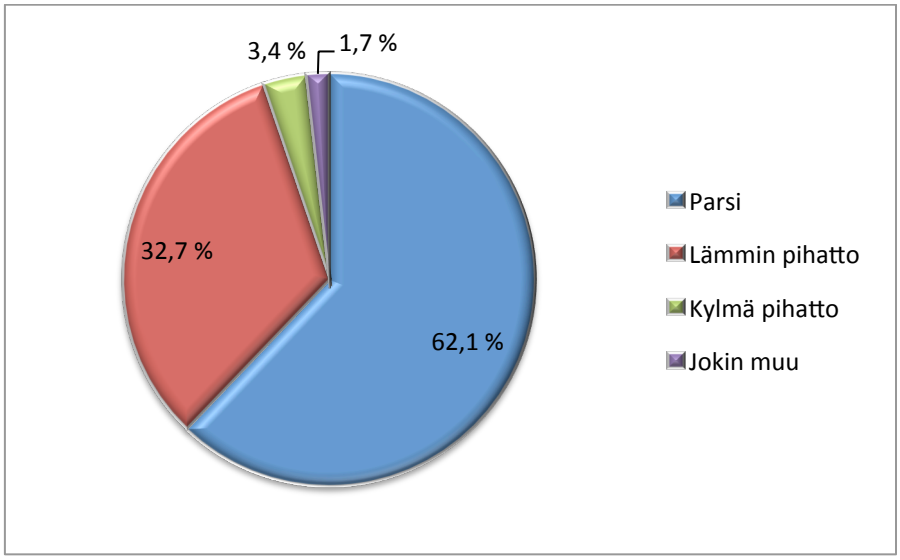
Kuvio 1. Vastaajat sukupuolittain



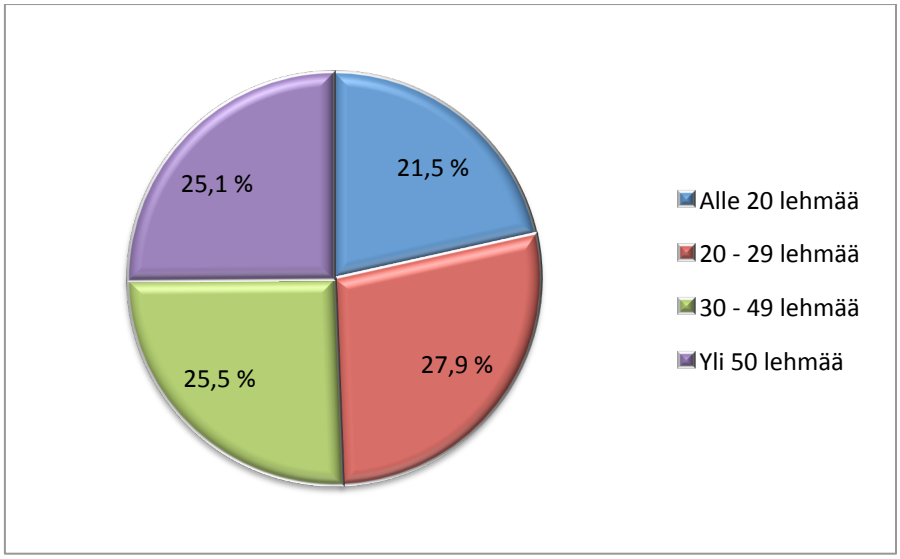
Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma



