School of Business and Management
A370A5000 Kandidaatin tutkielma, Johtaminen
Pekka Suhonen

Henkilöstön sitoutuminen ja organisaatiomuutos Yritys X:ssä

Employee commitment and organizational change in Company X

2016

Ohjaajat:
Heidi Olander
Pasi Tuominen

Tiivistelmä

Pekka Suhonen

Henkilöstön sitoutuminen ja organisaatiomuutos Yritys X:ssä
Kandidaatin tutkielma 2016
LUT School of Business and Management
A370A5000 Kandidaatin tutkielma, Johtaminen
Työn tarkastajat: Heidi Olander, Pasi Tuominen
38 sivua, 1 kuvio, 2 liitettä
Hakusanat: Sitoutuminen, Organisaatiositoutuminen, Organisaatiomuutos, Konkurssi

Organisaatiositoutumista ja sitoutumista organisaatiomuutokseen on tutkittu laajasti aikaisemmissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation työntekijöiden organisaatiositoutumista ja organisaatiomuutoksen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Kohdeorganisaatio koki konkurssin loppuvuodesta 2014, mutta onnistui jatkamaan toimintaansa toisen osakeyhtiön avulla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin avulla ja haastattelemalla kolmea organisaation työntekijää sekä toimitusjohtajaa. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua.

Tutkimustulokset ovat osin ristiriidassa ja osin yhteneväisiä aiempien tutkimuksien kanssa. Kohdeorganisaation henkilöstön organisaatiositoutuminen ei muuttunut organisaatiomuutoksen myötä, mikä oli yllättävää aikasempien tutkimuksien valossa. Yksilöt kokivat tunneperäistä ja osin moraalista organisaatiositoutumista organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa sitoutumisen todettiin olevan erittäin moniulotteinen käsite. Yksilöt kokivat organisaatiomuutoksen myötä negatiivisiksi luokiteltuja tunteita kuten pelkoa, turhautumista ja ärsyyntymistä.

Abstract

Pekka Suhonen
Employee commitment and organizational change in Company X
Bachelor's Thesis 2016
LUT School of Business and Management
A370A5000 Kandidaatin tutkielma, Johtaminen
Instructors: Heidi Olander, Pasi Tuominen
38 pages, 1 pattern, 2 inserts
Keywords: Commitment, Organizational commitment, Organizational change, Bankruptcy

Organizational commitment and commitment to organizational change has been extensively studied in previous studies. The aim of this study is to examine case organization's employees' organizational commitment and how organizational change effects employees' organizational commitment to the case organization. The case organization went bankrupt in late 2014, but managed to continue their activities under another company.

The study was conducted as a qualitative case study. The empirical data was collected by means of participant observation and interviews with three of the organization's employees, as well as the CEO. Theme interview was used as a form of interview.

The results of this study are partly inconsistent and partly consistent with previous research. Case organization's employees' organizational commitment didn't change dispute of the organizational change, which was surprising when comparing the results with earlier studies. Individuals experienced affective and normative commitment to the organization. In this research commitment was found to be a very multi-dimensional concept. Individuals experienced negative emotions such as fear, frustration and irritation during the organizational change.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO **1**

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet *2*

1.2 Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys *2*

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto *3*

1.4 Tutkimuksen rakenne *4*

2. ORGANISAATIOSITOUTUMINEN **5**

2.1 Tunneperäinen sitoutuminen *7*

2.2 Jatkuva sitoutuminen *8*

2.3 Moraalinen sitoutuminen *9*

2.4 Eri ulottuvuuksien yhteisvaikutus *10*

3 ORGANISAATIOMUUTOS **11**

3.1 Organisaatiomuutos ja sitoutuminen *11*

3.2 Organisaatiomuutoksen herättämät tunteet *13*

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA **13**

4.1. Haastattelut *14*

4.1 Oma havannointi *15*

4.2 Tutkimuksen luotettavuus *15*

5 SITOUTUMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA **16**

5.1 Kohdeorganisaatio *16*

5.2 Haastateltavat *17*

5.3 Sitoutumisen määrittely *18*

5.4 Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen *18*

5.5 Konkurssin vaikutus sitoutumiseen *21*

5.6 Konkurssin vaikutus yksilöön tunnetasolla *22*

5.7 Konkurssin vaikutus yksilön työpanokseen. *24*

5.8 Yhteenveto *25*

6 JOHTOPÄÄTÖKSET **26**

LÄHDELUETTELO **28**

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset työntekijöille:

Liite 2 Toimitusjohtajan haastattelu

1. JOHDANTO

Monet ovat todenneet työnteon luonteen muuttuneen ja työntekijöitä kehotetaankin olemaan vähemmän sitoutuneita organisaatioihin ja pitämään itsestään parempaa huolta esimerkiksi irtisanomisien ja alati muuttuvan toimintaympäristön takia. Näyttää selvästi, ettei työntekijöiden tai työnantajien kanssa kannata sitoutua. Meyer & Allen kuitenkin väittävät työntekijöiden tulevan vieläkin tärkeämmiksi, kun organisaatiorakenteet tulevat aikaisempaa kevyemmiksi ja säilyttävät vain tarpeellisen ydinosaamisen yrityksen sisällä. Toisaalta, vaikka organisaatiot hankkivat tuotannontekijöitä vapailta markkinoilta, täytyy heidän olla huolissaan myös muiden toimijoiden sitoutumisesta toimintaansa.(Meyer & Allen, 1997, 4)

Sitoutunutta henkilöstöä pidetään organisaation näkökulmasta erittäin tärkeänä voimavarana ja sitoutuneen henkilöstön rekrytointi, säilyttäminen ja sitouttaminen onkin tärkeä organisaation kilpailukyvyn kannalta.(Meyer & Allen, 1997, 3; Mamia & Melin 2006, 104) Korkeasti sitoutuneet työntekijät kokevat korkeampaa työtyytyväisyyttä, ovat tehokkaampia työntekijöitä, vaihtavat työpaikkaa harvemmin, ja jäävät töistä pois harvemmin kuin matalan sitoutumistason omaavat työntekijät.(Jokivuori, 2002; Fornes & Rocco, 2004; Meyer & Herscowitch, 2001)

Tämän päivän yritysmaailmassa organisaatiomuutos nähdään joko tyypillisesti tahallisena, suunnitelmallisena siirtymisenä alkuperäisestä tilasta uuteen(Sommer 2012) tai pakollisena sopeutumisena toimintaympäristöön(Scholz 2015). Organisaatioon sitoutunut henkilöstö nähdään tärkeimpänä voimavarana ennustettaessa organisaatiomuutoksen onnistunutta läpivientiä. Toisaalta organisaatiomuutos voi itsessään vaikuttaa juuri henkilöstön sitoutumiseen ja heikentää sitoutumista siihen pisteeseen, että yksittäinen työntekijä voi jopa jättää organisaation.(Jokivuori 2002; Iverson 1996; Lau & Woodman 1995; Vakola & Nikolaou 2005)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää konkurssin läpikäyneen organisaation työntekijöiden sitoutumista itse organisaatioon ja tutkia samalla, miten organisaation konkurssi, eli organisaatiomuutos, on vaikuttanut työntekijöiden sitoutumiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tutkimuksen keskiössä ollut organisaation erittäin kriittistä tilaa tai kriisitilannetta ja sitoutumista. Kohdeorganisaation tilanne on uniikki, koska organisaatio on kamppaillut selviytymisestään viime vuodet ja kerran kokenut konkurssin. Toimintaa kuitenkin onnistuttiin jatkamaan Yritys X:n alla kun Yritys Y koki konkurssin. Olen itse työskennellyt yrityksessä kuuden vuoden ajan ja mielenkiintoni on herännyt yrityksen henkilöstön sitoutumiseen ja siihen minkälaista sitoutuminen on.

