



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

## **LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

Kauppatieteiden tiedekunta

Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Johtaminen ja organisaatiot

### **Kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutuminen organisaatiomuutoksessa - Case organization's employees' commitment in organizational change**

Tekijä: Janni Andonov  
Opponentti: Heidi Lehtonen  
Ohjaajat: Heidi Olander  
Helena Sjögrén  
Pasi Tuominen

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimusaiheen esittely .....	2
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimuksen rajausta ja teoreettinen viitekehys .....	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto .....	4
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	5
<b>2</b>	<b>Sitoutuminen .....</b>	<b>6</b>
2.1	Minkälainen on sitoutunut työntekijä? .....	6
2.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	7
2.2.1	Henkilökohtaiset tekijät .....	7
2.2.2	Työhön liittyvät tekijät .....	9
2.2.3	Organisaatiotekijät .....	10
2.3	Sitoutumismallit ja niiden kehittyminen .....	11
2.3.1	Side-bet – malli .....	12
2.3.2	Psykologinen lähestymistapa .....	12
2.3.3	Moniulotteinen lähestymistapa: Allenin ja Meyerin sitoutumismalli .....	13
<b>3</b>	<b>Organisaatiomuutos .....</b>	<b>15</b>
3.1	Organisaatiomuutos käsitteenä .....	15
3.2	Muutokseen sitoutuminen ja suhtautuminen .....	16
3.3	Muutoksen herättämät tunteet ja muutosvastarinta .....	17
<b>4</b>	<b>Tutkimusmetodologia .....</b>	<b>18</b>
4.1	Tutkimusaineisto ja – menetelmät .....	18
4.1.1	Haastattelut .....	19
4.1.2	Oma havainnointi .....	21
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	21

<b>5</b>	<b>Sitoutuminen organisaatiomuutoksessa, kohdeyrityksessä .....</b>	<b>22</b>
5.1	Analyysin viitekehys .....	22
5.2	Haastateltavat.....	23
5.3	Sitoutumiskäsitteen määrittely .....	24
5.4	Henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen muutoksessa.....	25
5.4.1	Koulutustason, iän ja siviilisäädyn vaikutus .....	25
5.4.2	Aiemmat kokemukset ja organisaatiossa oloaika.....	27
5.4.3	Tunteet muutoksessa .....	28
5.5	Työnkuvan vaikutus sitoutumiseen muutoksessa.....	30
5.6	Muutoksen toteuttamiseen liittyvien tekijöiden vaikutus .....	31
5.6.1	Muutosviestintä, esimiestoiminta ja työilmapiiri .....	31
5.6.2	Etenemismahdollisuudet ja työsuhteen varmuus .....	33
5.7	Yhteenveto.....	34
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>36</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>38</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>44</b>

## 1 Johdanto

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on runsaasti ja monipuolisesti tutkittu aihepiiri -syyistäkin. Aihe on tärkeä taustatekijä pohdittaessa organisaatioiden toimintaa. Työntekijöiden sitoutuminen näkyy yleensä organisaation menestyksenä, harvoin huonosti sitoutuneista työntekijöistä koostuva organisaatio todellisuudessa menestyy. Sitoutumisen on tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä ainakin työtyytyväisyyteen, ylimääräisen työn tekemiseen, työn laatuun ja sairauspoissaoloihin (Morris & Sherman, 1981; Meyer & Allen 1997).

Työntekijöiden sitoutumista ei ole yksinkertaista määritellä. Käsitteelle löytyy määritelmiä lähes yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin. Työntekijöiden sitoutumisella tarkoitetaan perinteisesti sitä tapaa, jolla henkilö samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (March & Simon, 1958). Kanterin sanoin (1968, 499) sitoutumista voi määritellä sosiaalisten toimijoiden halukkuudeksi antaa energiansa ja lojaliteettinsa sosiaaliselle järjestelmälle ja yksilöiden kiintymykseksi sosiaalisiin suhteisiin. Sitoutumisella, on näin ollen kaksoismerkitys, sillä se yhdistää rakenteellisen näkökulman yksilönäkökulmaan. Sitoutumisen tarkastelussa on siis ymmärrettävä sekä organisaation tilannetta että sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. (Jokivuori, 2002)

Organisaatiomuutos taas ajaa työntekijät tilanteeseen, joka vaatii työntekijöiltä jonkin uuden toimintatavan tai ajatusmallin omaksumista. Organisaatiomuutos tuo haasteita työntekijöiden organisaatiositoutumiselle, johon jo itsessäänkin vaikuttaa lukuisat eri tekijät.

## **1.1 Tutkimusaiheen esittely**

Tutkimuksen aiheena on työntekijöiden sitoutuminen organisaatiomuutostilanteessa. Tätä tarkastellaan rakennusalan kohdeyrityksen tapauksessa. Työskentelin itse kesän ajan kyseisessä organisaatiossa, mikä herätti kiinnostukseni aiheen valintaan ja sain näin myös omien havaintojen kautta lisää empiiristä materiaalia tutkimukseen.

Aihe sopii kandiditutkimukseksi, koska se on tarpeeksi tarkkaan rajattu, eikä vastaava tutkimusta kyseisessä organisaatiossa, tai kyseisen alan organisaatiossa ei ole tiettävästi aiemmin tehty, tutkimusaukko on siis olemassa. Muutossitoutuminen on muutoinkin vähemmän tutkittu osa-alue sitoutumisen tutkimuksen kentässä verrattuna organisaatiositoutumiseen ylipäätään.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, minkälaista on kohdeyrityksen työntekijöiden suhtautuminen organisaatiomuutokseen ja analysoida muutoksen vaikutusta henkilöstön organisaatiositoutumiselle. Tutkimuksessa analysoidaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä haastatteluilla kerätyn aineiston avulla, hyödyntäen olemassa olevia tutkimuksia, joita sitten peilataan haastattelutuloksiin.

Aihe on tutkimisen arvoinen sillä työntekijöiden sitoutuminen muutostilanteissa, on merkittävä tekijä muutoksen läpiviemisen ja onnistumisen kannalta. Sitoutumisen tutkiminen on tärkeää, sillä sen tuloksia voi hyödyntää vastaavissa tilanteissa esimerkiksi muutosjohtamisen saralla. Työntekijöiden sitoutuminen ja sitä kautta motivaatio ovat avaintekijöitä organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta.

Tutkimuksen edetessä tarkoituksena on löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin koskien kohdeorganisaatiota:

### **Päätutkimuskysymys:**

- Minkälaista on työntekijöiden sitoutuminen organisaatiomuutoksessa ja mitkä tekijät tähän olennaisesti vaikuttavat?

### **Alatutkimuskysymykset:**

- Mitkä tekijät muutoksessa ja sen toteuttamisessa vaikuttavat eniten sitoutumiseen?
- Mitkä ominaisuudet itse työntekijässä ovat vahvimmin yhteydessä sitoutumispanokseen?
- Mitkä tekijät työtehtävissä ja niiden muuttumisen suunnassa vaikuttavat eniten sitoutumiseen organisaatiomuutoksessa?

## **1.3 Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys**

Tutkimus on rajattu koskemaan sitoutumista nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Esimiehen ja johtamisen näkökulma siis jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Muutosjohtamista on tutkittu hyvin paljon, mutta harvemmin tutkimusissa keskitytään pelkästään henkilöstöön ja tutkitaan tilannetta vain heidän näkökulmastaan. Ei pidä unohtaa, että työntekijöiden sitoutumisen tutkimus luo pohjan muutosjohtamisenkin tutkimukselle.

Käsitteellisesti tutkimus on rajattu koskemaan organisaatiomuutokseen ja sitoutumiseen liittyviä teorioita ja määritelmiä. Sitoutumiseen läheisesti liittyvät käsitteet, kuten motivaatio ja työhyvinvointi jätetään tässä vähälle tarkastelulle, jotta itse sitoutumisen tutkimusta ja tarkastelua saadaan vietyä mahdollisimman pitkälle.

Tutkimus on rajattu koskemaan kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutumista yrityksen kohtaamassa rakennemuutoksessa. Tarkemmin tarkastelu rajataan koskemaan kohdeyrityksen talouden osaston työntekijöitä. Olen ottanut tarkasteluun mukaan alemmat ja ylemmät toimihenkilöt, mutta johdon olen rajannut pois tarkastelusta.

Tutkimuksen pääasiallisen teoreettisen viitekehyksen muodostaa tässä tutkimuksessa sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimukset. Viitekehyksen muodostaa eri tutkijoiden tuloksista koottu yhteenveto. Tekijät on jaettu Glissonin ja Durickin jaon mukaan kolmeen kategoriaan: henkilökohtaiset tekijät, organisaatiotekijät ja työhön liittyvät tekijät. Tutkimuksen pohjana toimii näiden lisäksi käsitteiden, sitoutuminen, organisaatiomuutos ja muutosvastarinta, määritelmät. Tutkimukseen sisältyy myös erilaisten sitoutumismallien ja muutosmallien esittely ja empiriassa hyödyntäminen.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto**

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan ennemminkin tietyn ilmiön teoreettiseen kuvaamiseen ja analysointiin (Eskola, Suoranta, 2003, 65) Tarkemmin kyseessä on case -tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tarkastellaan yhtä tai muutamaan tiettyä tapausta, organisaatiota tai organisaation osaa (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 154). Empiirinen aineisto tässä tutkimuksessa kerätään käyttäen kvalitatiivisista metodeista haastattelututkimusta sekä lisäksi hyödynnetään tutkijan omaa havainnointia. Tämä on tutkielman aiheen ja laajuuden huomioiden luontevin valinta. Haastateltavat koostuvat kohdeyrityksen taloudenosaston työntekijöistä.

Tutkimuksessa toteutettiin puolistrukturoitu haastattelu ja haastateltavia työntekijöitä oli kuusi. Suurin osa haastatteluista suoritettiin sähköisesti, minkä lisäksi tehtiin yksi henkilökohtainen haastattelu, joka nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon. Haastattelun tuloksia analysoidaan luvussa neljä.

Kohdeyritys pidetään tutkimuksessa nimettömänä, koska sen julkaiseminen ei tuo lisäarvoa työlle. Lisäksi tällä minimoidaan haastateltavien tunnistettavuutta.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa ensimmäisen, eli johdanto-osuuden muodostaa aiheen esittely ja tausta. Tästä osiosta käy ilmi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, sekä sen toteutus ja siinä käytetyt menetelmät.

Tutkimuksen toisessa osiossa, eli teoriaosiossa avataan tutkimuksen pohjaksi muodostuva teoriaviitekehys. Osuus muodostuu kahdesta eri kappaleesta. Kappaleessa kaksi, sitoutuminen, avataan sitoutumisen ja organisaatiositoutumisen käsitteitä. Esitellään tunnetuimmat sitoutumisen mallit ja hieman sitoutumismallien kehityksen historiaa. Kappaleen lopuksi eritellään sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kolmeen kategoriaan jaoteltuina.

Kappaleessa kolme, sitoutuminen muutoksessa, viedään sitoutumisen käsitettä muutoksen yhteyteen. Aluksi määritellään organisaatiomuutos ja katsastetaan siihen liittyviä teorioita. Tämän jälkeen käsitellään muutoksen vaikutuksia henkilöstöön esimerkiksi muutoksen herättämiä tunteita ja muutosvastarintaa.