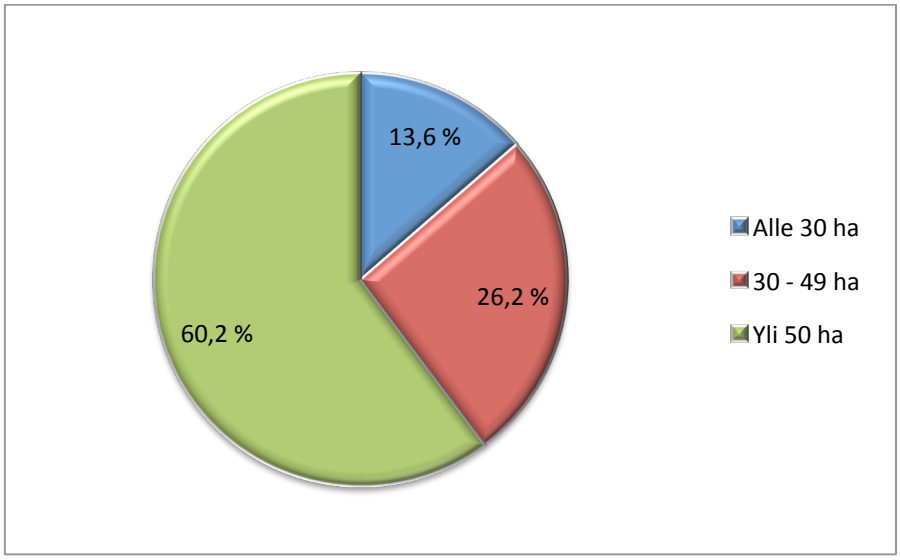
Kuvio 3. Vastaajat osuuskunnittain



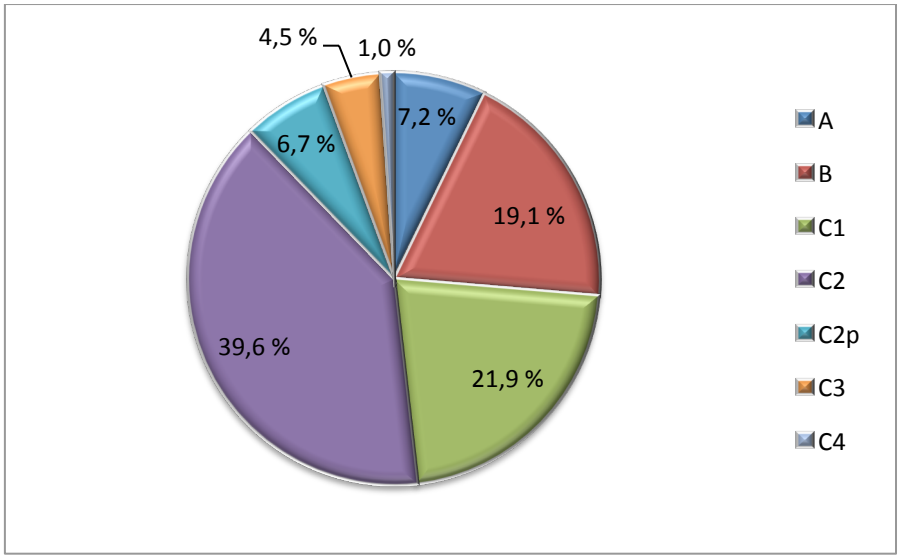
Kuvio 4. Vastaajat navettatyypeittäin



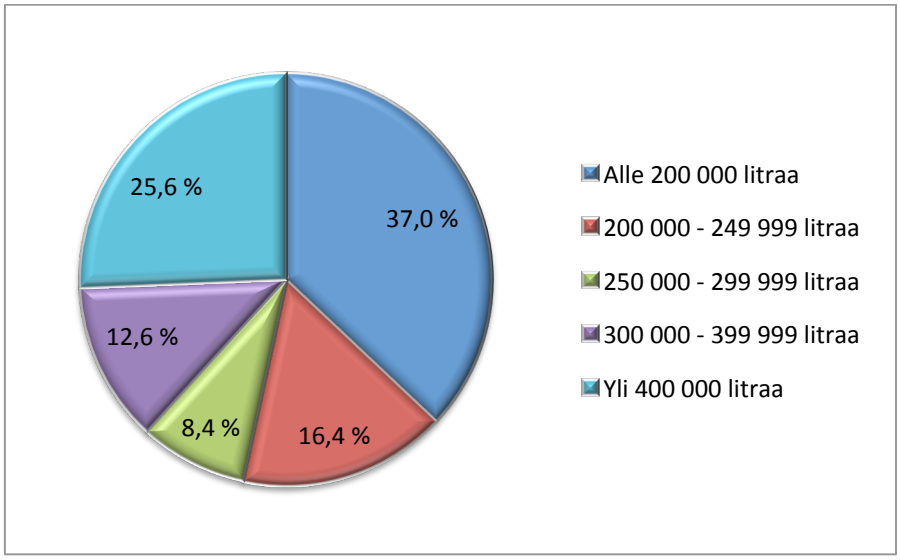
Kuvio 5. Vastaajat lehmämäärittäin