Tutkimus sopii kanditutkimukseksi tarkan rajauksen ansiosta. Vaikka sitoutumista on tutkittu jo yli puoli vuosisataa, aikaisemmat tutkimukset keskittyvät enimmäkseen sitoutumiseen ja sitoutumisesta itse organisaatiomuutokseen. Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin, miten negatiivinen organisaatiomuutos, konkurssi, on vaikuttanut yksilön organisaatiositoutumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata päätutkimuskysymykseen:

> **Minkälaista työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on ja miten sitoutuminen on muuttunut organisaatiomuutoksen myötä?**

Alatutkimuskysymys johon pyritään vastaamaan on:

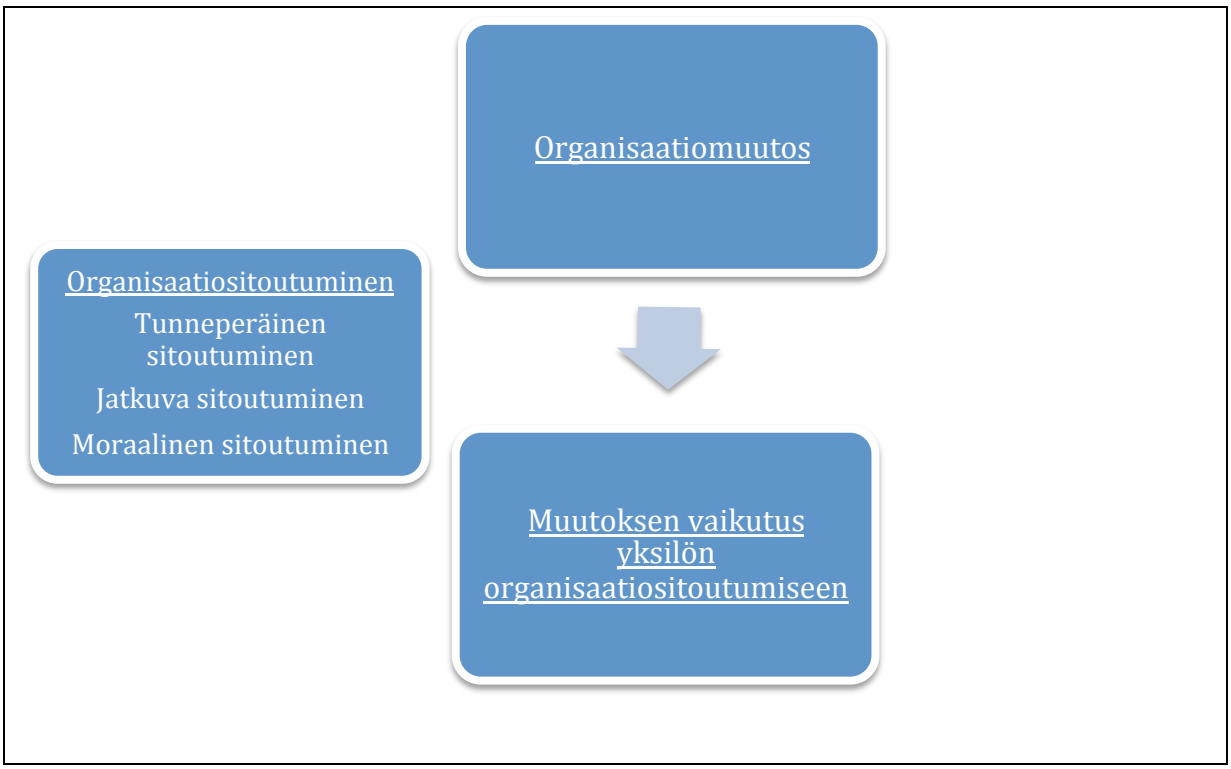
> **Minkälaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksella on yrityksen työntekijöihin?**

1.2 Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa keskitytään yksilön kokeman sitoutumisen ja sen muutoksen tutkimiseen. Vaikka sitoutumisen kohde voi käytännössä olla mikä vaan: lokaatio,

tiimi, johtaja tai ammatti(Meyer & Allen, 1997, 20), keskitytään tutkimuksessa yksilön organisaatiositoutumiseen työn rajallisuuden takia. Myös organisaation tai johdon näkökulmat jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu Allenin ja Meyerin kehittämästä kolmiulotteisesta yksilön sitoutumisen mallista organisaatioon, organisaatiomuutoksesta ja organisaatiomuutoksen vaikutuksesta yksilön sitoutumiseen.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus toteutettiin laadullisena, kvalitatiivisena, tapaustutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole koskaan kontrolloida tai selittää yrityksen toimintaa, vaan lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta laadullisen aineiston erittelyllä. Tapaus- eli casetutkimuksessa tarkastellaan jotain tiettyä yrityksen tapausta, otetta historiasta tai esimerkiksi tapahtumasarjaa. Case tutkimus on liiketaloustieteessä eniten käytetty laadullinen menetelmä.(Koskinen et al. 2005, 16, 154, 156)

Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina, toisin sanoen puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu voi aikaansaada vuorovaikutusta haastateltavan ja haastattelijan välille ja antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata kysymyksiin vapaammin. Haastattelun kysymykset on laadittu etukäteen ja kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, mutta kysymysten muotoilu saattaa vaihdella haastattelun edetessä.(Koskinen et al., 2005, 104-109)

Laadullinen, puolistrukturoitu haastattelu sopii tähän tutkimukseen parhaiten, koska jo aihepiiri itsessään on suhteellisen arka. Konkurssi ja organisaation epäonnistumiset eivät ole helppoja aiheita kenellekään asianomaiselle. Osaa haastatteluissa ilmi tulleista asioista jouduttiin jättämään käyttämättä niiden sopimattomuuden ja arkuuden takia. Haastattelututkimuksen avulla voidaan saada paras mahdollinen kuva siitä miten ihmiset kokevat eri asiat.(Koskinen et al. 2005, 106)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdanto-osio muodostuu tutkimuksen aiheen esittelystä ja taustasta. Myös tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus, toteutus ja käytettävät menetelmät käydään läpi tässä osiossa.

Tutkimuksen toisessa osiossa, teoriaosiossa, käydään läpi teoriaosuus, joka muodostaa pohjan empiria osiolle. Osio muodostuu kahdesta eri kappaleesta, joissa kerrotaan organisaation sitoutumisesta ja organisaatiomuutoksesta sekä organisaatiomuutoksen vaikutuksesta yksilöön ja yksilön sitoutumiseen

Tutkimuksen kolmannessa osiossa käydään läpi tutkimusmetodologiaa, miten tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu, tiedonhakutavat, menetelmät ja arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen neljännessä osiossa käsitellään tutkimuksen empiiristä sisältöä haastatteluista saadun aineiston avulla. Alussa esitellään kohdeorganisaatio ja sen tilanne sekä myös haastateltavat työntekijät.

Tutkimuksen viidennessä, eli viimeisessä osiossa, tehdään koko tutkimuksen yhteenveto ja esitetään tutkimuksesta saadut johtopäätökset. Osiossa arvioidaan tuoko tutkimus jotain uutta kyseessä olevalle tieteenalalle ja kartoitetaan onko aiheelle lisätutkimustarvetta.

2. ORGANISAATIOSITOUTUMINEN

Sitoutumisen voidaan todeta olevan erittäin monimutkainen ja moniulotteinen käsite(Meyer et al. 1993). Sitoutuminen voidaan yleisesti määritellä psykologiseksi linkiksi työntekijän ja organisaation välillä, mikä tekee työntekijän organisaatiosta lähdöstä epätodennäköisempää.(Allen & Meyer, 1996; Mowday et al, 1979) Sitoutuneen työntekijän voidaan katsoa olevan organisaatiolle erittäin hyödyllinen työntekijän korkean työmotivaation ja osallistumisen takia(Jaros, 1997). Työnantajien kuitenkin tullessa kokoajan enemmän riippuvaisimmiksi sitoutuneista työntekijöistä he samaan aikaan tehostavat toimintaansa työntekijöiden kustannuksella, mikä voi johtaa sitoutumisen pienenemiseen(Meyer & Parfyonova, 2010).

Sitoutunutta työntekijää luonnehditaan yleensä yksilöksi, joka pysyy organisaatiossa riippumatta siitä mitä tapahtuu, työskentelee täysiä päiviä, suojelee organisaation etuja ja jakaa yrityksen tavoitteet. Organisaation näkökulmasta sitoutuneiden työntekijöiden olemassaoloa voidaankin pitää suurena etuna ja kilpailuetuna. Vahvan organisaatiositoutumisen synnyttämä vähäinen vaihtuvuus parantaa sosiaalisen pääoman muodostumista, parantaa työmotivaatiota ja pienentää esimiehiltä vaadittavaa päivittäistä kontrollin tarvetta. Osaavan ja kokeneen henkilöstön löytäminen voi olla haastavaa tietyillä aloilla, joten työntekijöistä kannattaakin pitää kiinni. Henkilöstön lähtö yrityksestä voi johtaa hiljaisen tiedon menetykseen, varsinkin jos he ovat kokeneita työntekijöitä. Toisaalta työntekijän

sokea sitoutuminen ja nykytilanteen hyväksyminen voi johtaa yrityksen heikkoon muuntautumiskykyyn ja kykyyn innovoida, kun omia työtapoja tai normeja ei osata muuttaa.(Meyer & Allen, 1997, 3; Mamia & Melin 2006, 104)

Organisaation näkökulmasta katsottuna sitoutuneiden työntekijöiden voidaan nähdä lisäävän yrityksen kykyä pärjätä markkinoilla(Mowday, 1988). Menestyvissä yrityksissä työskentelevät työntekijät ovat olleet enemmän sitoutuneita organisaatioon kuin huonosti menestyvissä organisaatioissa (Maslić, 2000). Sitoutunut henkilö nähdäänkin usein organisaation kannalta huomattavaksi voimavaraksi(Mamia & Melin 2006, 104).