Tutkimuksen neljännessä osuudessa esitellään tutkimusaineisto ja tiedonhakatavat ja menetelmät ja kuvaillaan empirian toteutusta. Osuudessa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen viides osuus, eli empiria -osuus, koostuu haastattelemalla saadun aineiston analyysistä, pohjaten edellisen osion teoriaan. Osuuden alussa esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio ja haastateltava henkilöstö. Lopuksi analyysin tulokset kiteytetään yhteenvetokappaleeseen.

Viimeisessä osuudessa tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta ja esitetään johtopäätökset. Katsotaan, mitä uutta tutkimus tuo ja onko tutkimus yhteneväinen aiempien tutkimustulosten kanssa. Kartoitetaan myös lisätutkimustarvetta.



## 2 Sitoutuminen

Sitoutuminen on yksi haastavimpia tutkimuskohteita organisaatiokäyttäytymisen, johtamisen ja henkilöstöhallinnon saralla (Cohen, 2007). Sitoutumisen tutkimus nousi polttopisteeseen 1960 -luvulla, jolloin koulutustaso alkoi pikku hiljaa nousta, palkkasuhteet yleistyivät ja suuryrityksiä alkoi syntyä (Kiianmaa 1996, 148). Tämän jälkeen sitoutumisen tutkimus on jatkanut kehitystään.

Sitoutumista käsitteenä ei ole aivan yksinkertaista määritellä, ja se on Guestin (1991, 117) sanoin vaikeasti tavoiteltava käsite (Jokivuori, 2002). Eri tutkijat ja tieteenalat tuovat esiin erilaisia näkökulmia sitoutumisesta, mutta yleisesti ottaen sitoutumista pidetään sosiaalipsykologisena, kahden tekijän, yksilön ja organisaation, välisenä suhteenä tai siteenä. (Jokivuori, 2002, 17). Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan sitoutumiseen kuuluu kolme ominaisuutta: sitoutumisen kohde, sitoutumisen luonne ja sitoutumisen voimakkuus.

Sitoutuminen voi olla joko palkkio- tai luottamusperusteista. Palkkioperusteisella sitoutumisella viitataan työntekijän ja yrityksen väliseen vaihdantasuhteeseen, jossa motivaattorina on siitä saatava palkkio, materiaallinen tai sosiaalinen, yleensä raha. Luottamusperusteisella sitoutumisella taas viitataan työntekijän luottamukseen organisaatiota kohtaan, sen tavoitteisiin ja strategiaan. (Lämsä, 2005, 50) Baruchin (Baruch, 1998, 136) mukaan sitoutuminen perustuu nimenomaan luottamukseen, joka kehittyy pitkällä aikavälillä, sen voimakkuus voi kuitenkin vaihdella.

### 2.1 Minkälainen on sitoutunut työntekijä?

Tutkimusten mukaan sitoutunut työntekijä kokee suurempaa tyydytystä tehdystä työstä, kuin huonommin sitoutunut henkilö. Sitoutunut työntekijä on omistautuneempi ja lojaalimpi organisaatiota kohtaan. (Ashman & Winstanley 2006, 143.)

Monien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että sitoutunut työntekijä toimii koko organisaation etujen mukaisesti, pelkästään oman etunsa ajattelun sijaan (Kiianmaa, 1996). Organisaatiolle, yritykseen sitoutunut työntekijä, on siis ehdottomasti suuri etu.

Työntekijöiden sitoutuminen saa työntekijät pysymään samassa yrityksessä kauemmin (Baruch, 1998; 139). Mowdayn mukaan työntekijöihin ja heidän sitoutumiseensa panostamisella on selvä positiivinen yhteys myös yrityksen taloudelliseen menestykseen (Mowday, 1988, 399). Sitoutuneen työntekijän tavoitellessa koko yrityksen etua, on hän yritykselle hyödyllisempi kuin sitoutumaton työntekijä. Sitoutumisen merkitys korostuu erityisesti yrityksissä, joissa henkilöstöllä on paljon tietotaitoa ja henkilökohtaista osaamista, jota on vaikea siirtää työntekijältä toiselle. Joskus työntekijöillä on hallussaan sellaista asiantuntemusta ja tietoa yrityksestä, jota edes heidän esimiehilläänkään ei ole. Tällaista tietoa omaa yleensä koulutetun keskiluokan edustajat ja juuri heidän sitoutumisestaan ollaan tutkimuksissa oltu eniten huolissaan (Kiiänmaa, 1996, 148). Sen sijaan organisaatioissa, jossa työtehtävät ovat mekaanisia ja rutiininomaisia, voidaan työntekijät helposti korvata toisella. Nykyään kuitenkin työntekijältä odotetaan paljon muutakin kun vain mekaanista osaamista (Jokivuori, 2002, 11).

## **2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät**

Jo vuosikymmenien ajan sitoutumisen tutkimuksessa on identifioitu sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät voidaan Glissonin ja Durickin mukaan karkeasti jakaa esimerkiksi kolmeen eri kategoriaan. Tämän jaon mukaan sitoutumiseen vaikuttaa tekijät organisaatiossa, tehtävässä työssä ja itse työntekijöissä. (Glisson & Durick, 1988, 61)

### **2.2.1 Henkilökohtaiset tekijät**

Ikä on jo varhaisten tutkimuksien mukaan ollut henkilökohtaisista tekijöistä tärkein ja merkittävin sitoutumiseen vaikuttava seikka (Jokivuori, 2002). Tutkimusten mukaan vanhemmat työntekijät ovat nuorempia vahvemmin sitoutuneita organisaatioon, eli sitoutuminen kasvaa iän myötä (Mathieu & Zajac, Morris ja Sherman, 1981; Meyer ja Allen, 1984; Sheers, 1977). Tätä on selitetty muun muassa sillä, että vanhempien työntekijöiden on vaikeampaa etsiä uutta työpaikkaa kuin nuorempien (Jokivuori, 2002). Iäkkäämpi työntekijä on myös todennäköisesti onnistunut vakiinnuttamaan asemansa organisaatiossa ja ovat tyytyväisiä työhönsä (Jokivuori, 2002).

Sukupuolella sen sijaan ei nykytutkimusten mukaan ole merkittävää yhteyttä sitoutumiseen (Jokivuori, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). 1960-luvulle asti tutkimuksissa kuitenkin havaittiin naisten olevan sitoutuneimpia, heidän työpaikanvaihto vaikeuden vuoksi (Jokivuori, 2002). Nykyään tämän kaltaiset erot ovat supistuneet hyvin pieniksi.

Muun muassa Allen ja Meyer (1988) ovat todenneet tutkimuksissaan siviilisäädyn vaikutuksen sitoutumisen tasoon. Tutkimusten mukaan naimisissa tai avoliitossa oleva työntekijä sitoutuu organisaatioon naimatonta paremmin (Allen & Meyer, 1988; Jokivuori 2002). Tätä vaikutusta selitetään esimerkiksi sillä, että naimattomat, yksin elävät pystyvät tekemään helpommin suuriakin muutoksia työelämässään. Avo- tai avioliittoon liittyy useimmin perhevelvoitteita, kuten lapsista huolehtiminen, jotka vaikuttavat olennaisesti organisaatiokäyttäytymiseen (Meyer ja Allen, 1988; Mathieu & Zajac, 1990). Työpaikan mahdollinen menettäminen ei siis liity enää pelkästään työntekijään itseensä, vaan se vaikuttaa koko perheeseen (Mathieu & Zajac, 1990). Jokivuoren (2002) mukaan siviilisäätty kuitenkin ennakoii vastaajan sitoutuneisuutta iän mukaan.

Tutkimusten mukaan alhainen koulutustaso on positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen (Glisson & Duric, 1988; Steers, 1977; Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990). Korkeasti koulutettu henkilöstö on siis keskimäärin huonommin sitoutunut organisaation kuin vähemmän koulutettu henkilöstö. Mathieu ja Zajacin (1990) mukaan korkeasti koulutettujen työntekijöiden heikompi sitoutuminen johtuu vaihtoehtoisten työpaikkojen runsaasta määrästä verraten alemmin koulutettuihin työntekijöihin. Alemmin koulutetuilla, työpaikanvaihtamisen ollessa haastavaa, he sitoutuvat paremmin nykyiseen työnantajaorganisaatioonsa (O'Reilly & Caldwell, 1981) Korkeasti koulutetut vaihtavat siis herkemmin työnantajaa, sillä vaihtaminen on heille helpompaa. Mathieu ja Zajac (1990) esittivät myös, että korkeasti koulutettujen heikompi sitoutuminen ja työpaikan vaihtoherkkyys johtuu siitä, että he eivät koe työtään riittävän haasteelliseksi. Jokivuori (2002) kuitenkin esittää väitöskirjassaan, että näihin tuloksiin tulisi suhtautua varauksella, sillä hänen tutkimuksissaan peruskoulutustason tilastollisesti merkitsevä vaikutus poistuu jos ikä vakioidaan.

Erilaisten yksilöllisten luonteenpiirteiden on myös todettu vaikuttavan sitoutumiseen. Sheers havaitsi esimerkiksi tutkimuksissaan positiivisen yhteyden kunnianhimon ja sitoutumisen välillä (Sheers, 1977)

Muun muassa Barucin (1998) mukaan sitoutuminen kasvaa ajan myötä, eli mitä pidempää työntekijä on ollut samassa organisaatiossa, sen syvemmäksi sitoutuminen kehittyy. Monet muutkin tutkijat ovat huomanneet sitoutumisen ja organisaatiossa oloajan olevan voimakkaassa yhteydessä (Jokivuori 2002, Mathieu & Zajac, 1990). Työntekijöiden työskennellessä pitkään samassa organisaatiossa, he alkavat laajentaa työnsä osaksi omaa identiteettiään ja näin sitoutuminen syvenee (Stevens, Beyer, Trice, 1978). Stevens, Beyer ja Trica (1978) huomasivat tutkimuksissaan kuitenkin myös, että työntekijän ollessa organisaatiossa pitkään, mutta vain samassa asemassa, työnkuvan lainkaan muuttumatta, vaikutus sitoutumiseen kääntyy negatiiviseksi, vaikka pääosin työvuodet organisaatiossa korreloivat positiivisesti sitoutumisen kanssa.

### **2.2.2 Työhön liittyvät tekijät**

Työtehtäviin liittyvät asiat tuovat oman vaikutuksensa sitoutumiseen. Steers (1977) on tutkimuksissaan todennut työtehtäviin liittyvistä asioista olevan yhteydessä sitoutumiseen ainakin työtehtävien laatu, niiden laajuus ja se, missä määrin työn suorittaminen täyttää työntekijän odotukset.

Epämääräisesti määritelty tai ristiriitainen työnkuva vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti, koska työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan, kun taas selkeän työnkuvan on huomattu olevan positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen. (Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990). Steers (1977) huomasi myös sosiaalisen kanssakäymisen olevan yksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, eli se missä määrin työtehtävien suorittamiseen liittyy sosiaalista kanssa käymistä.