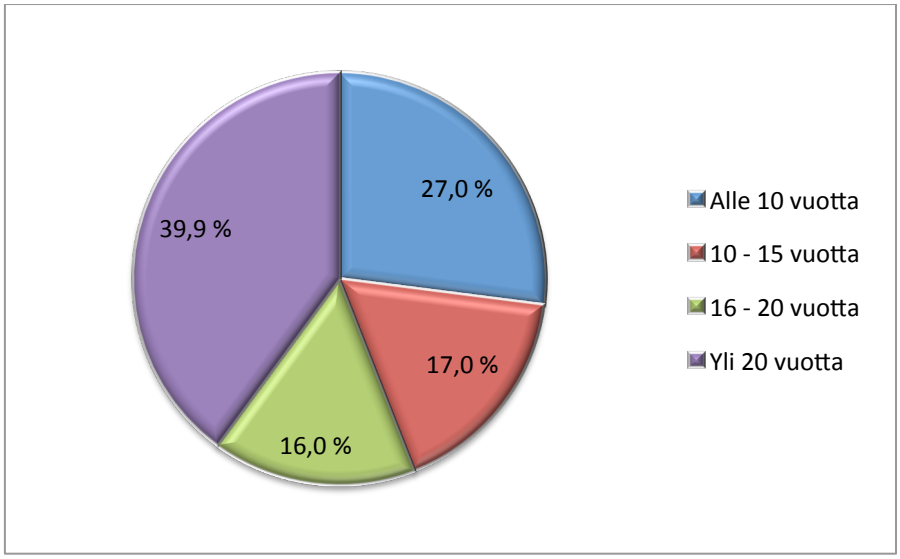
Kuvio 6. Vastaajat tilakoottain



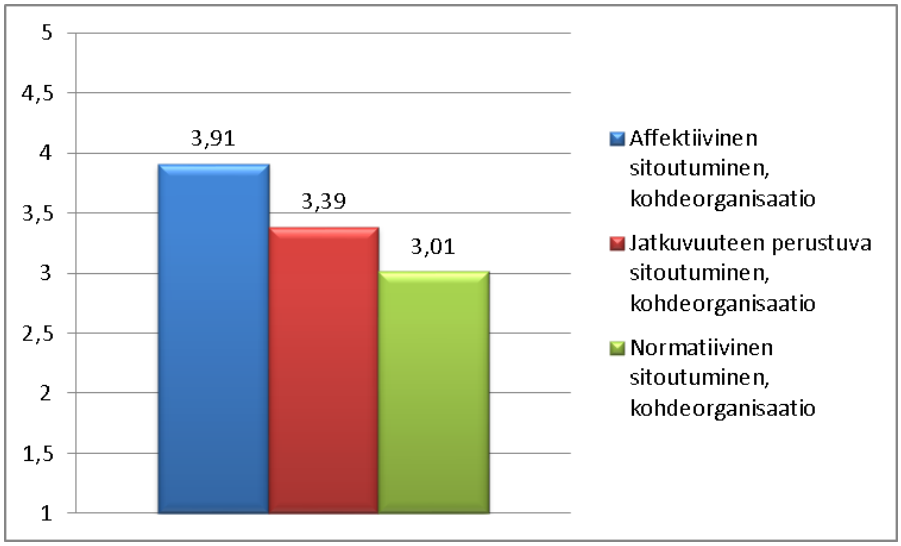
Kuvio 7. Vastaajat tukialueittain



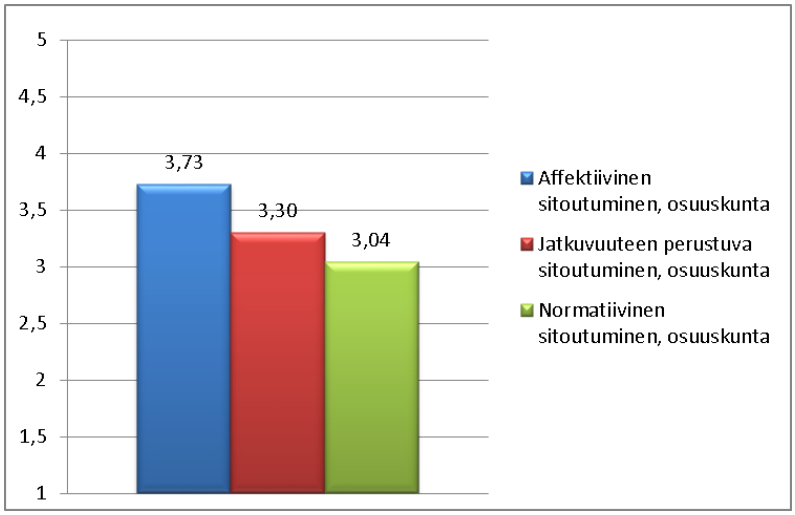
Kuvio 8. Vastaajat tilitettyjen maitolitrojen perusteella