Sitoutuminen työpaikalla voi ottaa monia erilaisia muotoja ja työntekijän sitoutumisella organisaatioon on aikaisempien tutkimuksien mukaan havaittu olevan monia tärkeitä lopputulemia kuten vähäiset sairauspoissaolot, työtyytyväisyys, työtehokkuus ja vähäinen työpaikan vaihtuvuus(Jokivuori, 2002; Fornes & Rocco, 2004; Meyer & Herscowitch, 2001). Sitoutuneiden työntekijöiden voidaan todeta olevan enemmän läsnä olevia kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät(Dessler, 1999).

Työntekijän näkökulmasta voidaan nähdä myös kaksi näkökulmaa sitoutumisen hyödyistä ja haitoista. Organisaatio tarjoaa työntekijälle rahaa tehdystä työstä, haastavia työtehtäviä, interaktiivisuutta muiden ihmisten kanssa, tilaisuuden oppia uutta ja kehittyä. Toisaalta työntekijä menettää vapaa-aikaansa ja energiaa työskennellessään organisaatiolle.(Meyer & Allen, 1997, 3)

Yksilön organisaatiositoutumisen muodostuminen on monien eri asioiden summa. Yksilöt liittyvät organisaatioon omien tarpeidensa takia. Yksilö omaa tietyt taidot ja ennakko-odotukset ja toivoo löytävänsä työympäristön, jossa voi käyttää kykyjänsä parhaansa mukaan samalla saavuttaen tarpeidensa tyydytyksen. Organisaation tyydyttäessä onnistuneesti yksilön tarpeet yksilön sitoutuminen saattaa lisääntyä.(Vakola & Nikolaou 2005) Sitoutumisen muodostumiseen voidaan nähdä vaikuttavan yksilön ominaisuudet kuten sosioekonominen asema, arvot ja odotukset, organisaation ominaisuudet kuten koko, kulttuuri ja ilmasto, sosialisoinnin, johtamiskäytäntöjen ja ympäristön olosuhteiden ohella. Myös yksilön työkokemus, ikä, asema yrityksessä ja koettu organisaation tuki (POS, Perceived Organizational

Support) vaikuttaa yksilön sitoutumisen syntymiseen.(Meyer & Allen 1997, 106; Rhoades et al 2001)

Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu monien vuosikymmenien ajan ja vaikka erilaisia määritelmiä on erittäin suuri joukko, voidaan niissä nähdä kolme erilaista teemaa. Nämä ovat tunneperäinen kiintymys (affective commitment) organisaatiota kohtaan, kustannus (continuance commitment), joka liittyy organisaation jättämiseen ja velvollisuuden (normative commitment) tunne organisaatiota kohtaan.(Allen & Meyer, 1991 ; Meyer & Allen, 1997, 12).

Yhteistä näille kolmelle eri näkökulmalle on, että sitoutuminen nähdään psykologisena tilana, joka kuvaa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ja vaikuttaa työntekijän päätökseen organisaatiosta lähtemiseen(Meyer & Allen 1991). Mikään edellä mainittu sitoutumisen tyyppi tai ulottuvuus ei kuitenkaan rajaa muita pois, vaan työntekijä voi ja yleensä kokee sitoutuneensa useammalla eri tavalla organisaatioonsa. Esimerkiksi henkilö voi kokea suurta kiintymystä organisaatioon tunnetasolla ja samaan aikaan tuntea myös velvollisuuden tunnetta olematta lähtemättä organisaatiosta.(Meyer & Allen, 1997, 13)

2.1 Tunneperäinen sitoutuminen

Tunneperäinen sitoutuminen, tai kuten Allen & Meyer(1990) määrittävät sen, affektiivinen sitoutuminen organisaatioon, on näistä kolmesta ulottuvuudesta kaikkein parhaan lopputuloksen mahdollistava sitoutumisen ulottuvuus. Tunneperäisesti, tai toisin sanoen emotionaalisesti, sitoutuneet työntekijät omaavat suurimman työmotivaation, työskentelevät ahkerimmin, haluavat parantaa prosesseja, jäävät töistä pois harvemmin kuin muut, omaksuvat yrityksen arvot ja osaavat samaistua yritykseen paremmin. Työntekijät kestävät myös paremmin vastoinkäymisiä ja sitoutumisen voidaan nähdä olevan vahvaa ja vaikeasti rikkoutuvaa.(Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen, 1997; Formes & Rocco, 2004)

Tunneperäisen sitoutumisen on todettu hyödyttävän myös työntekijää. Yksilö, joka kokee tunneperäistä sitoutumista, kokee matalampaa psyykkistä, fyysistä ja työstä

aiheutuvaa stressiä, vaikka työskentelee ahkerammin ja pidempiä päiviä kuin vähemmin sitoutuneet työntekijät.(Formes & Rocco, 2004; Sommers 2009)

Tunneperäisen sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Työntekijän luonne, korkean suoriutumisen tarve ja korkean työetiikan on huomattu vaikuttavan positiivisesti tunneperäisen sitoutumisen muodostumiseen. Myös työntekijän käsitys omasta kompetenssistaan, suuri itseluottamus omaan osaamiseensa ja sen havaitseminen voi vaikuttaa positiivisesti tunneperäisen sitoutumisen muodostumiseen. Joillain yksilöillä voi tosin olla vain kova taipumus sitoutua/sitoutumiseen organisaatioon ja sen takia tulevat tunneperäisesti sitoutumaan organisaatioonsa toisin kuin ne, joilla siihen ei ole taipumusta.(Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen, 1997, 44)

Haastava työ, työn itsenäisyys, työn palkitsevuus, työn tyydyttävyys ja työkokemus korreloivat positiivisesti tunneperäisen sitoutumisen muodostumiseen. Työntekijän tärkeä rooli ja sen havaitseminen nähdään myös positiivisesti korreloivan tunneperäisen sitoutumisen syntymiseen. Myös esimiehen ja työntekijän suhde voi vaikuttaa sitoutumiseen päätöksentekoon mukaan pääsyn ja työntekijän huomioimisen ohella.(Meyer & Allen, 1997, 42, 44, 56)

2.2 Jatkuva sitoutuminen

Jatkuva sitoutuminen viittaa kustannuksiin, jotka realisoituvat, jos työntekijä lähtee yrityksestä. Työntekijän voidaan sanoa olevan sitoutunut organisaatioon, koska organisaatiosta lähteminen voi aiheuttaa taloudellisia menetyksiä. Työntekijä joutuu punnitsemaan lähtemisestä aiheutuvia hyötyjä ja haittoja. Jatkuvan sitoutumisen syntymisen voidaan nähdä olevan kaikista suoraviivaisinta. Kaikki, mikä lisää kustannuksia, jotka realisoituvat työntekijän lähdöstä organisaatiosta ovat näitä.(Meyer & Allen 1991).

Jatkuvan sitoutumisen voidaan nähdä vaikuttavan neutraalisti tai negatiivisesti yksilön hyvinvointiin ja muihin suoritusmittareihin kuten osallistumiseen, ellei kyseessä sitten ole työntekijän työpaikan säilymiseen vaikuttavat tehtävät tai tekijät.

Aikaisempi ei aina kuitenkaan päde vaikka työntekijät tuntisivat olevansa loukussa eikä heillä olisi muuta vaihtoehtoa kuin pysyä organisaation jäsenenä.(Meyer & Allen, 1997, 24-25, 38, 34; Meyer & Maltin 2010) Jatkuva sitoutuminen vaikuttaa kuitenkin positiivisesti haluun pysyä organisaation jäsenenä, eikä sen puute myöskään vähennä halua kunhan tunteeseen tai moraaliin liittyvä sitoutuminen on läsnä(Meyer et al. 2002).

Jatkuva sitoutuminen voi syntyä minkä tahansa teon tai tapahtuman seurauksena, joka kasvattaa kustannusta ja joka realisoituu organisaatiosta lähtemisestä. Esimerkiksi muuttaminen toiselle paikkakunnalle tai käyttämällä aikaa organisaation vaatimien uusien taitojen oppimiseen omalla kustannuksella. Koska yksilö ei ole sitoutunut yritykseen affektiivisesti jatkuvan sitoutumisen ollessa kyseessä, voivat esimerkiksi suuret tai vaikeat ongelmat yrityksen sisällä heikentää sitoutumisen tasoa ja näin ollen saada yksilön jättämään organisaatio.(Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997, 56-57)

Jatkuva sitoutuminen voi myös liittyä työntekijän vaihtoehtoihin. Esimerkiksi onko hänen mahdollista vaihtaa toiseen työpaikkaan. Työntekijän pitää kuitenkin tunnistaa itse kaikki yllämainittu. Kahdella työntekijällä voi olla eri näkemykset, vaikkakin ne olisivat todellisuudessa samat, omista vaihtoehdoistaan tai kustannuksista, jotka realisoituvat jos he jättävät organisaation.(Meyer & Allen, 1997, 58)

2.3 Moraalinen sitoutuminen

Moraalinen sitoutuminen, tai toiselta nimeltään normatiivinen sitoutuminen, viittaa velvollisuuden tunteeseen, mikä työntekijällä on organisaatiota kohtaan. Korkeaa moraalista sitoutumista tunteva työntekijä tuntee velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa, käyttäytyä ja työskennellä organisaatiossa niin kuin organisaatio häneltä olettaa.(Meyer & Allen, 1991) Moraalinen sitoutuminen korreloi positiivisesti suoritusmittareiden mukaan, mutta ei kuitenkaan niin voimakkaasti kuin tunneperäinen sitoutuminen(Meyer & Allen, 1997, 25). Moraalisen sitoutumisen ja tunneperäisen sitoutumisen on huomattu olevan erittäin samankaltaisia ja ne jakavat monia eri osa-alueita syntymisen ja seurauksien kanssa(Meyer & Parfyonova 2010).