Työnkuvan vastuullisuuden on nähty tutkimuksissa vaikuttavan positiivisesti sitoutumisen tasoon (Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990). Kun työntekijät kokevat olevansa vastuussa asioiden toiminnasta, he osoittavat suurempaa

sitoutumista. Usein siis korkeammassa, vastuullisemmassa asemassa olevat ovat paremmin sitoutuneita, kuin rutiininomaisempaa työtä tekevät. Curtisin ja Wrightin (2001) mukaan tämä liittyy myös siihen, että merkityksellisessä asemassa organisaatiossa toimivat työntekijät, eivät halua jättää yritystä pulaan, joten eivät vaihda työpaikkaa helposti. Jokivuori (2002) kuitenkin totesi tutkimuksessaan, ettei eri työasemien edustajien sitoutumisen välillä ole tilastollisesti merkittäviä eroja.

Jokivuori otti tutkimuksessaan huomioon työntekijöiden työnajan vaikutuksen sitoutumiseen, tilastollisesti merkittävää vaikutusta tällä ei kuitenkaan todettu olevan. Sen sijaan työsuhteen luonteen, eli sen onko kyseessä määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva – työsuhde oli selkeässä yhteydessä sitoutumiseen. Vakituksessa työsuhteessa olevat osoittivat huomattavasti suurempaa sitoutuneisuutta. (Jokivuori, 2002)

Palkkauksen eroissakin on todettu olevan vaikutusta sitoutumiseen siten, että peruspalkan lisäksi henkilökohtaista provisio-, bonus-, vuoro- tai tuottavuuslisää saava työntekijä osoittaa jonkin verran parempaa sitoutumista organisaatiota kohtaan (Jokivuori, 2002).

### **2.2.3 Organisaatiotekijät**

Morrisin ja Shermanin näkemyksen mukaan organisatoristen tekijöiden huomioiminen on jätetty liian vähälle huomiolle sitoutumisen tutkimuksessa (Morris, Sherman, 1981). Yhteyksiä organisaatiotekijöissä ja työntekijöiden sitoutumisessa on kuitenkin voitu osoittaa ja esimerkiksi Glissonin ja Durickin tutkimuksessa todettiin organisaatiotekijöiden olevan näistä kolmesta kategoriasta juuri sitoutumiseen eniten vaikuttava osuus. Näistä tekijöistä heidän mukaansa selkeimmin sitoutumisen kanssa korreloi organisaation ikä ja johtaminen (Glisson & Durick, 1988; 74).

Meyerin ja Allenin mukaan etenkin kannustava ja tukeva työympäristö on selvässä yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen (Meyer & Allen, 1997). Positiivinen työilmapiiri korostaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja merkitystä yritykselle, joka vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen (Guzley, 1992). Sitoutumisen kannalta

erittäin tärkeää on juuri työntekijän kuunteleminen ja mukaan ottaminen esimerkiksi päätöksentekoon, tämä lisää työntekijöiden itsevarmuutta työssään (Curtis ja Wright, 2001, 61). Johtamisen ja esimiestoiminnan merkitys on siis avainasemassa sitoutumisen kannalta (Morris & Sherman 1981) Myös se, miten luotettavana työntekijä kokee organisaation, vaikuttaa sitoutumisen tasoon. Mitä luotettavampana työntekijä organisaation kokee, sen helpommin ja syvemmin työntekijä sitoutuu (Steers, 1977).

Glisson ja Durick (1988) huomasivat tutkimuksessaan, että työskennellessään ryhmissä työntekijät osoittivat kevyempää sitoutumista organisaatioon. Mitä suuremmissa ryhmissä he toimivat, sitä huonompaa oli sitoutuminen (Glisson ja Durick 1988).

Se, miten selkeästi työntekijöille välitetään tietoa organisaatiossa tapahtuvista asioista ja muutoksista, eli kuinka organisaation sisäinen viestintä toimii, vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Mitä selkeämpi kuva työntekijällä on organisaation asioista, sen syvemmäksi sitoutuminen kehittyy. Työntekijän on vaikea sitoutua organisaatioon, mikäli kuva siellä tapahtuvista asioista on epäselvä. (Varona, 1996)

Työntekijöiden on hyvän sitoutumisen kannalta myös olennaista tuntee työasemansa ja – paikkansa turvatuksi (Pfeffer & Veiga, 1999). Epävarmuuden kokemisen lisääntyminen on negatiivisessa yhteydessä sitoutumiseen, eli mitä epävarmemmaksi työntekijä kokee työsuhteensa, sitä heikompaa sitoutumista hän osoittaa (Jokivuori, 2002). On luonnollista, että mikäli työntekijällä on pelko työpaikkansa menettämisestä, aletaan mahdollisesti jo etsiä uutta työpaikkaa kaiken varalta, mikä heikentää sitoutumista nykyiseen työnantajaorganisaatioon. Curtisin ja Wrightin (2001) mukaan positiiviset uranäkymät saavat työntekijän sitoutumaan ja heikot uranäkymät sen sijaan johtavat helposti työnantajan vaihtamiseen.

### **2.3 Sitoutumismallit ja niiden kehittyminen**

Sitoutumisen tutkimus ja sitoutumismallien kehittyminen jakautuu kolmeen eri kehitysvaiheeseen: Side-bet-malli -vaiheeseen, psykologisen lähestymistavan

vaiheeseen ja moniulotteisen lähestymistavan vaiheeseen. Näillä kaikilla on ollut oma vahva vaikutuksensa sitoutumisen tutkimuksen kentässä (Cohen, 2007, 338).

### **2.3.1 Side-bet - malli**

Sitoutumistutkimuksen ensimmäisen vaiheen muodosti Side-bet -mallin nimellä tunnettu näkemys sitoutumisesta ja sen synnystä (Cohen, 2007, 338). Tämä malli on Howard Beckerin (1960) luoma teoria, jonka mukaan sitoutuminen muodostuu piilotetuista sijoituksista yritykseen, jotka työntekijä menettäisi yrityksestä lähtiessään. Nämä menetetyt sijoitukset, yhdistettynä parempien vaihtoehtojen puutteeseen, muodostavat työntekijän sitoutumisen. Mitä enemmän työntekijällä on näitä piiloinvestointeja yritykseen, sitä voimakkaammaksi sitoutuminen muodostuu. (viitattu: Cohen, 2007)

Näitä edellä mainittuja piiloinvestointeja voi olla monenlaisia. Becker jakaa ne seuraaviin luokkiin: imagon säilyttämiseen liittyvät investoinnit, aseman ylläpitämiseen liittyvät tekijät, työhön käytetyt uhraukset, kulttuurin muodostavat käyttäytymisnormit sekä organisaation normit. (Becker, 1960, 36-38)

Teoria on toiminut pohjana ja antanut suuntaa monille myöhemmille tutkimuksille. Beckerin malli on esimerkiksi yhtenä osana myöhemmin esitettävässä Allenin ja Meyerin mallissa (Allen & Meyer, 1991; Cohen 2007).

### **2.3.2 Psykologinen lähestymistapa**

Sitoutumisteorioiden toisen aikakauden muodostavat psykologisen lähestymistavan mallit, joissa huomio siirtyy sitoutumisen taloudellisista kannustimista psykologisiin tekijöihin. (Cohen, 2007). Tämän näkökulman malleista tunnetuin on Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin (1974) kehittämä organisaatiositoutumista mittaava kyselymalli, joka tunnetaan myös lyhenteestä OCQ (the Organizational Commitment Questionnaire). Tämä 15 kohtainen kysely on ollut paljon käytetty myöhemmissä tutkimuksissa (Cohen, 2007, 339).

Tämän sitoutumisnäkemyksen mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon muodostuu kolmesta eri komponentista. Ensinnäkin, työntekijä hyväksyy työnantajan tavoitteet ja arvot ja uskoo niihin. Toiseksi, työntekijä on valmis ponnistelemaan yrityksen etujen mukaan. Kolmanneksi työntekijä halua pitää yllä työsuhdetta eli hänellä on tahto pysyä organisaation jäsenenä. (Mowday, Steers & Porter 1979; Kiiänmaa 1996).

Porterin ym. kyselylomakemalli on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Esimerkiksi Ashmanin ja Winstanlyn (2006, 143) mielestä psykologista sitoutumista ei voi mitata operatiivisilla kysymyksillä. Lisäksi heidän mielestään kysely ei mittaa sitoutumista koko organisaatiota kohtaan, vaan vain nykyistä toimenkuvaa kohtaan. Heidän mukaansa kaikki kyselyn sitoutumisen määritelmän mukaiset osa-alueet, eivät tule tällä kyselyllä katetuksi.

### **2.3.3 Moniulotteinen lähestymistapa: Allenin ja Meyerin sitoutumismalli**

Kolmannen sitoutumisen tutkimuksen aikakauden muodostaa 1980-luvulla kehitetyt moniulotteiset mallit, joka pyrkivät ottamaan huomioon myös ne osa-alueet, jossa aiemmat mallit ovat epäonnistuneet.

Tunnetuin moniulotteinen organisaatiositoutumiseen liittyvä malli on Allenin ja Meyerin (Allen ja Meyer, 1990, 4) luoma sitoutumismalli. He ovat jakaneet sitoutumisen kolmeen eri näkökulmaan:

- Jatkuva sitoutuminen
- Normatiivinen sitoutuminen
- Affektiivinen sitoutuminen

Jatkuvalla sitoutumisella tarkoitetaan niin sanottua rationaalista sitoutumista. Työntekijä työskentelee yrityksessä, koska hän kokee sen järkevämmäksi vaihtoehdoksi kuin yrityksestä lähteminen. Työntekijää siis mittaa organisaatiosta lähtemisen etuja ja haittoja suhteessa yritykseen jäämiseen. Uuden työnantajan löytäminen on liian vaikeaa tai toiset työtarjoukset eivät ole yhtä houkuttelevia, niin



työntekijä jää organisaatioon. Allen ja Meyer kutsuvat tätä "Have to" – sitoutumiseksi, eli työntekijän ikään kuin täytyy työskennellä kyseisessä organisaatiossa, koska se on järkevintä. Työntekijä ei siis ole sitoutunut yritykseen emotionaalisesti, vaan side on niiltä osin varsin heikko. Suuret muutokset tai ongelmat yrityksessä, kuten yrityksen taloudelliset vaikeudet, saattavat hyvinkin helposti horjuttaa tätä sitoutumista ja saada työntekijän lähtemään yrityksestä. (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1997)

Normatiivisella sitoutumisella taas tarkoitetaan sitoutumista, jossa työntekijä on omaksunut yrityksen tavoitteet ja strategian. Hän noudattaa yrityksen sääntöjä ja normeja. Hän kokee työskentelyn kyseisessä yrityksessä velvollisuudekseen. Hän työskentelee, koska hänen kuuluu työskennellä, "Ought to". Normatiivinen sitoutuminen liittyy vahvasti työntekijän henkilökohtaiseen arvomaailmaan, enemmän kuin varsinaiseen kiintymykseen kyseistä yritystä kohtaan. Työntekijä haluaa noudattaa yhteistä sopimusta ja olettaa myös työnantajalta samaa. Jos jokin tekijä kuitenkin horjuttaa tätä yhteistä sopimusta ja luottamusta siihen, sitoutuminen murenee helposti, koska silloin yhteisen sopimuksen noudattamiselle ei ole enää syytä (Robinson et al., 1994). (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1997)

Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän emotionaalista sitoutumista työskentelemäänsä yritystä kohtaan. Tällöin työntekijä on omaksunut ja sisäistänyt täysin yrityksen arvomaailman ja samaistunut siihen. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä. Tällainen sitoutuminen on vahvaa, eikä rikkoudu helposti. Työntekijä, joka on affektiivisesti sitoutunut, on valmis tekemään paljon töitä yritykseen eteen ja sietämään myös vastoinkäymisiä. Tällainen sitoutuminen muodostuu kokemusten myötä ja on sitä vahvempi, mitä paremmin työntekijän odotukset ja toiveet yritystä kohtaan ovat realisoituneet. (Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen, 1997)

Toinen tunnettu, samaa lähestymistapaa edustava malli on O'Reillyn ja Chatmanin (1986) sitoutumismalli. Heidän mallin mukaan yksilön sitoutuminen perustuu joko välineelliseen tai psykologiseen kiintymykseen. Välineellinen sitoutuminen on palkkio perusteista ja kuvastaa yksilön pintapuolista organisaatiositoutumista. Psykologisella kiintymyksellä he tarkoittavat syvempää sitoutumista, johon he liittävät osallistumisen

ja sisäistämisen käsitteet (O'Reilly & Chatman, 1986). Allenin ja Meyerin malli on kuitenkin otettu paremmin vastaan ja on nykyään O'Reillyn ja Chatmanin mallia käytetympi ja tunnetumpi (Cohen, 2007, 340).