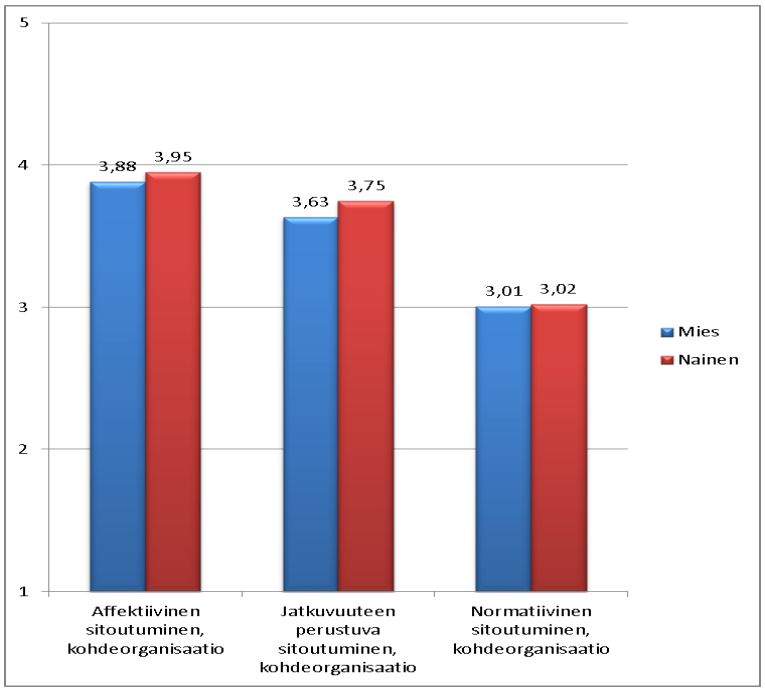
Kuvio 9. Vastaajat jäsenvuosittain



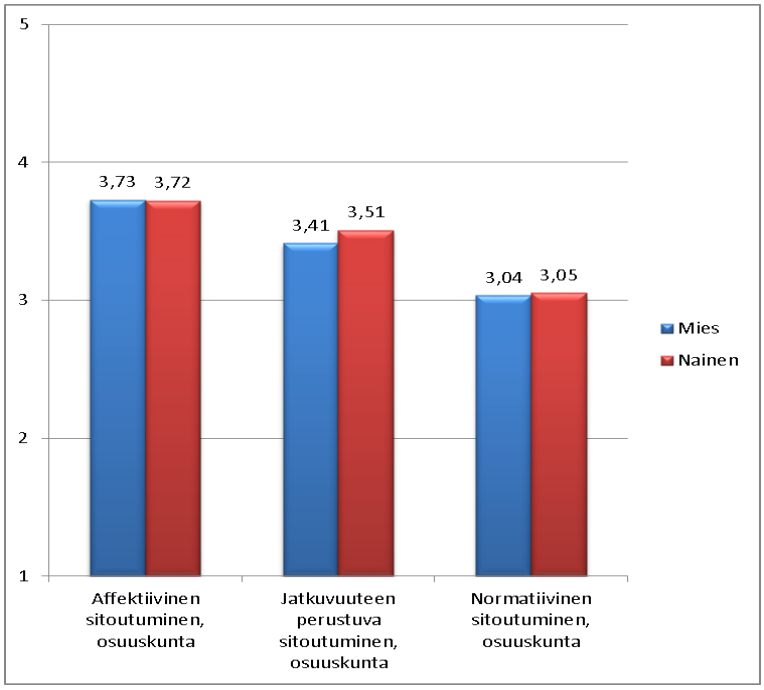
Kuvio 10. Kohdeorganisaatio summamuuttujat