Moraalista johtuvalla sitoutumisella voi olla merkittävä vaikutus siihen millä mielellä työt suoritetaan. Esimerkiksi työntekijä, joka pääasiassa työskentelee yrityksessä velvollisuutensa takia, saattaa joskus paheksua miten työt hoidetaan. Tämä ei välttämättä tarkoita työn tekemättä jättämistä, mutta voi vaikuttaa miten halukkaasti tai vastahakoisesti työsuoritus tehdään.(Meyer & Allen, 1997, 25,)

Moraalisen sitoutumisen voidaan nähdä muodostuvan perinnöllisen ja kulttuurillisen sosialisoinnin tai organisaation sosialisoinnin kautta, kun yksilöstä tulee organisaation jäsen. Esimerkiksi omien vanhempien pitkäaikainen työskentely organisaatiossa ja lojaalisuuden painottaminen joko organisaation tai esimerkiksi vanhempien toimesta johtaa todennäköisemmin vahvaan moraaliseen sitoutumiseen.(Allen & Meyer, 1990) Kuitenkin esimerkiksi myös koulutusmahdollisuudet jotka nähdään organisaation tukena, edestakaisena liikkeenä tai investointina eritystaitoihin joita organisaatiossa vaaditaan voivat synnyttää velvollisuutta ja tarvetta pysyä organisaatiossa(Meyer & Parfyonova, 2010).

2.4 Eri ulottuvuuksien yhteisvaikutus

Nämä eri sitoutumisen teemat, tunneperäinen, jatkuva ja moraalinen sitoutuminen, eivät sulje pois toisiaan ja ovat kaikki negatiivisesti korreloivia organisaation jättämiseen. Yhdessä riippuen mitä ulottuvuuksia yksilö tuntee sitoutumisessaan on erilaisia seurauksia miten yksilö osallistuu ja suoriutuu työpaikalla, ja minkälainen on yksilön työhyvinvointi, työpanos ja osallistuminen.(Meyer et al. 2002)

Kun tunneperäisen sitoutumisen ja moraalisen sitoutumisen nähdään vaikuttavan positiivisesti yksilön suorituskykyyn, nähdään jatkuvan sitoutumisen olevan negatiivisesti tai neutraalisti sidoksissa siihen, ellei suorituskyky ole sidoksissa työpaikan säilymiseen. Vahva tunneperäinen sitoutuminen johtaa yleensä työntekijän suorittamaan hänelle ylimääräisiä työtehtäviä.(Allen & Meyer, 1996)

Eri tutkimukset ovat osoittaneet tunneperäisen sitoutumisen olevan tärkein sitoutumisen komponentti ennustettaessa organisaatiosta lähdön todennäköisyyttä.

Organisaatiot voivat näin ollen epäsuorasti vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen rekrytoimalla ja rohkaisemalla työntekijöitä tunneperäiseen sitoutumiseen.(Jaros 1997) Fun et al. (2009) mukaan ainoastaan tunneperäisellä sitoutumisella on välitön positiivinen vaikutus suorituskykyyn moraalisen sitoutumisen kuitenkin samalla tukien tunneperäisen sitoutumisen vaikutusta.

3 ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatioiden yrittäessä selviytyä ja säilyä kilpailukykyisenä alati muuttuvassa toimintaympäristössä(Herscovitch and Meyer, 2002) vaaditaan organisaatioilta uudelleen organisointia, suunnittelua, supistamista ja uusien teknologioiden käyttöönottoa. Organisaatiot käyvät läpi jatkuvaa muutosta. Nämä käynnissä olevat jatkuvat yritykset selvitä markkinoilla rasittavat paljon niin itse organisaatioita kuin sen henkilöstöä.(Vakola et al., 2004) Nykypäivän liikemaailmassa organisaatiomuutos nähdään tahallisena, suunniteltuna tai pakotettuna muutoksena alkuperäisestä tilasta uuteen(Scholz 2015).

Usein organisaatiomuutokseen liittyy jopa tietty tavoite johon organisaatio muutoksella pyrkii(Sommer, 2012, 118). Jos muuttuvan toimintaympäristön mukana pysyminen tuottaa ongelmia, voi yritys menettää markkinaosuuksia, työntekijöitä ja organisaatio voi pahimmassa tapauksessa lakata olemasta(Self & Schraeder, 2009). Organisaatiomuutoksen onnistunut toteutus vaatii työtekijöiden hyväksynnän ja tuen(Fedor 2006).

3.1 Organisaatiomuutos ja sitoutuminen

Organisaatiomuutoksen voidaan nähdä joko vahvistavan tai heikentävän yksilön sitoutumista organisaatioon. Mihin suuntaan yksilön sitoutuminen muokkaantuu, riippuu lukuisista eri tekijöistä organisaatiossa, itse työntekijöissä sekä tietystä muutoksen suunnasta ja sen toteuttamisesta.(Jokivuori 2002)

Schweigerin ja Denisin (1991) mukaan epävarmuus tulevasta muutoksesta voi johtaa yksilön kannalta stressiin, tyytymättömyyteen, luottamuspulaan ja sitoutumisen laskemisen organisaatiota kohtaan, mikä taas voi lisätä halua lähteä organisaatiosta. Esimiesten täytyykin informoida organisaatiossa tapahtuvista asioista ja muutoksista henkilöstölle, jotta epävarmuutta ei henkilöstön keskuudessa syntyisi.

Tutkimukset osoittavat organisaatiositoutumisen olevan suuressa roolissa organisaatiomuutoksen hyväksynnässä. Korkeasti sitoutuneiden työntekijöiden on huomattu ottavan paremmin vastaan organisaatiomuutokset ja ovat valmiita työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi jos muutokset koetaan suotuisiksi. Jos taas organisaatiomuutos koetaan yksilön kannalta epäsuotuisaksi, jopa korkeasti sitoutunut yksilö voi vastustaa muutosta oman etuuden suojelemiseksi. Jokainen yksilö muodostaa oman käsityksen siitä, onko muutos juuri hänelle haitaksi vai eduksi. Korkeasti sitoutuneet yksilöt ovat kuitenkin valmiita tekemään enemmän muutoksen eteen ja näin ollen kehittävät todennäköisemmin positiivisen suhtautumisen organisaatiomuutokseen.(Iverson 1996; Lau & Woodman 1995; Vakola & Nikolaou 2005)

Turnetin et al(2008) mukaan affektiivisen sitoutumisen todettiin edesauttavan voimakkaimmin organisaatiomuutoksen läpivientiin ja hyväksymiseen yksilöiden hyväksyessä ja jakaessa johdon visiot organisaation muutoksesta ja tulevaisuudesta moraalisen sitoutumisen tukiessa prosessia. Sitoutuminen nähdäänkin tärkeimpänä elementtinä organisaatiomuutoksen toteuttamisen läpiviemiseen(Meyer et al., 2007).

Sitoutumisen muutokseen organisaatiomuutoksessa vaikuttaa kuinka yksilön työ on muuttunut muutoksen myötä. Jos muutos on positiivinen myös sitoutuminen muuttuu samaan suuntaan ja negatiivinen muutos vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti. Samoin epävarmuuden ja pelon tulevaisuudesta nähdään vaikuttavan negatiivisesti sitoutumiseen.(Fedor et al 2006)

3.2 Organisaatiomuutoksen herättämät tunteet

Yksilön kokemat tunteet muutoksessa voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Muutoksen mittakaava, aikaisemmat kokemukset ja niiden sisältö vaikuttavat siihen miten voimakkaasti yksilö kokee muutoksesta aiheutuvat tunteet. Esimerkiksi yksilön aikaisemmin kokema negatiivinen muutos voi saada yksilön ajattelemaan negatiivisesti myös tulevasta muutoksesta ja aikaisempien tutkimusten mukaan negatiiviset muutokset organisaatiossa ovat vähentäneet yksilön sitoutumista organisaatioonsa.(Jokivuori 2002; Juuti & Virtanen, 2009, 110, 118,119)

Vaikka organisaatiossa tapahtuu radikaalejakin muutoksia, eivät ne välttämättä herätä tunteita yksilössä. Työntekijän täytyy itse henkilökohtaisesti joutua kokemaan muutoksesta tapahtuvia toimenpiteitä, jotta tunteita muodostuisi(Juuti & Virtanen 2009, 119).