### **3 Organisaatiomuutos**

Muutos on nykyaikaa. Globalisoituva businessmaailma on jatkuvassa muutospainneessa. Muutoksia tapahtuu koko ajan organisaatioissa ja työyhteisöissä. Juutin ja Virtasen mukaan muutos on absoluuttista, eli sitä ei voida estää, koska mikään ei pysähdy. (Juuti ja Virtanen, 2009, 13)

#### **3.1 Organisaatiomuutos käsitteenä**

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan yleisesti jotain yrityksessä tapahtuvaa muutosta, joka voi olla strateginen tai rakenteellinen, pieni tai laaja. Muutos voidaan jakaa monien eri tekijöiden perusteella. Muutokset voidaan jakaa esimerkiksi sen mukaan, onko muutos pakollinen ja kiireellinen vai suunniteltu muutos (Iles & Sutherland, 2001). Weick ja Quinn (1990) esittää muutoksen jaon sen mukaan, onko kyseessä jatkuva vai jaksoittainen muutos. Ackerman (1997) esittää muutoksen kolmijaon sen tavoitteen perusteella (viitattu: Iles & Sutherland, 2001). Hänen mukaansa muutos voi olla kehityksellinen muutos, siirtymämuutos tai uudistava muutos. Kehityksellisestä muutoksesta puhutaan (developmental change), kun organisaatiomuutoksen tarkoitus on kehittää jo olemassa olevaa mallia. Siirtymämuutos (transitional change) taas, on muutos, jossa siirrytään vanhasta mallista kohti kokonaan uutta mallia. Muutos voi olla strateginen tai rakenteellinen mutta ideana on, että vanha korvataan uudella. Mallin kolmas muutostyyppi on uudistava muutos (transformational change), joka on radikaali ja sen alkaessa muutoksen lopputulosta on vaikea määrittellä. Se ottaa muotonsa ajan kanssa käyden läpi erilaisia vaiheita, tasaisia ja kaoottisiakin vaiheita (Ackerman, 1997).

Ackermanin edellä mainitun kolmijaon keskeisin malli, siirtymämuutos on organisaatiomuutosta koskevan tutkimuskirjallisuuden pohja ajatuksena ja se on lähtöisin Lewinin (1951) tunnetusta kolmiportaisesta muutosprosessimallista. Lewinin

mallin mukaan muutos lähtee käyntiin siitä, että olemassa oleva rakenne tai ajatusmalli sulatetaan (unfreezing), eli yritetään poistaa nykyiset toimintatavat organisaatiosta. Tämän jälkeen seuraa vaihe, jossa organisaatio siirtyy uuteen tilaan (moving). Tätä vaihetta seuraa uuden toimintatavan ja ajatusmallin jäähmettäminen (refreezing).

### **3.2 Muutokseen sitoutuminen ja suhtautuminen**

Sitoutuminen voidaan ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi organisaatiota kohtaan. Se on ikään kuin ”henkinen valmiustila”, joka on muokkaantunut kokemusten kautta. (Jokivuori, 2002, 18) Organisaatiomuutos voi joko vahvistaa tätä jo kehittyneitä sidettä tai horjuttaa sitä. Tähän vaikuttaa lukuisat eri tekijät organisaatiossa, muutoksen suunnassa ja toteuttamisessa sekä työntekijöissä itsessään.

Beckman ja Secord (1969) selittää ihmisen asenteen muutosta kohtaan perustuvan yksinkertaisesti ihmisen yksilölliseen tapaan ja taipumukseen suhtautua asioihin heidän ympäristöönsä. Tähän liittyy sekä tietoiset, että tiedostamattomat ajatukset ja tunteet. Elizurin ja Guttmanin (1976) mukaan työntekijän suhtautuminen muutokseen muodostuu kolmen tekijät summana, jotka ovat, tiedot muutoksesta, muutoksen herättämät tunteet ja käytöksellinen taipumus. Tutkimuksissa on huomattu miesten suhtautumisen olevan negatiivisempaa kuin naisten (Decker et al, 2001). (Viitattu: Vakola et al, 2003, 90, 103)

Erilaiset organisaatiomuutokset vaikuttavat eri tavalla työntekijöihin sekä tunnetasolla, että käytännössä. Muutokset voivat aiheuttaa työntekijälle esimerkiksi työnkuvan, aseman tai palkkauksen muuttumisen. Tietenkin, se, mihin suuntaan muutokset tapahtuvat työntekijän näkökulmasta, vaikuttaa työntekijän sitoutumisen tasoon. Negatiivisena koetut muutokset tutkimusten mukaan vähentävät organisaatiositoutumista (Jokivuori, 2002).

### 3.3 Muutoksen herättämät tunteet ja muutosvastarinta

Tunteiden kokemisen vaikutus muutokseen on jätetty organisaatiomuutoksen tutkimuksen historiassa melko vähälle huomiolle. Tutkijat ovat kuitenkin alkaneet kiinnittää enenevimmissä määrin huomioita persoonallisten tekijöiden, kuten tunteiden kokemisen, vaikutuksiin. (Vakola, Tsaousis, Nikolau, 2003, 88)

Organisaatiomuutokset herättävät työntekijöissä erilaisia tunteita, jotka riippuvat esimerkiksi aiemmista kokemuksista (Juuti & Virtanen, 2009; King & Anderson, 1995). Aikaisempi negatiivinen kokemus muutoksesta saattaa suoraan saada työntekijän suhtautumaan negatiivisesti myös tulevaan muutokseen, koska aiemman muutoksen tuomat tunteet heräävät. Mitä keskeisemmässä asemassa henkilön elämässä muutoksen kohteena ovat tekijät ovat, sitä voimakkaampi tunnereaktio muutoksesta herää. (Juuti & Virtanen, 2009, 118-120)

Muutoksen aiheuttamat tunteet koetaan usein aaltomaisesti. Muutoksen herättämät tunteet voivat vaihdella innostuksesta ja ilosta, vihaan ja pelkoon ja suhtautuminen muutokseen voi vaihtua täydestä muutoksen tukemisesta sen vastustamiseen ja päinvastoin (Vakola et al., 2003, 90) Sallisen ja Aarikosken mukaan normaali tunteiden kulku muutoksen yhteydessä alkaa ensin pelon ja sitten vihan tuntemuksilla (Arikoski & Sallinen, 2007). Toiset reagoivat muutokseen voimakkaasti ja näyttävät selkeästi tunteensa, toiset taas sulkevat itseltäänkin muutoksen aiheuttamat tunteet. Näitä tunteita tulisi Juutin ja Virtasen mukaan työstää (Juuti & Virtanen, 2009, 118-120). Tämä on tärkeää, sillä organisaatiomuutoksien aiheuttamia tunteita ja reaktioita on organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa (mm. Grant, 1996, Kubler-Ross, 1969) muihin traumaattisiin kokemuksiin, jopa kuoleman aiheuttamaan suruun (Vakola et al., 2003, 90).

Erilaisten tunteiden herääminen kuuluu väistämättä muutokseen. Tämän seikan Schein (1987) toi myös mukaan täydentäessään Lewinin (1951) kuuluisaa muutosmallia lisäämällä siihen tunteiden kokeminen. Scheinin mukaan sulauttamisvaiheeseen kuuluu muun muassa pettymystä, pelkoa ja huolta. Siirtymisvaiheessa taas työntekijät alkavat identifioida uutta roolia ja itseään uudessa

ympäristössä. Jähmettämisvaiheessa konsepti alkaa muodostua ja oma persoonallisuus uudessa ympäristössä vahvistua. (Schein, 1987)

Muutosvastarinnaksi kutsutaan tilannetta, jossa työntekijät alkavat vastustaa muutosta ja pitävät sitä uhkana omalle asemalleen. Tämä tietenkin vaikeuttaa muutoksen läpi viemistä organisaatiossa. Muutosvastarinta usein kumpuaa tietämättömyydestä, siitä, ettei muutoksen syytä ja sen positiivisia ulottuvuuksia todellisuudessa ymmärretä. Boveyn ja Heden (2001) mukaan muutosvastarinta on täysin normaalia, etenkin silloin kun muutokseen kuuluu epätietoisuutta, eli siirtymistä selkeästä organisaatiotilanteesta, epäselvään tilanteeseen (viitattu: Vakola et al., 2003, 90). Ihmisten on myös usein vaikea luopua vanhoista toimintamalleistaan ja he yrittävät pitää siitä kiinni viimeiseen asti., jolloin uutta tapaa vieroksutaan. Muutosvastarinta kuuluu väistämättä lähes jokaiseen muutokseen, mutta sen ei olisi toivottavaa jatkua kovin pitkään. (Jokinen, 2003, 72; Luomala, 2008)

## **4 Tutkimusmetodologia**

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Case-tutkimus ei oikeastaan ole selkeästi menetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote, joka ilmenee sen tavassa kerätä tutkimusaineistoa (Alasuutari et al., 2005, 154). Toteutin tutkimukseni empirian haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä, eli käytin tutkimusmetodinani haastatteluja. Tämän lisäksi hyödynsin omia havaintojani kohdeorganisaatiossa työskentelyni ajalta.

### **4.1 Tutkimusaineisto ja -menetelmät**

Tutkimusaineisto rakentuu haastattelemalla ja omalla havainnoinnilla kerätystä empiirisestä tiedosta.