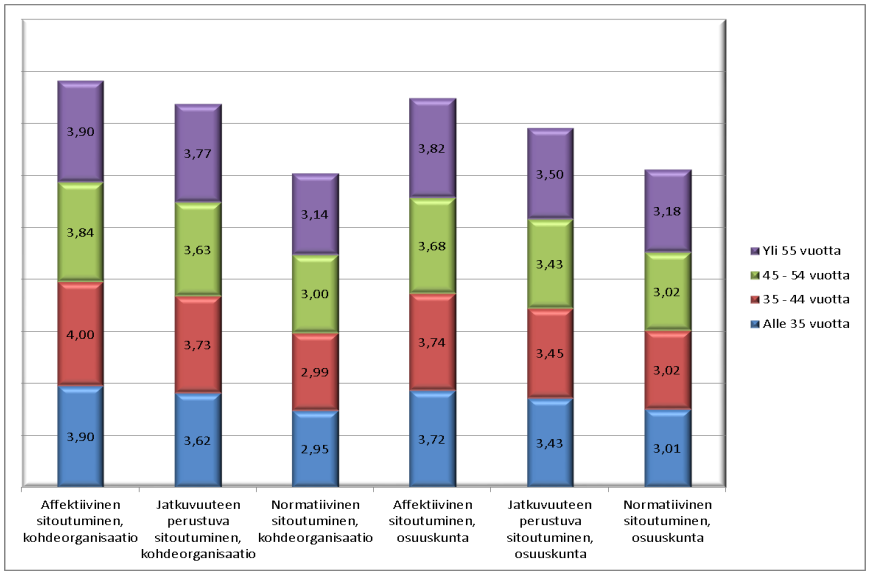
Kuvio 11. Osuuskunta summamuuttujat



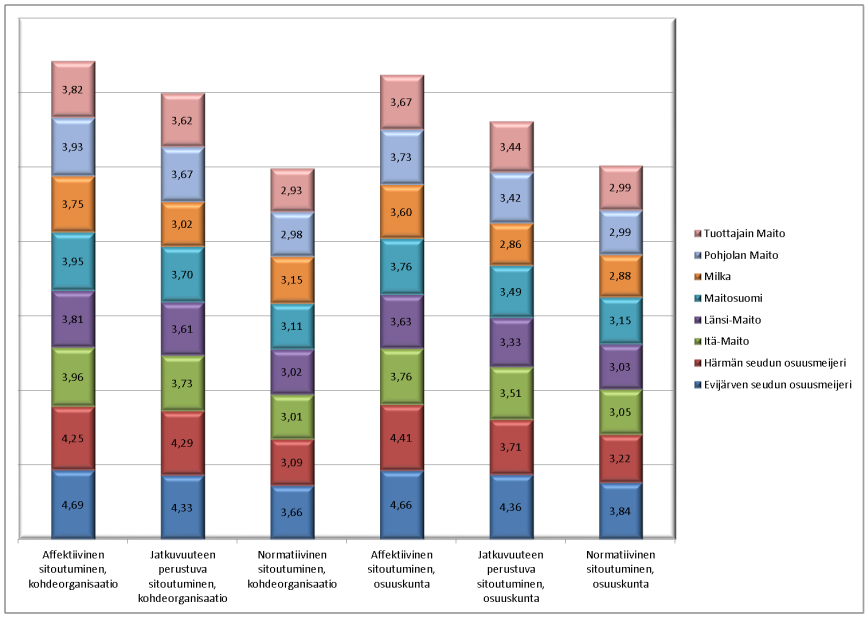
Kuvio 12. Sukupuolen vaikutus kohdeorganisaatioon sitoutuneisuuteen



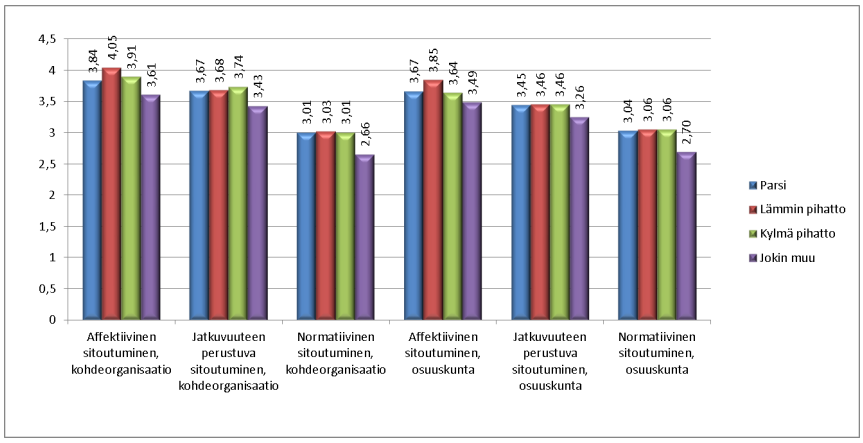
Kuvio 13. Sukupuolen vaikutus osuuskuntaan sitoutumiseen