Tutkimusten mukaan organisaatiomuutos voi olla yksilölle todella stressaava tapahtuma. Tunteet voivat kehittyä jopa traumaattiselle tasolle, jota koetaan kuoleman ja surun aikana. Se miten tunteet kehittyvät, riippuvat täysin yksilöstä. Yksilö voi kokea vihaa, helpotusta, kieltämistä, masennusta, avoimuutta ja uudelleensyntymistä muutoksen johdosta. Yksilön reaktiot muutokseen eivät aina kuitenkaan ole johdonmukaisia.(Vakola & Nikolaou 2005; Fedor et al. 2006)

Negatiivisilla asenteilla muutosta kohtaan on huomattu olevan negatiivinen vaikutus myös organisaatiolle itselleen. Muutoksesta aiheutunut lisääntynyt stressi, heikompi työtyytyväisyys, halua erota organisaatiosta ja sitoutumisen väheneminen ei ole hyväksi organisaatiolle.(Vakola & Nikolaou 2005)

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimuksen empiirinen puoli toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä ja keräämällä aineistoa osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa pyritään lisäämään ymmärrystä yrityksen toiminnasta

tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla. Tapaustutkimus, tai toisin sanoen case tutkimus, on liiketaloustieteessä eniten käytetty laadullinen menetelmä, joka tarkastelee jotain tiettyä tapahtumasarjaa, tapausta tai otetta historiasta, eikä sillä normaalisti pyritä yleistettävyyteen.(Koskinen et al. 2005, 16, 154, 156) Aineiston keruussa käytettiin lisäksi myös omaa havainnointia. Olen työskennellyt yrityksessä kuusi vuotta ja konkurssin jälkeen, jolloin tämä tutkimus sai alkunsa, olen mielenkiinnolla seurannut tapahtumia työskentelyn ohella.

4.1. Haastattelut

Haastattelu voidaan Koskisen et al.(2005, 104) mukaan luokitella strukturoiduksi haastatteluksi, strukturoimattomaksi haastatteluksi ja näiden välimuodoksi puolistrukturoiduksi haastatteluksi, jota kutsutaan myös nimellä teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta ei anna vastausvaihtoehtoja. Haastateltavalle annetaan näin mahdollisuus vastata kysymyksiin laajemmin ja omin sanoin. Oikein toteutettuna teemahaastattelu on erittäin tehokas haastattelumenetelmä ja se onkin käytetyin aineistonkeruu menetelmä liiketaloustieteessä.

Tutkimuksessa haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina. Haastattelun kysymykset olivat laadittu valmiiksi ja haastattelun aikana tarkennettiin ja selvennettiin kysymyksiä, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkoja vastauksia kysymyksiin. Haastateltaviksi valittiin kolmesta eri toimipaikasta kolme samoja työtehtäviä suorittavat työntekijät.

Nauhoitetut haastattelut suoritettiin kahdessa osassa maaliskuun ja huhtikuun vaihteessa 2016. Ensimmäisellä kerralla haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti toimipaikoissa missä haastateltavat työskentelevät tällä hetkellä. Toisessa osiossa vain haastateltava 1:n haastattelu tehtiin henkilökohtaisesti ja kahden muun haastattelut suoritettiin puhelimen välityksellä aikataulutuksen takia. Kaikki kolme haastateltavaa suostuivat haastattelun nauhoittamiseen. Ennen haastatteluja haastateltaville tehtiin selväksi haastattelujen tarkoitus ja haastattelujen anonyymisyys.

Haastateltaville painotettiin keskusteluiden olevan luottamuksellisia ja että mitään arkaa tai haavoittavaa tietoa, mitä haastatteluissa tuli ilmi, ei tule julki eikä voida käyttää heitä vastaan tulevaisuudessa. Myös yrityksen toimitusjohtajaa haastateltiin puhelimen välityksellä yrityksen tilasta ja konkurssin eri vaiheista. Työntekijöistä tai heidän sitoutumisestaan haastattelussa ei puhuttu mitään. Toimitusjohtajan haastattelu myös nauhoitettiin ja myös hänelle ilmoitettiin yrityksen anonyymiteetistä. Luonnollisesti kaikki tehdyt haastattelut litteroitiin haastatteluiden teon jälkeen, jotta analyysin tekeminen olisi mielekästä ja väitteet voitaisiin helposti tarkistaa.

4.1 Oma havannointi

Tutkimus haluttiin aluksi suorittaa ilman omaa havannointia luotettavuuden ja tutkijan mahdollisen subjektiivisen näkemyksen takia. Aineiston keräämisen kannalta päädyttiin kuitenkin käyttämään myös osallistuvaa havannointia. Osallistuva havainnointi on kuitenkin hyvin subjektiivista ja kaksi eri yksilöä saattavat nähdä asiat eri tavalla.(Eskola & Suoranta, 1998, 102) Tutkimuksessa kuitenkin pieni osa empiiristä aineistoa kerättiin osallistuvan havainnoinnin avulla, missä pyritään havainnoimaan luonnollisia tilanteita ilman tutkijan häirintää. Havainnoinnin kohde tai kohteet toimivat tai tekevät asioitaan normaalisti(Koskinen et al., 2005, 78). Osallistuvaa havainnointia käytetään ainoastaan kohdeorganisaation työolojen muutoksen kuvaamisessa empiria osiossa.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on tapana arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Voidaanko tutkimuksen tuloksiin uskoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen reliabiliteetin ja validiuden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten luotettavuutta ja validiudella sitä, mittaako tutkimus sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Validiteetti voidaan vielä jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä onko tutkimus looginen ja ristiriidaton. Ulkoinen validiteetti taas sitä voidaanko

tutkimustuloksia ja tulkintaa yleistää muuhun kuin tutkittavaan kohteeseen.(Koskinen et al., 2005, 254; Eskola, Suoranta, 2003, 211)

Tämän tutkimuksen ulkoisen validiteetin ei voida todeta olevan hyvä. Koska kyseessä on tapaustutkimus, ei ole mahdollista pitää tuloksia yleistettävinä tuloksina. Sisäistä validiteettia voidaan luonnehtia kohtalaiseksi. Tutkimuksessa on selitetty tarvittava teoria ja samaa näkökulmaa on pyritty noudattamaan työn aikana. Tutkimuksin realabiliteetin voidaan katsoa olevan hyvä. Tutkimus on helposti toistettavissa uudelleen tutkimuksen toteuttamisen kuvauksen ansiosta. Tutkimuskysymykset löytyvät liitteenä ja tutkimuksen toteutus on kuvattu metodologia osuudessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös haastattelujen nauhoitus, joka Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan(2006) mukaan antaa myös muille mahdollisuuden vertailla ja analysoida aineistoa ja tehdä havaintoja

5 SITOUTUMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

5.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio yritys X on autotaloille autojen puhtaanapitopalveluita tarjoava yritys. Tämän casen tapahtumat alkoivat vuonna 2013, jolloin liiketoimintaa harjoitettiin yritys Y:n nimissä. Kaksi suurta yritys Y:n asiakasta lopettivat toimipisteensä yllättäen, vaikka olivat solmineet kuuden kuukauden jatkosopimukset yritys Y:n kanssa. Tämä aiheutti yritys Y:lle menoeriä lopputilien muodossa, jota ei ollut budjetoitu kyseisenä vuonna. Ala kärsi muutenkin vähentyneestä autokaupasta ja yritys teki ennen sopimusten äkkinäisiä lopettamisia 8000€ tappiota joka kuukausi. Taloudellisia ongelmia ei myöskään lieventänyt kolmannen toimipisteen kiinteistön omistajanvaihdoksessa tapahtuneet vuokran ja hoitovastikkeen nostot. Samalla vuonna 2007 solmitun 10 vuotta voimassaolevan kalliin vuokrasopimuksen maksaminen alkoi tulla ylitsepääsemättömäksi kaikkien muiden menoerien takia, eikä vuokranantaja halunnut purkaa yritys Y:n kanssa solmittua vuokrasopimusta.

Yritys Y onnistui hankkimaan lisää asiakkaita ja pyörittämään liiketoimintaa 4.11.2014 asti, jolloin konkurssipesänselvittäjä julisti Yritys Y:n virallisesti konkurssiin. Konkurssin jälkeen toimintaa kuitenkin onnistuttiin jatkamaan Yritys X:n toimesta, jonka omistaa sama omistaja kuin Yritys Y:n. Yritys X toi maahan laitteistoa ja tarvikkeita, jota Yritys Y ja muut samalla alalla toimivat yritykset käyttivät toiminnassaan. Toiminnan jatkaminen ei kuitenkaan ollut kivutonta. Yritys X:llä oli vastattavaa noin 50 000€ verran. Suurin osa yritys Y:n työntekijöistä siirtyi työskentelemään Yritys X:lle konkurssin jälkeen. Matka 2014 loppuvuodesta tähän päivään on ollut toimitusjohtajan mukaan erittäin vaativaa ja yrityksellä on vielä tälläkin hetkellä kassavirtaongelmia, mikä aiheuttaa alituista päänvaivaa. Esimerkiksi 12 työntekijän palkkojenmaksu ei ole aina päivänselvää. Toimitusjohtajan mukaan tilanne helpottuu vasta vuoden päästä, ellei tilanne markkinoilla muutu radikaalisti. Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli 557 000€ ja nettotulos -2000€.