#### 4.1.1 Haastattelut

Haastattelu on yksi yleisimmistä tavoista tuottaa tietoa nykytutkimuksissa. Voidaan jopa puhua ”haastattelu yhteiskunnasta” sosiologi David Silvermanin sanoin. Haastattelu onkin koko yhteiskunnan läpäisevä tiedonhankintamuoto. (Ruusuvuori et al. 2005, 9)

Perinteisesti haastattelut on luokiteltu joko strukturoiduksi tai strukturoimattomiksi haastatteluiksi, sekä näiden välimuodoksi puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, josta osa haastattelusta on lyöty lukkoon ja osaa ei. Yleensä kysymykset on määrätty valmiiksi, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu, eli haastateltavalla on vapaus vastata kysymyksiin vapaasti, omin sanoin. Haastateltavalla on myös mahdollisuus poiketa kysymysten esittämisjärjestyksestä tai lisätä itse kokonaan uusia kysymyksiä. (Ruusuvuori et al, 2005, 11–12; Koskinen et al., 2005,104)

Tutkimuksessani käytetty haastattelumuoto on puolistrukturoituhaastattelu, Haastattelun kysymykset tehtiin valmiiksi teoriaviitekehysten perusteella, mutta haastateltavat saivat vapaudet vastata kysymyksiin täysin vapaasti omin sanoin. Päädyin tähän, jotta saisin mahdollisimman laajan ja omakohtaisen kuvauksen työntekijöiden suhtautumisesta ja sitoutumisesta analyysin pohjalle. Yhdessä kysymyksistä on tosin esitetty vaihtoehtoja kartoittamaan suuntaa.

Haastateltavat löytyivät sosiaalisten suhteiden avulla harkinnanvaraisella otannalla. Haastateltavat koostuivat kohdeorganisaation, talouden osaston työntekijöistä, mukana oli sekä ylempiä, että alempia toimihenkilöitä. Koulutuspohjaltaan tämä työntekijöiden joukko oli melko yhteneväinen. Haastateltavien keski-ikä on 37,17 vuotta nuorin haastateltavista on 23-vuotias ja vanhin 57-vuotias.

Haastattelin osan haastateltavista sähköisesti ja osan henkilökohtaisesti. Päädyin tähän ratkaisuun osittain aikataulusyistä ja osittain haastateltavien vastausten, eli analysoitavan aineiston vuoksi. Sähköiset haastattelut suoritettiin sähköpostitse vuoden 2011 marraskuussa. Haastateltaville lähetettiin haastattelulomake, jossa oli mukana johdanto haastattelua varten. Kerroin johdannossa tutkimuksestani ja

hieman itsestäni ja esittelin haastattelun tarkoitukset ja tavoitteet, luottamuksen rakentamiseksi. Virtuaalisessa haastattelussa luottamuksen rakentaminen kostuu hieman erilaisista tekijöistä kun perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa, näistä juuri tutkimuksen tarkoituksesta tiedottaminen on yksi tärkeä keino (Mann & Steward, 2002, 616–617, viitattu: Koskinen et al., 2005). Haastattelussa sähköisesti haastateltavilla on aikaa miettiä, mitä vastaavat kysymyksiin, eikä haastattelu tilanne luo esimerkiksi painetta vastata nopeasti, jolloin vastaus ei välttämättä ole kovin pitkälle mietitty. Sähköisessä haastattelussa haastateltavat myös yleensä pystyvät puhumaan suuremmin, verraten kasvokkain tapahtuvaan tilanteeseen. Haastateltavat saivat viikon vastausaikaa, jotta pysyivät vastaamaan kysymyksiin juuri omalla ajallaan riippumatta tutkijan aikatauluista. Sähköisen haastattelun etuna on vapaavalintaisen vastausajan lisäksi vapaavalintainen vastauspaikka. Haastateltava voi suorittaa haastattelun valitsemassaan tutussa paikassa riippumatta fyysisestä etäisyydestä haastattelijaan. Tästä aiheutuu myös kustannussäästöjä. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 265–266)

Halusin kuitenkin suorittaa näiden lisäksi perinteisen henkilökohtaisen haastattelun. Siinä vastauksen laajuus on yleensä parempi, koska tilanne vastaa enemmän keskustelua ja erilaisia asioita voi tulla esiin, kuin mitä pelkästään sähköistä haastattelua täyttämällä. Tämä henkilökohtainen haastattelu vastaa enemmän teemahaastattelun määritelmää, eli haastattelua, jossa kysymykset on jaoteltu teemoittain mutta, vastausten selvä järjestys ja muoto selkeytyvät vasta haastattelun myötä eli haastattelu on hieman keskustelelevampi (Hirsjärvi et al. 2009, 208). Halusin hyödyntää molempien tapojen parhaat puolet saadakseni optimaalisen aineiston. Henkilökohtaisten haastattelun myötä empiiristä materiaalia analyysin pohjalle saatiin laajasti. Haastattelu suoritettiin rauhallisessa huoneessa kohdeorganisaatiossa 2011 lokakuussa, muita henkilöitä haastateltavan ja haastattelijan lisäksi ei ollut paikalla. Haastattelu litteroitiin analysointia varten. Haastateltava suostui haastattelun äänittämiseen, joka helpotti litterointia ja analysointia huomattavasti. Nauhoittaminen toimii hyvin sekä tutkijan muistiapuna, että tilanteiden tulkintojen tarkastamisen apuvälineenä (Ruusuvuori & Tiittula, 2005,14).

#### **4.1.2 Oma havainnointi**

Käytän yhtenä empiirisen aineiston hakutapana haastattelujen lisäksi myös omaa havainnointia. Tässä tapauksessa kyseessä on tarkemmin ottaen osallistuva havainnointi. Havainnot kerättiin tilanteessa, jossa tutkija itse oli mukana yhtenä organisaation jäsenenä, jolloin havainnoitavien toiminta on autenttista. Oma havainnointi on paljon laadullisessa tutkimuksessa käytetty aineistohankintamenetelmä, se soveltuu hyvin käyttäytymisen ja toiminnan kuvaamiseen ja sen ymmärtämisen tulkintaan. (Uusitalo, 1998, 89–90)

Työskentelin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kesän ajan. Työskentelin siis keskellä muutosta ja päätin seuraamaan läheltä työntekijöiden, mukaan lukien itseni, käytöstä ja sitoutumista muutokseen. Tältä muutaman kuukauden työnjaksolta kertyi paljon omia havaintoja siitä, miten työntekijät näyttivät suhtautuvan ja sitoutuvan muutokseen. Oman havainnoinnin etuna on se, että se tapahtuu nimenomaan luonnollisessa ympäristössä (Uusitalo, 1998: 89).

Omia havaintojani hyödynnän empiria osuuden yhteenveto kappaleessa, sillä itse analyysi-osuudessa keskityn analysoimaan ainoastaan haastateltavien vastauksia.

#### **4.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa käytetään erilaisia mittaustapoja. Arvioimisessa yleisimmin käytettyjä käsitteitä ovat tutkimuksen reliaabelius ja validius. Näitä käsitteitä kuitenkin käytetään yleensä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yhteydessä, eivätkä ne aivan sellaisenaan yksiselitteisesti sovellu laadullisen tutkimuksen arvioitiin, mikä on ollut laadullisen tutkimuksen arvioinnin ongelmana (Eskola, Suoranta, 2003, 211). Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetilla sen sijaan tarkoitetaan, sitä kuinka hyvin tutkimus vastaa siihen, mitä olikin tarkoitus tutkia (Hirsjärvi et al., 2009, 231–232). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan



kuvastaa sitä, miten hyvin tutkimustulos on yleistettävissä koskemaan muitakin, kuin tutkittua tapausta (Koskinen et al., 2005, 254).

Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan arvioida olevan hyvä, sillä tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa. Kysytyt kysymykset ovat tutkimuksen liitteenä ja tutkimuksen empirian toteutus ja sen eteneminen on kuvattu yksityiskohtaisesti tutkimuksen tutkimusmetodologian esittelyosuudessa, mikä lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi et al., 2009, 232) Tutkimuksen sisäisen validiteetin voidaan myös arvioida olevan hyvä, koska tutkimuksessa on esitelty tarvittavat termit ja teorit ja tutkimuksessa on noudatettu samaa näkökulmaa ristiriidattomasti läpi työn. Ulkoinen validiteetti tässä tutkimuksessa ei sen sijaan ole vahva, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää tilastollisesti yleistettäviä tutkimustuloksia, tutkimuksen ollessa tapaustutkimus.

## **5 Sitoutuminen organisaatiomuutoksessa, kohdeyrityksessä**

Kohdeorganisaatio on koko Suomen alueella ja kansainvälisestikin toimiva rakennusalan organisaatio, jossa on viimeaikoina tapahtunut suuri rakennemuutos fuusioiden myötä. Muutos on Ackersonin (1997) organisaatiomuutos jaon mukaan siirtymämuutos, eli aikaisempi malli korvataan kokonaan uudella. Työntekijöiden kohtaamat muutokset ovat suuria, mikä haastaa organisaatiositoutumisen. Kaikilla työntekijöillä on vaihtunut esimies ja jollain haastateltavista myös työnkuva on muuttunut radikaalisti.

### **5.1 Analyysin viitekehys**

Empirian teoreettinen viitekehys muodostuu sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kolmen kategorian mukaan: henkilökohtaiset tekijät, työnkuvaan liittyvät tekijät, sekä organisaatioon ja muutoksen toteuttamiseen liittyvät tekijät.

Henkilökohtaisista tekijöistä otan analyysissä huomioon seuraavat tekijät: Ikä, siviilisääty, organisaatiossa työskentelyaika, sekä työntekijän tunteellisuus ja

avoimuus. Iversonin (1996) tutkimuksen mukaan korkean koulutuksen on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työntekijöiden suhtautumiseen muutoksessa, vaikkakin yhteyden sitoutumiseen on todettu olevan negatiivinen. Haastateltavat ovat kuitenkin pääosin koulutukseltaan hyvin samantasoisia, eli varsinaista vertailua koulutuksen vaikutuksesta ei voi näiden haastattelujen perusteella tehdä, tämä seikka jää siis tutkimuksen ulkopuolelle. Sukupuolen vaikutus on myös jätetty ulkopuolelle kaikkien haastateltavien ollessa naisia.

Työhön liittyvistä tekijöistä otan analyysissä huomioon työtehtävien haasteellisuuden ja vastuullisuuden, sekä työtehtävien määrittelyn selkeyden. Työajan ja palkkauksen vaikutuksen olen jättänyt pois tarkastelusta, sillä kaikilla haastateltavilla on yhtenäisesti kiinteä kuukausipalkka ja säännöllinen työaika, liukumavaralla.

Organisaatioon ja muutokseen liittyvistä tekijöistä otan analyysissä huomioon muutosviestinnän, työilmapiirin ja esimiehen toiminnan, etenemismahdollisuudet, työpaikan varmuuden kokemisen, sekä yleisen työilmapiirin.

## 5.2 Haastateltavat

Haastateltava 1 on 24-vuotias nainen. Hänellä ei ole lapsia, eikä hän ole naimisissa. Organisaatiossa hän on ollut kolme vuotta ja nykyisenä työnimikkeenä on maksuliikenteen prosessiasiantuntija, muutoksen myötä hänen työtehtävät ovat muuttuneet vastuullisemmiksi.

Haastateltava 2 on 51 -vuotias nainen. Hänellä on täysi-ikäisiä lapsia ja hän asuu avoliitossa. Kohdeyrityksessä hän on työskennellyt 14 vuotta. Hänen työnimikkeensä on ostolaskujen prosessiosaaja, työtehtävät ovat muutoksen myötä pysyneet melko samanlaisina.

Haastateltava 3 on 23-vuotias, naimaton nainen, eikä hänellä ei ole lapsia. Hänen nykyinen työnimikkeensä on ostolaskujen prosessiasiantuntija. Hänen työtehtäviensä laajuus supistui hieman muutoksen myötä.