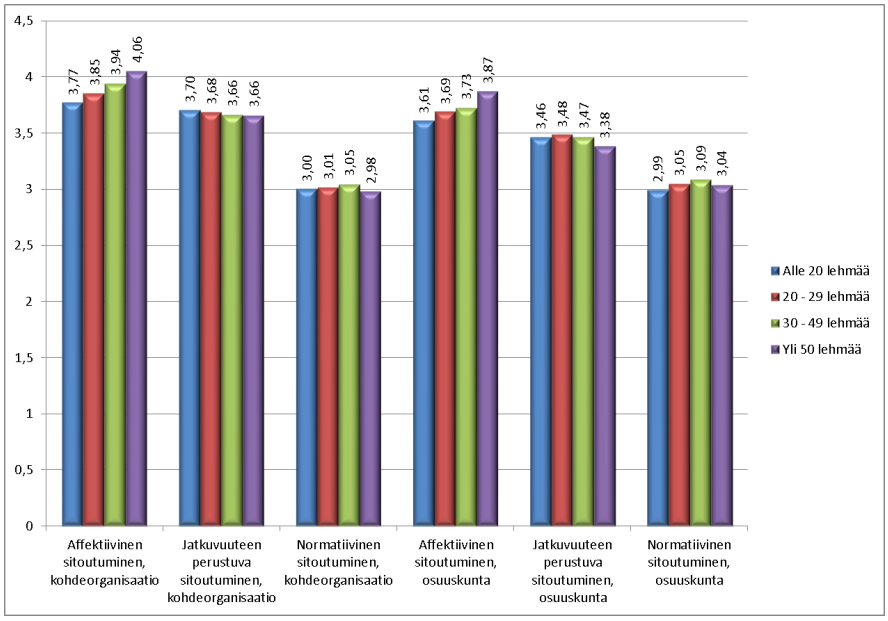
Kuvio 14. Iän vaikutus sitoutuneisuuteen



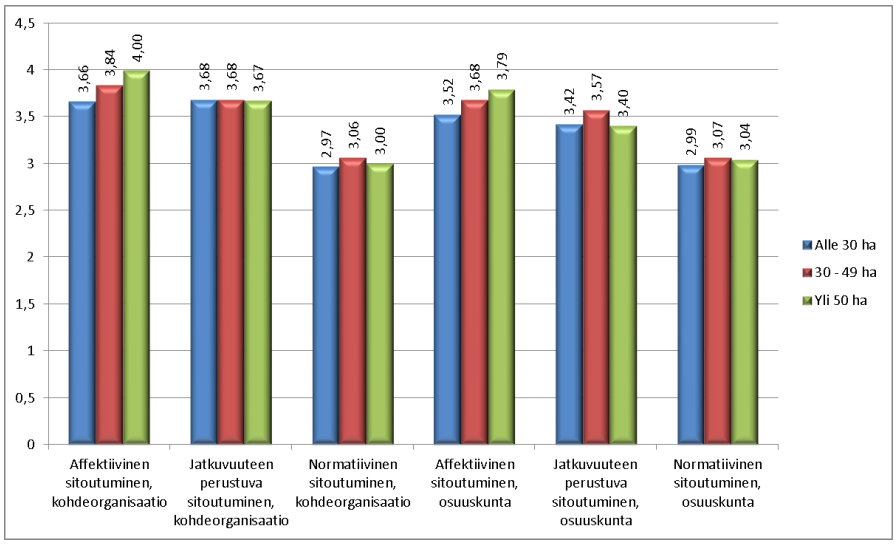
Kuvio 15. Osuuskunnan vaikutus sitoutuneisuuteen