5.2 Haastateltavat

Haastatteltava 1 on 28 vuotias, naimisissa oleva mies, yhden lapsen isä, joka on työskennellyt yrityksessä kolme vuotta kahdessa eri toimipaikassa. Haastateltava ei ole syntyperäinen suomalainen eikä hänen äidinkielensään ole suomi. Haastateltavan työtehtävät liittyvät autojen puhtaanapitoon asiakasyrityksissä.

Haastateltava 2 on 34 vuotias avoliitossa oleva mies jolla on kaksi lasta. Hän on työskennellyt yrityksessä viimeiset viisi vuotta yhdessä toimipaikassa. Haastateltavan työtehtävät liittyvät autojen puhtaanapitoon asiakasyrityksissä.

Haastateltava 3 on 27 vuotias naimaton mies joka on työskennellyt yrityksessä koko aikuisikänsä eli 9 vuotta yhdessä toimipaikassa. Haastateltavan työtehtävät liittyvät autojen puhtaanapitoon asiakasyrityksissä.

5.3 Sitoutumisen määrittely

Haastatteluiden aikana voitiin vastauksista havaita sitoutumisen käsitteenä olevan erittäin haasteellinen ymmärtää. Yksi haastateltavista ymmärsi sitoutumisen pakoksi tehdä joitain määrättyä.

”Sitoutuminen, se että sinun on pakko jotain tehdä.”

Toinen haastateltava luonnehti sitoutumisen olevan myös lojaalisuutta yritystä kohtaan.

” Tota, esimerkiksi ei veljeile minkään toisen yrityksen kanssa.”

Kuten Meyer et al. (1993) toteaa, sitoutuminen on monimutkainen ja moniulotteinen käsite. Ei ole yhtä oikeaa määritelmää miten sitoutuminen määritellään.

5.4 Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen

Yksi tämän tutkimuksen tarkoituksista on selvittää miksi/millä tavalla yrityksen työntekijät ovat sitoutuneet organisaatioon. Tarkoitus on selvittää, mitkä eri ulottuvuudet ovat havaittavissa työntekijöiden sitoutumisessa. Yksi haastateltava ei kuitenkaan omasta mielestään ollut sitoutunut yritykseen sitä kysyttäessä. Tähän saattaa myös vaikuttaa haastateltavan lyhyt kolmen vuoden työaika verrattuna muihin haastateltaviin tässä yrityksissä. Työkokemuksen on nimittäin havaittu vaikuttavan sitoutumisen muodostumiseen. (Meyer & Allen 1997, 106; Rhoades et al 2001)

”Hmm, en oikeastaan.”

Kuitenkin myöhemmin haastattelussa tuli ilmi että kyseinen haastateltava oli saanut työtarjouksen ja päättänyt kuitenkin olla ottamatta sitä vastaan.

”Nyt mulla on sellainen tilanne että minä sain tarjouksen, mutta mä olen tottunut olemaan tässä firmassa töissä. En usko että heti vaihtaisin. Minä en tunne sitä henkilöä ja mulla on hyvä tilanne täällä.”

Työtarjouksen hylkääminen viittaa kuitenkin Meyerin & Allenin (1991) mukaan työntekijän olevan moraalisesti sitoutunut organisaatioon. Työntekijä tuntee velvollisuudekseen pysyä organisaation jäsenenä. Haastattelussa tuli myös ilmi kyseisen haastateltavan kohdalla hänen tuntevan velvollisuutta ja samalla myös halua työskennellä yrityksessä.

1: ”Mun velvollisuus on tehdä töitä. Mutta minä olen tässä yrityksessä sen takia että tässä on hyvät työkaverit, hyvä palkka, hyvät pomot ja olen motivoitunut henkilö.”
H: Eli sinä haluat olla töissä täällä?
1: ”Joo”

Haastateltava kokee myös organisaation tukea (POS) koska kertoo kysyttäessä yritystä kohtaan tuntemaansa kiitollisuutta/kiitollisuudenvelkaa hän vastaa:

”Joo koska firma on auttanut kun mulla oli pahat ajat.”

Koettu organisaation tuki (POS) nähdään Rhoades et al.(2001) mukaan synnyttävän tunneperäistä sitoutumista ja Meyerin ja Allenin(1997, 196) mukaan moraalista sitoutumista Kuitenkin kysyttäessä haastateltavalta suoraan velvollisuudesta työskennellä tässä yrityksessä haastateltava ei enää kertonut niin.

”Ei ole velvollisuutta”

Yllä oleva viittaa siihen että sitoutumisen näkeminen ja määritteleminen haastateltavalle on erittäin haasteellista. Vastauksista voi kuitenkin vetää johtopäätöksen että haastateltava on ainakin jossain määrin tunneperäisesti ja moraalisesti sitoutunut yritykseen. Haastateltava myös kokee, että yrityksen ongelmat ovat osin myös hänen ongelmiaan mikä Meyerin & Allenin(1991) mukaan viittaa moraaliseen sitoutumiseen.

”No se vähän riippuu. Aaa, koska kun firma on iso jos firmassa on iso määrä henkilöitä, porukkaa. Sitten kaikki ovat vastuullisia mitä tapahtuu firmassa.”

Varmaksi voidaan kuitenkin todeta, että kyseinen haastateltava ei ole yritykseen mitenkään sitoutunut kustannuksista johtuvan näkökulman kautta. Uuden työpaikan löytäminen ei hänelle olisi ongelma.

”Uskon että joo, koska olen ammattilainen”

Alalla, jolla kohdeorganisaatio toimii, ei työntekijän tarvitse erikseen kouluttautua ammattiin, vaan tietotaito ja osaaminen kertyy kyseistä työtä tekemällä. Ei siis voida olettaa työntekijöille syntyvän jatkuvan sitoutumisen ulottuvuutta kouluttautumisen kautta. Aikaisemmin tuli myös ilmi haastateltavan saaneen jo työtarjouksen, josta hän kieltäytyi.

Toinen haastateltava mainitsi heti pitävänsä itseään sitoutuneena työntekijänä ja kertoi sen johtuvan halusta työskennellä yrityksessä. Toisin sanoen sitoutuminen on tunneperäistä.

”No kyllähän mä olen työhön sitoutunut.”

”Kyllä olen ihan sen takia että haluan olla töissä täällä. En tunne muuta.”

”Henkilökohtaiseen tilanteeseen tämä työpaikka sopii minulle hyvin.”

Haastateltavalla oli selkeä näkemys omasta sitoutumisestaan ja yllä oleva osoittaa hänen kokevan tunneperäistä sitoutumista organisaatioon.

Kolmas haastateltava kuvaili itseään myös sitoutuneeksi työntekijäksi. Hän kuvailee sitoutumistaan näin kysyttäessä: Oletko täällä töissä koska sinun täytyy, koska sinä haluat vai koska tunnet sen velvollisuudeksi?

”On halua ja oishan se kiva niinkuin omalta kohdalta päästä kehittämään yritystä”

Haastateltava on työskennellyt koko aikuisikänsä kyseisessä organisaatiossa, joka tukee tunneperäisen sitoutumisen muodostumista ja sitoutumista ylipäätänsä. (Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen, 1997, 44) Selvitettäessä moraalisen sitoutumisen ja jatkuvan sitoutumisen osa-alueita haastateltavan vastauksissa oli hieman ristiriitaisuuksia, mutta jatkohaastattelussa haastateltava tarkensi omia tuntemuksia.

”No lähinnä se että on ollut niin kauan samassa firmassa ja porukkaan tottuu ja mesta on tuttu se siinä on se semmonen tietynlainen kynnys lähteä ja tää on tosi lähellä himaa. Tottakai jos tyhjänpäälle hyppäis niin tietenkin jännittäis se työnsaanti mutta uskon että jotain muutakin vois löytyä.”

Koko aikuisikänsä yrityksessä työskennelleelle haastateltavalle näyttää olevan muodostunut erittäin vahva side yritykseen niin tunneperäisen sitoutumisen näkökulmista kuin moraalisen sitoutumisen näkökulmasta. Pientä pelkoa uuden työpaikan löytämisestä on kuitenkin havaittavissa, jonka voidaan nähdä olevan sidoksissa jatkuvaan sitoutumiseen. Työntekijä kuitenkin uskoo löytävänsä itselleen työpaikan, jos nykyinen työpaikka lakkaisi olemasta. Allenin & Meyerin(1991) mukaan moraalinen sitoutuminen syntyy kulttuurillisen ja organisaation sosialisoinnin. Koska kyseessä olevasta haastateltavasta on tullut organisaation jäsen jo nuorella iällä eikä hänellä ole tätä ennen ole ollut montaa työpaikkaa sosialisoinnin vaikutukset ovat olleet suuret ja normit sekä käyttäytymismallit ovat iskostuneet nopeasti.