Haastateltava 4 on 57-vuotias naimaton nainen. Kohdeorganisaatiossa hän on työskennellyt 39 vuotta. Hänen nykyisenä työnimikkeenä on ostolaskujen prosessiosaaaja ja työtehtävät ovat pysyneet melko samantasoisina muutoksesta huolimatta.

Haastateltava 5 on 47–vuotias, naimisissa oleva nainen ja hänellä on täysi-ikäisiä lapsia. Hän toimii yrityksessä asiakaspalvelupäällikkönä ja hän on työskennellyt kohdeorganisaatiossa kolme vuotta. Hänen työtehtävänsä muuttuivat muutoksen myötä radikaalisti, vastuullisuus ja haasteellisuus työssä lisääntyivät.

Haastateltava 6 on 27-vuotias naimisissa oleva nainen. Hän on työskennellyt organisaatiossa noin kolme vuotta. Nykyään hän työskentelee myyntilaskujen prosessiasiantuntijana ja työn vastuualue on kasvanut muutoksen toteutuessa.

### **5.3 Sitoutumiskäsitteen määrittely**

Kuten sanottu, sitoutumisen käsite ei ole yksiselitteinen ja ihmiset ymmärtävät sen eri tavalla. Myös sitoutumisen tutkimuksen historiassa käsitteen määritelmät ovat muuttuneet ja eri tutkijoiden käsitteet eroavat hieman toisistaan, painotetaan eri aspekteja. Haastateltavien vastauksista kävi hyvin ilmi tämä käsitteen monimuotoisuus. Osa haastateltavista käsitti sitoutumisen suppeammin, taas osa huomattavasti laaja-alaisemmin. Eräässä vastauksessa sitoutuminen oli määritelty melko yksiselitteisesti työtehtävien hoitamiseksi.

*”Ihmiselle kuuluu tietyt tehtävät, josta hän tietää ja kantaa vastuuta.”*

Osa taas määritteli sitoutumisen niin, että sitoutuminen on lupaus siitä, että tehdään kaikkensa yrityksen hyväksi, ollaan lojaaleja yritykselle, tämä toistui useassa vastauksessa. Tämä vastaa Kanterin (1968) sitoutumisen määritelmää, sitoutuminen on ihmisen halu antaa lojaliteettinsa ja energiansa jonkin hyväksi.

*”Lojaali. Työskentelyä kaikin mahdollisin tavoin yrityksen hyväksi, tosin omaa itseäänkään unohtamatta. (Itsensä meinaa liian usein unohtaa, ja se ei pidemmän päälle ole välttämättä yrityksenkään etu.)”*

Haastateltavien joukosta nousi esiin yksi, hyvinkin laajasti ymmärretty sitoutumisen määritelmä, johon oli edellä mainittujen seikkojen lisäksi tuotu mukaan myös työnvaihtamisen näkökulma, eli se, että sitoutunut työntekijä ei vaihda työpaikkaan helposti. Tästä määritelmästä nousi esiin myös se, että sitoutunut henkilö nauttii työstään, kuten Ashman & Winstanleykin (2006) totesivat. Mukaan oli tullut myös työnantajan puoli asiasta, työntekijän sitoutuminen vaatii myös vastakaikua organisaatiolta. Tätä näkemystä on tuonut esiin myös muun muassa Jokivuori (2002) kuvatessaan sitoutumista kahden tekijän välisenä suhteena tai siteenä.

*”Mun mielestä sitoutuminen on tietynlainen lupaus, semmonen lojaalisuus työnantajaa kohtaan ja sitoutunut henkilö ei ehkä vaihda niin helposti työnantajaa, kun sellainen sitoutumaton. Ja koen että sitoutuminen on sellainen kaksipuolinen luottamus organisaation ja työntekijän välillä. Ja jos ihminen on sitoutunut positiivisessa mielessä, niin sitä työstä saa varmasti paljon enemmän.”*

## **5.4 Henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen muutoksessa**

Tässä osiossa analysoin henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusta sitoutumiseen haastattelujen perusteella.

### **5.4.1 Koulutustason, iän ja siviilisäädyn vaikutus**

Useiden tutkimusten mukaan vanhemmat ihmiset osoittavat suurempaa sitoutumista organisaatioon kuin nuoremmat (mm. Meyer & Allen, 1984). Haastattelujen vastauksia analysoidessa, tämä tutkimustulos saa selvää vahvistusta. Kysyttäessä sitoutumista ja suhtautumista muutostilanteessa, kukaan haastateltavista ei ilmoittanut sitoutumistaan huonoksi tai suhtautumistaan muutokseen negatiivisesti,

mutta selkeästi havaittava ero nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä oli kuitenkin olemassa. Vanhemmat työntekijät korostivat sitoutumistaan organisaatioon sanoilla ”erittäin” tai ”hyvin” sitoutunut, myös saman organisaation sisällä tapahtuneiden muutosten negatiivisista kokemuksista huolimatta. Kuten seuraavasti lainauksesta käy ilmi, haastateltavista iäkkäimpiin lukeutuva työntekijä osoittaa vahvaa sitoutumista, vaikka ei edes koe muutokseen suuntaa oikeaksi.

*”Erittäin sitoutunut edelleen, kaikesta huolimatta. Suhtaudun muutokseen avoimin mielin. Tosin kaikki muutokset ei mielestäni ole välttämättä parempaan suuntaan menemistä vaan jopa paluuta menneisyyteen ja kerran huonoiksi tavoiksi todettuihin.”*

Sen sijaan samaa kysymystä kysyttäessä nuoremmat työntekijät vastasivat selkeästi lyhyemmin ja keskittyivät vastauksissaan kuvaamaan enemmän muutosten suuntaa ja siihen suhtautumista ja muutokseen tottumista, kuin korostamaan sitoutuneisuuttaan.

*”Suhtautumiseni muutokseen on positiivinen”*

Tutkimusten mukaan siviilisäätty vaikuttaa sitoutumiseen, siten, että avio- tai avoliitossa asuvat ovat organisaatioon sitoutuneempia kuin naimattomat (mm. Allen ja Meyer, 1988). Näiden haastatteluiden perusteella tästä seikasta ei voi kuitenkaan vetää yksiselitteistä johtopäätöstä. Kuten mainittu, vanhemmat työntekijät osoittivat mielestäni voimakkaampaa sitoutuneisuutta kuin nuoremmat, siviilisäädystä huolimatta. Tämä vahvistaa sitoutumisen tutkijoiden ajatusta siitä, että ikä vaikuttaa henkilökohtaisista tekijöistä voimakkaimmin sitoutumiseen (Jokivuori, 2002). Haastateltavien joukossa on nimittäin 57-vuotias yksineläjä, jonka vastaukset heijastelavat vahvaa sitoutumistasoa. Saman seikan Jokivuori (2002) huomasi tutkimuksessaan, kun totesi, että jos ikä vakioidaan, siviilisäädyn tilastollinen vaikutus jää hyvin pieneksi. Tätä voisi selittää myös sillä, että naimattomana työnteolle jää enemmän aikaa. Tätä ajatusta tukee myös erään haastateltavan lainaus, jossa hän kertoo sitoutumisestaan muutoksessa, verraten aikaisemmassa elämänvaiheessa koettuun organisaatiomuutostilanteeseen.

*”Tässä muutosprosessissa oon uskaltanut lähteä mukaan sitoutuneempana, kun ei oo enää pieniä lapsia, koska tää on kuitenkin vienyt paljon aikaa. Kun oli vielä pieniä lapsia, nii on ollu tärkeempää se, että pääsee tiettyyn aikaan hakemaan lapsia päiväkodista”*

Tämä on hieman ristiriidassa muutamien aiempien tutkimustulosten kanssa (esim. Mathieu & Zajac, 1990), siviilisäädyn vaikutuksesta, sillä tästä käy ilmi, että oikeastaan perhesiteet saattavat vaikuttaa sitoutumiseen myös negatiivisesti, koska näin ollen työhön ja organisaation panostamiseen käytettävä aika pienenee.

#### **5.4.2 Aiemmat kokemukset ja organisaatiossa oloaika**

Aikaisemmat negatiiviset kokemukset Kingin ja Andersonin mukaan vaikuttavat negatiivisesti muutokseen suhtautumiseen (Anderson & King, 1995, Juuti & Virtanen 2009). Useimmat haastateltavista kertoivat omaavansa myös aiempia kokemuksia organisaatiomuutoksista, mainittiin sekä negatiivisia, että positiivia. Kaikki osoittivat kuitenkin hyvää sitoutumista. Vastausten perusteella aiemmat negatiiviset kokemukset ovat kuitenkin ennemminkin toimineet opettavina kokemuksina kuin muutossitoutumista haittaavina tekijöinä. Aiemmista negatiivisista kokemuksista työntekijä saa käsitystä siitä, miten haastava muutoksen läpiviemisen prosessi työntekijän näkökulmasta voi olla ja sitä kautta seuraavalla kerralla osaa suhtautua paremmin, eikä välttämättä pelästy jokaista vastaantulevaa haastetta. Yksi haastateltavista työntekijöistä esimerkiksi on vastauksen perusteella oppinut arvostamaan nykyisen muutoksen toteuttamista, negatiivisen aikaisemman kokemuksen vuoksi, eikä kokonaisvaikutus siis ole jäänyt negatiiviseksi.

*”Aikaisemman muutoksen aikana esimiehen tuen puute heikensi sitoutumista. Nyt tämän muutoksen aikana esimiehen tuki on lisännyt sitoutumistani” -haastateltava kaksi.*

Haastateltavien vastauksista on selvästi nähtävissä organisaatiossa työskentelyajan merkitys sitoutumiselle. Pari haastateltavista jotka kertoivat, että heillä on ollut samassa konsernissa negatiivisia kokemuksia organisaatiomuutoksesta, osoittivat

erittäin vahvaa sitoutumista. Kymmenet vuodet organisaatiossa ovat siis vahvistaneet haastateltavien sitoutumisen niin voimakkaalle tasolle, että sitoutuminen on pysynyt, negatiivisista muutoksista huolimatta hyvänä. Organisaatiossa oloaika siis osoittautui negatiivisia kokemuksia tärkeämmäksi organisaatiositoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi.

### 5.4.3 Tunteet muutoksessa

Työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksista on todettu tutkimuksissa olevan yhteydessä muutoksen kokemiseen ainakin työntekijöiden avoimuus ja tunteellisuus. Tunneälykkäiden ihmisten suhtautuminen muutokseen on tutkimusten mukaan positiivisempi ja näin ollen sitoutuminen on parempaa. (Valoka et al, 2004, 89)

Haastateltavista puolet ilmoitti olevansa enemmän järjellä eläviä ja puolet taas enemmän tunteella eläviä henkilöitä. Tästä ei voi suoraan tehdä pätevää johtopäätöstä työntekijöiden tunneälykkyydestä, mutta vastausten perusteella tunteella eläväksi itsensä luokittelevat vaikuttivat olevan enimmäksin ymmärtäväisiä ja avoimia muutoksen suhteen, heidän vastauksistaan kumpusi positiivisempia asenteita muutosta kohtaan. Esimerkiksi jo aiemmin lainattu haastateltava osoitti sitoutuneisuuttaan, siitä huolimatta, että muutokset eivät hänen mielestään kaikki olleet parempaan suuntaan.