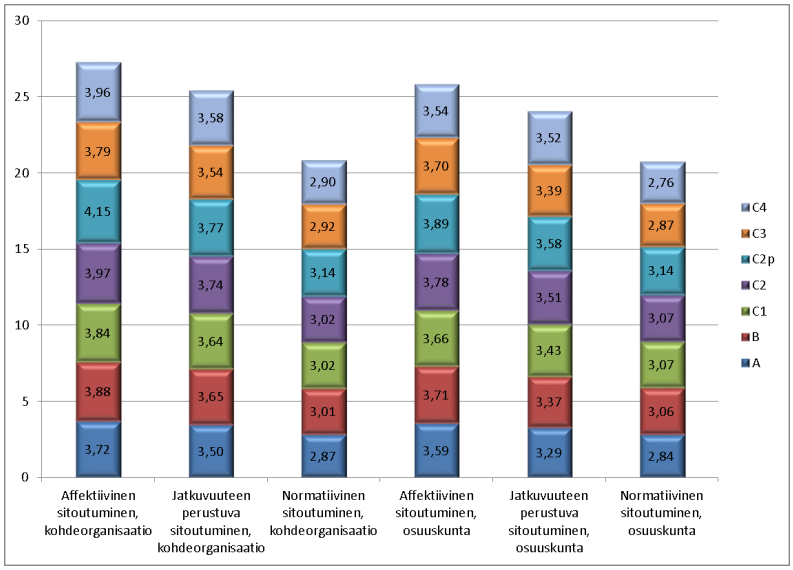
Kuvio 16. Navettatyypin vaikutus sitoutuneisuuteen



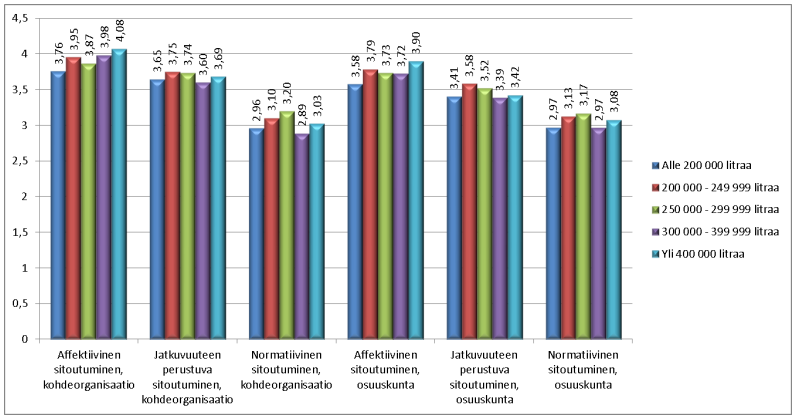
Kuvio 17. Lypsylehmien määrän vaikutus sitoutuneisuuteen



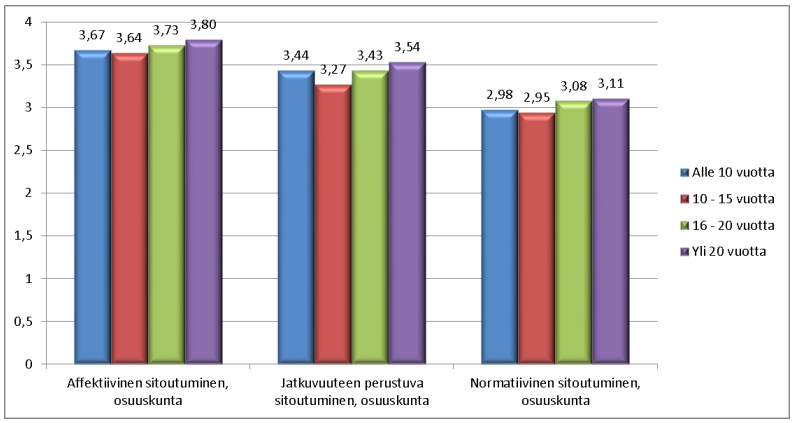
Kuvio 18. Peltoalan vaikutus sitoutuneisuuteen



Kuvio 19. Tukialueen vaikutus sitoutuneisuuteen



Kuvio 20. Toimitetun maitomäärän vaikutus sitoutuneisuuteen



Kuvio 21. Jäsenvuosien vaikutus sitoutuneisuuteen