5.5 Konkurssin vaikutus sitoutumiseen

Tutkimuksessa tutkittiin sitoutumisen ohella myös organisaation konkurssin vaikutusta työntekijöiden organisaation sitoutumiseen. Konkurssi voidaan luokitella shokiksi ja yleensä organisaation toiminta ajetaan alas konkurssin myötä. Tosin tässä tilanteessa voi tietenkin olla, että haastateltavat näkivät konkurssin hyvänä asiana. Päästiin eroon vanhoista ongelmista ja saadaan organisaatiolle melkein

puhdas aloitus. Tässä casessa toimintaa kuitenkin onnistuttiin jatkamaan ja käytännössä organisaatio voidaan nähdä samana entiteettinä sekä yritys Y:n ja Yritys X:n tapauksessa.

Jokainen haastateltava yllättäen vastasi kysyttäessä vaikuttiko yrityksen konkurssi heidän mielestään sitoutumisen tasoon millään tavalla.

> *”Kyllä siinä oltiin mun mielestä ihan samalla viivalla, ei se muuttunut mihinkään suuntaan mun mielestä.”*
>
> *”Ei oo mitään muutoksia sen suhteen.”*
>
> *”Ei oikeastaan. Ihan samallalailla koska firman omistaja ja firman johtaja on samat”*

Näin kevyelle suhtautumiselle voi selityksenä olla myös omistajan ja esimiehen pysyminen samana, niin kuin yksi haastateltavista haastatteluissa toteaakin. Kukaan haastateltavista ei myöskään aikaisemmin ollut kokenut kriisitilannetta tai mittavaa organisaatiomuutosta, jossa he olisivat olleet osallisina. Sitoutumisen muuttumattomuuteen varmasti vaikutti myös kohdeorganisaatiossa tapahtuneiden tapahtumien ja muutoksien näkymättömyys työntekijöiden silmissä. Vaikka aikaisempi yritys lakkasi olemasta, ei se näkynyt työntekijöille konkreettisesti jokapäiväisessä toiminnassa millään lailla tai he eivät ainakaan tunnistaneet muutosta. Organisaatiossa toimintaa on kuitenkin jouduttu supistamaan ja kaikesta ylimääräisestä on pyritty luopumaan. Negatiivisen muutoksen on Jokivuoren(2002) mukaan nähty vaikuttavan myös negatiivisesti sitoutumiseen, mutta jos ne eivät konkretisoidu yksilölle voi vaikutus jäädä olemattomaksi.(Juuti & Virtanen 2009, 119)

5.6 Konkurssin vaikutus yksilöön tunnetasolla

Organisaatiomuutos herättää Juutin ja Virtasen(2009) mukaan aina erilaisia tunteita ja yksilö muodostaa aina itse käsityksen ovatko tunteet negatiivisia vai positiivisia.

Vakola & Nikolaou 2005) Yksi haastateltavista koki pelkoa työpaikan säilyttämisen puolesta ja turhautumista itse tilanteesta.

> *”No pelkoa ja turhautumista kyllä. Ei kenellekkään voinut vihainen olla ajat oli mitä oli ja näin päin pois ja kyllä se oli tiedossa että huonosti menee mutta kai se nyt vähän pelotti mitä tuleman pitää”*

Toinen haastateltava taas kertoi kokevansa turhautumista palkkojen maksamattomuudesta. Haastateltavan mukaan hänen oma taloutensa kärsi tapahtuneesta. Työntekijöille jäi konkurssipesään saatavia monia tuhansia euroja, jotka loppujen lopuksi saatiin palkkaturvan kautta työntekijöille maksettua.

> *”No ei siis, no sanotaan että lähimpänä ehkä se turhautuminen, mutta sekin johtuu näistä palkkojen maksuista niitten kans meni kuitenkin aika venkslaamiseksi.”*

> *”…konkurssin aikaan ne summat oli niin isoja vaikka ne sit loppujenlopuksi tulikin ja siinä kesti kumminkin pitkään ennenkuin ne. Niin kyllähän siinä oma talous tottakai meni vähän sekasin.”*

Kolmas haastateltava koki turhautuneisuutta ja ärsyyntyneisyyttä.

> *”H: Aiheuttiko konkurssi mitään voimakkaita tunteita, vihaa, pelkoa.... Esimerkiksi työpaikan menetyksestä?*
> *1: No kyllä jäi pikku jälki koska pomon pitäisi aina kuunnella mitä työntekijät sanovat koska työntekijät tekevät pahimman työn ja näkevät mitä tapahtuu .*
> *H: tarkoitat että olet turhautunut siihen? Tiedätkö mitä turhautuminen tarkoittaa? Ärsyttikö sua se?*
> *1: No ihan pikkusen”*

Schweigerin ja Denisin(1991) mukaan informointi nykyisistä ja tulevista tapahtumista on erittäin tärkeää henkilöstön epävarmuuden välttämiseksi, mikä voi johtaa sitoutumisen laskemiseen ja lähtöön organisaatiosta. Toimitusjohtajan haastattelussa

tulikin ilmi, että työntekijöitä oli jo hyvissä ajoin ennen konkurssin tapahtumista informoitu organisaation tilanteesta.

> *”Absolutely. We did let them know that something is going on and we are facing financial difficulties they knew for a long long time. And we did tell them that we attend to ask if it is possible to continue part of our business in a another company and if it is possible we would continue as best as we can. Employee knew that if everything went down we are trying to continue.”*

Tilanteesta informointi voi osin selittää haastateltavien reaktiot konkurssiin ja vahvojen tunteiden syntymättömyyden. Vähäiset reaktiot konkurssiin voidaan myös selittää sillä, että muutoksen pitäisi aiheuttaa yksilötasolla jotain konkreettista työtehtävissä tai työmäärässä. (Juuti & Virtanen 2009, 119) Vaikka tässä casessa käytännössä työntekijöiden työnantaja muuttui ja heistä tuli toisen organisaation jäseniä, ei normaaliin päivittäiseen toimintaan tullut suuria muutoksia

5.7 Konkurssin vaikutus yksilön työpanokseen.

Kaksi haastateltavista ei ollut huomannut mitään muutosta omissa työtehtävissään tai työtaakassa, mikä osaksi selittää miksi kohdeorganisaation konkurssi ei ole vaikuttanut haastateltavien sitoutumiseen

> *” En suhtaudu. Ihan samalla tavalla kuin aikasemmin”*

> *”Ei oikeastaan mihinkään suuntaan.”*

Toisaalta yksi haastateltavista kertoi oman työnteon lisääntyneen konkurssin myötä.

> *”Varmasti pikkusen paremmin.”*

Haastattelun alussa hän totesikin kun kysyttiin antaako hän kaikkensa työpäivän aikana:

”No en aina”

Sitoutunut työntekijä voi omalla toiminnallaan edesauttaa organisaation muutosta. (Vakola & Nikolaou 2005) Kaksi muuta haastateltavaa kertoi antavansa pääosin kaikkensa työpaikalla joka päivä.

”Päivän mukaan joo”

”Riippuen päivästä, mutta hyvin pitkälti.”

Osallistuvan havainnoinnin avulla huomattiin myös yhden työntekijän tekevän joka päivä ylitöitä omasta tahdostaan ilman kompensaatiota. Myöskään sairastaminen ei ole ollut este haastateltaville saapua työpaikalle. Edellä mainitut asiat vahvistavat käsitystä, että haastateltavat ovat tunneperäisesti sitoutuneet organisaatioon.

5.8 Yhteenveto

Analyysin pääasiallinen tarkoitus oli vastata tutkimuksessa esitettyihin pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Minkälaista työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on ja miten sitoutuminen on muuttunut organisaatiomuutoksen myötä? Alatutkimuskysymys johon pyrittiin saamaan vastaus analyysin avulla oli: Minkälaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksella on yrityksen työntekijöihin? Analyysin avulla pystyttiin löytämään vastaukset yllä mainittuihin kysymyksiin.

Analyysissä käytetyn aineiston perusteella voidaan todeta kaikkien haastateltavien olevan sitoutuneita kohdeorganisaatioon, vaikka he eivät henkilökohtaisesti oikeastaan osanneet määritellä mitä sitoutuminen tarkoittaa. Kuitenkin yhden haastateltavan sitoutumisen tasossa tuli esiin ristiriitoja analyysin aikana. Haastateltava antoi ristiriitaisia signaaleja omasta sitoutumisestaan. Haastattelun aikana hän välillä sanoi olevansa sitoutunut ja välillä ei. Haastateltavan vastauksia tulkitsemalla ja analysoimalla käy kuitenkin ilmi, että hän on tunneperäisesti ja moraalisesti sitoutunut organisaatioon, mutta ehkä ei yhtä voimakkaasti kuin kaksi

muuta haastateltavaa. Kaksi muuta haastateltavaa tuntevat vahvaa sitoutumista yritykseen, toinen tunneperäistä ja toinen kaikkia kolmea, tunneperäisen ja moraalisen sitoutumisen ollessa dominoivia ulottuvuuksia. Yllä olevat havainnot ovat tärkeitä myös organisaation kannalta, koska sitoutunut henkilöstö on yksi tärkeimmistä kilpailuvalteista (Meyer & Allen, 1997, 3; Mamia & Melin 2006, 104).