Kysyttäessä avoimuudesta, eli siitä kuinka helposti haastateltava tuo ajatukset ja tuntemukset esille, puolet haastateltavista ei osannut yksiselitteisesti vastata ja kertoivat tämän johtuvan asiayhteydestä ja tilanteesta. Vain yksi haastateltavista ilmoitti pitävänsä herkemmin tuntemukset ja mielipiteet itsellään. Hänen vastausten perusteella, se ei kuitenkaan ole ainakaan merkittävästi vähentänyt sitoutumista.

Organisaatiomuutos herättää työntekijöissä erilaisia tunteita, on yksilöllistä, minkälaisia ja missä määrin (Juuti & Virtanen, 2009). Muutoksen on useiden tutkimusten mukaan osoitettu aiheuttavan etenkin negatiivisia tuntemuksia, kuten pettymystä, surua ja pelkoa. Tämä näkyy selkeästi myös haastateltavien vastauksissa. Suurin osa haastateltavista kertoi kokeneensa muutoksen aiheuttaneen negatiivisia tuntemuksia, kuten pelkoa ja surua. Nämä tunteet kuitenkin

ovat laantuneet muutoksen vakiintumisen myötä, mikä noudattelee Scheinin (1987) organisaatiomuutoksen tutkimuksessa esitettyä kaavaa, jossa muutoksen selkiytyessä myös negatiiviset tunteet vähenevät ja aletaan rakentaa uutta identiteettiä uuden työnkuvan ja organisaation mukaisesti.

*”Pelkoa silloin kun ei vielä tiennyt mitä muutos oikeasti tuo mukanaan ja suruakin kun joutui luopumaan ”vanhoista” tutuista työtovereista. Nyt tilanne ok.”*

*”On aiheuttanut pettymystä, pelkoa, surua ja turhautumista. Tunteet ovat muuttuneet muutoksen edetessä ja vakiintuessa. Tosin ei nämä vielä kovin vakiintuneet ole.”*

Tunteella eläväksi itsensä ilmoittaneet luonnollisesti kertoivat kokeneensa enemmän tunteita organisaatiomuutoksen myötä. Rationaalisten eli järjellä elävien työntekijöiden tunteiden kokeminen liittyi lähinnä työtehtävien yksitoikkoisuuteen tai epäilyyn muutoksen onnistumisesta. Persoonallisten piirteiden vaikutus on siis nähtävissä haastateltavista tässäkin kohtaa.

*”Muutos ei ole herättänyt voimakkaita tunteita minussa. Oli vain vaikea kuvitella miten asiat käytännössä toimii muutoksen jälkeen, mutta olin valmis sopeutumaan.”*

*”Välillä koen turhautumista, koska työtehtävät ovat osaltaan rutinoituneet liikaa.”*

Eräs haastateltavista sen sijaan kertoi kokeneensa muutoksen aikana lähes ainoastaan positiivisia tunteita, hän toi myös esiin myös organisaatiossa oloajan vaikutuksen tunteiden kokemiseen. Organisaatiossa työskentelyajan ja tunteiden kokemisen välillä onkin haastattelujen perusteella nähtävissä yhteys. Kuten Virtanen ja Juuri (2009) mainitsevat, muutoksesta heräävä tunnereaktio on sitä voimakkaampi, mitä suurempi osa elämää muuttuva kohde on. Organisaatiossa



pitkään työskennelleille organisaatio on muodostunut isoksi osaksi elämää ja näin ollen muutos vaikuttaa heihin tunteita herättävämmiin.

*”Itse asiassa kun mä pääsin niin varhaisessa vaiheessa mukaan ja sitoutumaan, niin ei tullut sitä pelkoa ja turhautumista, ja koska tämän yrityksen parissa oon kuitenkin ollut vasta kolme vuotta, niin ei ollut mitään vanhoja taakkoja mukana. Tämä ei oikeastaan ollut mulle niin iso muutos kun varmasti sellaisille, jotka ovat työskennelleet yrityksessä 30 vuotta.”*

## 5.5 Työnkuvan vaikutus sitoutumiseen muutoksessa

Osa haastateltavista kertoi työnkuvansa muuttuneen haastavammaksi, vastuullisemmaksi ja laajemmaksi, kuin aikaisempi työnkuva ennen muutosta. Osalla haastateltavista työnkuva taas on muuttunut muutoksen myötä rutiininomaisemmaksi ja työtehtävien laajuus on supistunut. Haastavuuden ja vastuun lisääntyminen työtehtävissä, osoitti selkeästi olevan positiivisessa yhteydessä haastateltavien sitoutumiseen. Haastavuuden ja vastuullisuuden yhteyden ovat muun muassa Glisson ja Durick (1988) ovat sitoutumisentutkimuksessaan todenneet.

*”..ja just ku saa lisää vastuuta, niin se on lisännyt sitoutumista..”*

*”Sitoutumistani on lisännyt työtehtävien jatkuva muuttuminen haastavampiin, joten työmotivaationi on pysynyt hyvänä...”*

*”Mulla on muutoksen myötä sitoutuminen muuttunut tosi paljon siinä mielessä, että aikaisempi työn kuva oli niin pienilaajuinen...”*

Haastavampi ja monipuolisempi työ on usein löyhemmin määritelty, kun taas rutiininomaiset työtehtävät. Morris ja Sherman (1981) kuitenkin osoittivat työtehtävien selkeyden määrittelyn olevan positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen. Eräästä

haastateltavasta kävi kuitenkin ilmi että liian rutinoitunut työnkuva aiheutti turhautumista.

*”Välillä koen turhautumista, koska työtehtävät ovat osaltaan rutinoituneet liikaa.”*

Hyvin järjestetty työnjako mainittiin kuitenkin yhdeksi sitoutumistaan lisääväksi tekijäksi, kysyttäessä eniten sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tietenkään selkeä työnjako ei merkitse välttämättä, sitä että työtehtävät olisivat pitkälle rutinoituneet.

*”Sitoutumiseen eniten vaikuttavia tekijöitä ovat mielestäni hyvin järjestetty työnjako ja esimiehen ja työtovereiden tuki”*

Epäselvän työnjaon mainittiin haastatteluissa vaikuttavan negatiivisesti myös oman osaston ulkopuolella. Selkeä työnjako liittyy nimittäin myös siihen, että ongelmatilanteissa työntekijän on helpompi lähteä selvittämään asioita, kun hän tietää keneltä kysyä mihinkin asiaan liittyen.

*”..negatiivista on se että ei nykyisin tiedä tarkasti kuka hoitaa mitään asiaa muualla kun omassa tiimissä..”*

## **5.6 Muutoksen toteuttamiseen liittyvien tekijöiden vaikutus**

Tässä osiossa otan tarkasteluun muutoksen toteuttamiseen liittyvät ja organisatoriset tekijät ja analysoin niiden vaikutusta haastattelujen perusteella ilmenneeseen sitoutumiseen.

### **5.6.1 Muutosviestintä, esimiestoiminta ja työilmapiiri**

Suurin osa haastateltavista mainitsi tiedonkulun yhtenä tärkeimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämä tukee Varonan (1996) tutkimustulosta siitä, että

työntekijät sitoutuvat paremmin kuin ovat tietoisia organisaatiossa tapahtuvista asioista.

*„jos tietoa on annettu riittävästi, sitoutuminen ja sen muutoksen läpikäynti on helpompaa.”*

Vastauksista kävi myös ilmi, että tietämättömyys on yksi niistä tekijöistä, jotka vaikeuttavat muutokseen sitoutumista ja aiheuttavat negatiivisia tuntemuksia, kuten turhautumista.

*„aiemmista fuusioista on negatiivisia kokemuksia johtuen epätietoisuudesta.”*

Esimiehen toiminta vaikuttaa haastattelujen perusteella olennaisesti asenteeseen muutosta kohtaan ja sitä kautta myös siihen sitoutumiseen. Kuten aiemmin jo lainatusta kävi ilmi, yksi haastateltavista kertoi aiemmin kokemansa organisaatiomuutoksen yhteydessä esimiehensä vaikuttaneen negatiivisesti hänen omaankin sitoutumiseensa, mikä tukee myös vahvasti tutkimustulosta esimiestyön vaikutuksesta sitoutumiseen (Morris & Sherman, 1981). Yli puolet haastateltavista mainitsi esimiehen vaikuttavan yhtenä tärkeimpänä tekijänä organisaatiositoutumiseen muutoksen yhteydessä.

*”Esimieheni on vaihtunut muutoksen aikana. Nykyisellä työmiehelläni on positiivinen asenne, joka hyvin vaikuttaa myös muihin.”*

Työntekijöiden on tärkeä kokea, että he voivat vaikuttaa asioihin työyhteisössä. Kaikki vastanneet ilmoittivat kokevansa, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia ja että työpaikalla on avoin ilmapiiri ja heitä kuunnellaan. Kaksi haastateltavaa koki myös hyvän työilmapiirin vaikuttaneen yhtenä tärkeimpänä tekijänä sitoutumiseen, kysyttäessä eniten vaikuttaneita tekijöitä. Eräs haastateltavista mainitsi työilmapiirin kuitenkin hieman kiristyneen, YT-neuvottelujen myötä, mikä on luonnollista, kun tiedetään irtisanomisten mahdollisuudet.

Päätöksen tekoon ja suunnitteluun mukaan ottamisen voi myös haastatteluiden perusteella todeta vaikuttaneen olennaisesti sitoutumiseen. Yksi haastateltavista on päässyt mukaan päätöksentekoon ja uuden organisaatiomallin rakentamiseen, mikä säteili selkeästi positiivisena asenteena ja sitoutuneisuutena.

*”Tässä muutoksessa oon päässyt niin paljon mukaan vaikuttamaan ja kehittymään sen parissa, että tämä on ollut mulle tosi positiivista. Ja nyt tässä, kun ollaan rakennettu tätä uutta mallia ja on päässyt itse siinä rakentamisvaiheessa jo mukaan, niin tämä on ollut mulle henkilökohtaisesti tosi antoisaa. Vaikka on ollut niitä tavallaan raskaita aikoja ja olis pitänyt tehdä pitkää päivää, niin se on jotenkin palkinnut...”*

Vaikuttamismahdollisuutta pohtiessa haastatteluista nousi esiin myös erään haastateltavan maininta siitä, että vaikka työtehtävien laajuus hieman karsiutui muutoksen myötä, työntekijä pääsi kuitenkin itse vaikuttamaan siihen, mitä tehtäviä mieluiten jatkossa suorittaisi, jonka hän koki positiivisena ja sitoutumista lisäävänä tekijänä. Tässä korostuu jälleen työntekijöiden kuuntelun merkitys, jonka esimerkiksi Curtis ja Wright (2001) ovat tuoneet esille.