Organisaatiomuutoksen vaikutukset haastateltavien sitoutumiseen olivat vähäiset. Kukaan ei havainnut oman sitoutumisensa muuttuneen parempaan tai huonompaan suuntaan. Nämä havainnot ovat ristiriidassa muun muassa Fedorin et al.(2006) ja Jokisen(2002) havaintojen kanssa. Selitys tälle saattaa olla yksilön toiminnan muuttumattomuus, vaikka organisaatiossa asiat ovat muuttuneet. Osallistuvan havainnoin avulla huomattiin hieman työtaakan kasvaneen, apua työkiireisiin ei ole enää saatavilla konkurssin aiheuttaman henkilöstön vähentymisen takia. Myös tarvikkeista on välillä pulaa.

Organisaatiomuutos aiheutti haastateltaville yksilöllisiä tunteita. Vaikka negatiivisen organisaatiomuutoksen on havaittu aiheuttavan negatiivisia tunnetiloja, riippuu niiden muodostuminen hyvin paljon myös yksilöstä(Jokivuori 2002). Haastateltavat kokivat pelkoa, turhautumista ja ärsyyntymistä konkurssin takia.

Organisaatiomuutos, tai toisin sanoen konkurssi, ei myöskään aiheuttanut haastateltavien mukaan aiheuttanut muutoksia heidän työtehtävissään tai työpanoksessaan, lukuun ottamatta yhden haastateltavan pientä työpanoksen lisääntymistä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aikaisemmissa tutkimuksissa pääpaino on enimmäkseen ollut sitoutuminen itse organisaatiomuutokseen. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli enemmänkin tutkia organisaatiomuutoksen vaikutusta sitoutumiseen. Kohdeorganisaation uniikki tilanne ja konkurssin vaikutusta ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu.

Tutkimuksen tarkoitus oli keskittyä kohdeorganisaation tapahtumiin. Teoreettinen viitekehys rakentui organisaation kolmiulotteisesta mallista, organisaatiomuutoksen vaikutuksista yksilön organisaatiositoutumiseen ja itse yksilöön.

Tutkimustulokset ovat osin ristiriidassa ja osin yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Iversonin(1996), Laun ja Woodmanin(1995) ja Vakolan ja Nikolaoun(2005) mukaan organisaatiomuutos vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa henkilöstön sitoutuminen ei muuttunut lainkaan haastateltavien itsensä mukaan. Tämä saattaa tietysti johtua kohdeorganisaation konkurssista, jonka vaikutusta sitoutumiseen ei aikaisemmin ole tutkittu. Konkurssi voidaan mahdollisesti nähdä kohdeorganisaation tilanteessa ”win win” tilanteena, missä organisaatio onnistuu jatkamaan toimintaansa ja henkilöstön on mahdollista säilyttää työpaikka organisaatiossa.

Tutkimuksen avulla määriteltiin yksilöiden kokevan tunneperäistä ja osin moraalista organisaatiositoutumista, joista tunneperäinen sitoutuminen on myös Meyerin ja Allenin(1997) mukaan vahvimpana voimavarana niin organisaatiolle kuin yksilölle.

Yhteneväisyyksiä tutkimuksesta löydettiin organisaatiomuutoksen aiheuttamien tunteiden osalta. Yksilöt kokivat negatiivisiksi luokiteltuja tunteita kuten pelko, turhautuminen ja ärsyyntyminen, jotka ovat linjassa niin Vakolan ja Nikolaoun(2005) ja Fedor et al.(2006) tutkimusten kanssa.

Tutkimuksen ollessa kanditutkielma, se on aika tarkkaan rajattu. Tutkimuksen aikana heräsikin monia kysymyksiä, mitkä vaatisivat jatkotutkimuksia. Tutkimusta olisi mahdollista jatkaa lisäämällä työhön uusia näkökulmia. Myös henkilöstön työtyytyväisyyden taso herätti mielenkiintoa tutkimuksen edetessä. Koska tämä tutkimus keskittyi organisaatiositoutumiseen vain yksilön kannalta olisi mielekästä tutkia myös johdon vaikutusta sitoutumiseen.

LÄHDELUETTELO

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

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, *49*(3), 252-276.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 20.04.2016)

Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 58-67.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 2. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, *59*(1), 1-29.

Fornes, S. L., & Rocco, T. S. (2004). Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness. *Online Submission*.

Fu, F. Q., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *17*(4), 335-350.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, *7*(1), 122-149.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, *51*(3), 319-337.

Jokivuori, P. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän Yliopisto

Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management journal*, *38*(2), 537-554.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, *15*(5), 265-268.

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

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, *78*(4), 538.

Meyer, J., Allen, N. J. (1997) Commitment in the workplace : theory, research and application. Sage Publications

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 323-337.

Maslić Seršić, D. (2000). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organzational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology*, *6*(1-2), 17-24.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(2), 185-211.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 474.

Mamia, T. & Melin, H. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Työpolittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki, 99-178

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, *89*(6), 991.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(2), 185-211.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, *20*(4), 283-294.

Mowday R. T. (1998), Reflections on the study and relevance of organizational commitment, Human Resource Management Review, Volume 8, Issue 4, Winter 1998, Pages 387-401

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *14*(2), 224-247.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, *86*(5), 825.

Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, *30*(2), 167-182.

Scholz, T. M. (2015). The human role within organizational change: A complex system perspective. In *Change Management and the Human Factor* (pp. 19-31). Springer International Publishing.

Sommer, A. (2012). *Managing green business model transformations*. Springer Science & Business Media.

Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(1), 75-81.

Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management journal*, *34*(1), 110-135.

Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 32-52.

Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, *19*(2), 88-110.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*, *27*(2), 160-174.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset työntekijöille:

Ensimmäinen haastattelu:

Nimi, Ikä, Työvuodet yrityksessä, siviilisääty, lapsia?
Miten kuvailisit yrityksen nykyistä tilaa?

Työmotivaatio:

1. Mitä sinulle tulee mieleen työmotivaatiosta?
2. Tunnetko työskenteleväsi parhaasi mukaan työpäivän aikana?
3. Pidätkö itseäsi motivoituneena työntekijänä?
4. Pystyisitkö mielestäsi tekemään töitä vielä paremmin ja nopeammin?

Sitoutuminen:

1. Mitä sinulle tulee mieleen sitoutumisesta?

2. Oletko mielestäsi sitoutunut työnantajaasi/yritykseen?
3. Oletko täällä töissä koska sinun täytyy, koska sinä haluat vai koska tunnet sen velvollisuudeksi?

4. Tunnetko että yrityksen ongelmat ovat sinunkin ongelmiasi?
5. Merkitseekö tämä yritys sinulle jotain?
6. Tunnetko kuuluvasi tähän yritykseen?

7. Olisiko sinusta vaikea lähteä täältä vaikka haluaisit?
8. Tuntuuko sinusta että työskentelet täällä koska sinun on pakko vai koska haluat?
9. Onko sinulla muitakin vaihtoehtoja kuin työskennellä tässä yrityksessä?

10. Tunnetko velvollisuudeksi jäädä työskentelemään tähän yritykseen?
11. Pitääkö sinun mielestä työntekijän olla lojaali/uskollinen/luotettava yritykselle?
12. Jos saisit työtarjouksen toisesta yrityksestä harkitsisitko sen hyväksymistä?
13. Tuntisitko syyllisyyttä jos lähtisit tästä yrityksestä?
14. Tunnetko olevasi kiitollisuuden velassa tälle yritykselle?

Toinen haastattelu:

Haastateltava 1:
Kerroit aikaisemmin aluksi että et olisi tunne olevasi sitoutunut tähän yritykseen, mutta myöhemmin vastauksista saa erilaisen kuvan?

Haastateltava 3:
Sanoit viimeksi:
H: Olisiko sinusta vaikea lähteä täältä vaikka haluaisit? (jatkuvuus)
A: Olisi. Kyllä
H Olisiko sinulla muitakin vaihtoehtoja kuin työskennellä tässä yrityksessä?
A: Mahdollisesti, kyllä uskon

1. Miten kuvailisit sitoutumistasi yritykseen ennen konkurssia?

2. Oliko sinulla silloin enemmän halua, pakkoa tai velvollisuutta työskennellä täällä?

3. Muuttuiko sitoutumisesi konkurssin myötä?

4. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta tällaisesta negatiivisesta muutoksesta?

5. Muuttuiko suhtautumisesi yritykseen konkurssin myötä?

6. Muuttuiko työnteko sinusta kun konkurssi tapahtui?

7. Aiheuttiko konkurssi voimakkaita tunteita sinussa esim vihaa, pelkoa turhautumista?

8. Tapahtuiko yrityksessä sinusta muutoksia konkurssin myötä?

Liite 2 Toimitusjohtajan haastattelu

Kysymykset:

Why the company went bankruptcy?