### **5.6.2 Etenemismahdollisuudet ja työsuhteen varmuus**

Positiivisten uranäkymien on osoitettu vahvistavan työntekijöiden sitoutumista (Jokivuori, 2002, Curtis & Wright, 2001). Suurin osa haastateltavista kertoi kokevansa etenemismahdollisuuksia työssään. Vain yksi haastateltavista ei nähnyt mahdollisuutta varsinaiseen etenemiseen, mutta työnkuvan muuttumiseen kyllä, hän silti osoitti olevansa vahvasti sitoutunut. Tässäkin tapauksessa kyseessä on haastateltavien ikähaarukan yläpäähän sijoittunut työntekijä, joten ikää voi tässä tapauksessa pitää etenemismahdollisuuksia voimakkaammin vaikuttavana tekijänä. Eräs haastateltavista taas kertoo olevansa tyytyväinen nykyiseen asemaansa, eikä koe tarvitsevänsä enempää etenemismahdollisuuksia sitoutuakseen paremmin. Hän mainitsi, että se, että kyseinen organisaatio jo tarjosi tämän etenemismahdollisuuden, on jo itsessään lisännyt organisaatiositoutumista.

*”Tällä hetkellä olen saanut jo etenemismahdollisuuden, että tyytyväisenä haluan nyt vaan asettua tähän ”*

Työsuhteen varmuuden on useissa tutkimuksissa todettu olevan positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen (Pfeffer & Veiga, 1999). Kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä meneillään yt-neuvottelut, joten pientä epävarmuutta koettiin. Suurin osa kuitenkin koki työpaikan säilymisen jokseenkin varmaksi, vaikka pitivät työpaikan menettämisen mahdollisuuden mielessään, mikä tietenkin hieman vaikuttaa heidän organisaatiokäyttäytymiseen.

*”Otan nyt hieman enemmän itsenikin huomioon, koska en voi varmuudella luottaa työsuhteen jatkumiseen kaikkien näiden muutosten ja irtisanomisten keskellä.”*

Osa haastateltavista koki työpaikkansa säilymisten neuvotteluistakin huolimatta hyvin varmaksi. Tällainen varmuuden tunteminen vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon.

*”Nythän meillä on tällä hetkellä YT-neuvottelut meneillään koko konsernissa, mutta koen tällä hetkellä, että irtisanomiset eivät sinäänsä koske mua..”*

## **5.7 Yhteenveto**

Empirian analyysiosuuden tarkoituksena oli saada vastaukset tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin. Eli selvittää, minkälaista on työntekijöiden sitoutuminen organisaatiomuutoksessa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat? Sekä alatutkimuskysymysten mukaisesti saada vastaukset siihen, mitkä tekijät muutoksessa ja sen toteuttamisessa vaikuttavat eniten sitoutumiseen, mitkä tekijät itse työntekijässä ovat vahvimmin yhteydessä sitoutumispanokseen, ja mitkä tekijät työtehtävissä ja niiden muuttumisen suunnassa vaikuttavat eniten sitoutumiseen

muutoksessa? Näihin kysymyksiin analyysin avulla saatiin vastaukset, eli analyysi oli tarkoituksenmukainen.

Pääpiirteittäan kaikki haastateltavat, kohdeorganisaation työntekijät, ovat ilmoittaneet suhtautuvansa muutokseen positiivisesti ja että heidän sitoutumisensa on hyvää tasoa. Toisten vastausten perusteella sitoutuminen voi päätellä sitoutumisen olevan vahvempaa ja toisten hieman kevyemmän tasoista. Varsinaista muutosvastarintaa ei ollut, ainakaan enää, havaittavissa. Tämä voi johtua siitä, että muutos on jo Lewinin (1951) mallin viimeisessä vaiheessa, eli jäähmettämisen -vaiheessa (refreezing), jolloin muutokset ovat pikku hiljaa vakiintumassa. Vaikka kaikki ilmoittivat kokevansa muutoksen positiivisena ja sitoutuvan hyvin, sitoutumisen tutkimuksessa tähän tulee mielestäni kuitenkin suhtautua varauksella, sillä tuloksiin saattaa myös vaikuttaa aiheen arkaluontoisuus. Työntekijöillä voi olla pelko siitä, että tutkimustulokset päätyvät esimerkiksi esimiehen tietoon ja vaikuttavan näin urakehitykseen negatiivisesti. Tämä on laadulliseen tutkimukseen liittyvä ongelma, sillä tutkittavista annetaan paljon tietoa ja tutkittavat ovat usein pienellä vaivannäöllä suhteellisen helposti tunnistettavissa (Koskinen et al., 2005, 278).

Vanhemmat työntekijät vaikuttivat omaavan hieman vahvempaa sitoutumista organisaatiota kohtaan kuin nuoremmat työntekijät. Iäkkäämmät työntekijät ovat myös työskennelleet yrityksessä kauemmin, joka vahvistaa sitoutumista. Henkilökohtaisista tekijöistä, tämän perusteella, organisaatiossa oloajan ja työntekijän iän voi todeta vaikuttaneen eniten työntekijöiden sitoutumiseen kohdeorganisaation kohtaamassa rakennemuutostilanteessa. Organisaatiossa pitkään työskennelleet, iäkkäät työntekijät osoittivat eniten Meyerin ja Allenin sitoutumisen mallin vahvinta sitoutumisen tasoa, eli affektiivista sitoutumista. Tämä oli mielestäni aistittavissa myös käytännön kokemuksen mukaan työskennellessäni yrityksessä. Analyysin perusteella voisi päätellä, että juuri henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat erityisen voimakkaasti sitoutumisen tasoon.

Työnkuvaan ja sen muutokseen liittyvistä tekijöistä eniten sitoutumiseen vaikuttaneina tekijöinä haastatteluista korostui työssä annettu vastuu ja työtehtävien haasteellisuus. Työn haastavuuden lisääntyminen vaikutti suhteessa enemmän nuorempien työntekijöiden sitoutumiseen, kuin vanhempien. Tämä johtuu varmasti

Jokivuorenkin (2002) huomioimasta seikasta, että nuorten on helpompi vaihtaa työpaikkaa, tällöin tarvitaan enemmän haasteita ja mahdollisuuksia nykyisestä organisaatiosta.

Organisaatioon liittyvistä ja muutokseen toteuttamiseen liittyvistä tekijöistä korostui muutosviestintä ja avoin työympäristö. Itse käytännössä työskenneltyäni kohdeorganisaatiossa huomasin informoinnin vaikutuksen. Epätietoisuus organisaation tapahtumista saattaa löyhentää sitoutumista, kuten myös Varon (1996) tutkimuksissaan totesi. Etenkin muutostilanteissa olisi todella tärkeää pitää työntekijät tietoisina organisaation tapahtumista.

## 6 Johtopäätökset

Sitoutumisen aiemmat tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet tutkimaan organisaatiositoutumista tai strategiaan sitoutumista. Tässä tutkimuksessa sitoutuminen otettiin tutkimuksessa huomioon organisaatiomuutoksen yhteydessä

Tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys oli aiempia sitoutumiseen liittyvien tekijöiden määritelmiä hyödyntäen luotu tätä tutkimusta varten, soveltaen niitä muutoksen yhteyteen. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sitoutumista kohdeorganisaatiossa, tutkimus ei siis pyri yleistettävyyteen. Tutkimustulokset ovat kuitenkin pääpiirteittäin hyvin yhteneväiset aiempien tutkimusten kanssa.

Tutkimus on yhteneväinen Morrisin ja Shermanin (1981), Meyerin ja Allenin (1984), sekä monien muiden tutkijoiden tuloksen kanssa, siitä että ikä on sitoutumisen tasoon huomattavasti vaikuttava tekijä. Tutkimus tukee myös muun muassa Jokivuoren (2002) näkemystä siitä, että organisaatiossa työskentelyaika on yksi selkeimmin näkyvistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Glissonin ja Durickin (1988), sekä Matthieun ja Zajacin (1990) löydös työtehtävien vastuullisuuden positiivisesta yhteydestä sitoutumiseen on myös nähtävissä tutkimuksesta. Tutkimus on myös yhteneväinen Meyerin ja Allenin (1997) tutkimuksen kanssa, siinä, että avoin ja positiivinen työilmapiiri vaikuttaa

sitoutumiseen, sitä lisäävästi. Tutkimuksen tuloksissa toistui myös Morrisin ja Shermanin (1981) osoittama positiivinen yhteys esimiehen toiminnan ja sitoutumisen välillä.

Tutkimuksesta käy myös hyvin ilmi sitoutumisen hieman sirpaleinen tutkimustausta ja sitoutumisen käsitteen määrittelyn moninaisuus. Sitoutumiselle ei ole yhteneväistä määritelmää ja tätä tuki selkeästi kohdeorganisaatio työntekijöiden erilaiset tavat määrittellä termiä.

Pieniltä osin tutkimus on ristiriidassa aiempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi aikaisempien negatiivisten organisaatiomuutostokemusten vaikutus sitoutumiseen ei tämän tutkimuksen mukaan ollut negatiivinen, kuten Kingin ja Andersonin (1995) tutkimustulosten mukaan. Tutkimuksessa tulee kuitenkin huomioida, että tämä tutkimus on tehty suomalaisessa yrityksessä ja siinä on haastateltu suomalaisia työntekijöitä, kun taas suurin osa aiemmista sitoutumisen tutkimuksista on tehty pääasiassa yhdysvalloissa, jossa kulttuuri on erilainen.

Tutkimus on kandityön puitteissa melko tiiviisti rajattu ja haastateltavien otos oli melko pieni, ja keskittyi vain yhteen organisaatioon. Tutkimusta olisi siis mahdollista ja hyödyllistä jatkaa ja syventää, esimerkiksi lisäämällä uusia näkökulmia. Tämä tutkimus on kauttaaltaan keskittynyt sitoutumiseen työntekijöiden näkökulmasta, hyödyllinen uusi näkökulma voisi olla esimerkiksi johtamisen, eli sitouttamisen näkökulma. Tärkeää olisi myös tutkia sitoutumisen ja sitouttamisen vaikutusta organisaation menestyksen mittareihin ja korostaa näin sen tärkeyttä yrityksille.



## Lähteet

Ackerman, L. (1997) Development, transition or transformation: the question of change in organisations. In *Organisation Development Classics*, ed. D. Van Eynde, J. Hoy, and D. Van Eynde. San Francisco: Jossey Bass

Arikoski, J & Sallinen, M. (2007) Vastarinnasta vastarannalle –Johda muutosta taitavasti. Keuruu: JTO ja Työterveyslaitos.

Ashman Ian – Winstanley Diana (2006) The ethics of organizational commitment, *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no. 2, 142-153.

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

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40

Boney, W. H. and Hede, A. (2001), Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, 372-82.

Cohen A. (2007), Commitment before and after, *Human Resource Management Review* 17, 336–354

Curtis S. & Wright D. (2001) Retaining employees, *Human Resource Management*, Volume 24, 8/9, 2001

Decker, D., Wheeler, G., G., Johnson, J. and Parsons, R. (2001), Effect of organizational change on the individual, *Employee Health Care Management*, Vol. 19, pp. 1-12.

Elizur, D. and Guttman, L. (1976), The structure of attitudes toward work and technological change within an organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 611-23

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 6. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33 pp.61-81.

Guest, D. E. (1991) *Employee Commitment and Control*. In J. F. Hartley and G. M. Stephenson (Eds) *Employment Relations*. Blackwell, Oxford.

Guzley, R. (1992). *Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization*. *Management Communication Quarterly* 5(4), 395-397.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Iles Valerie, Sutherland Kim (2001) *Managing Change in NHS, Organisational Change, a review for health care managers, professionals and researchers*, London

Iverson, R. D., (1996), *Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment*, *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, 122-49.

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

Juuti Pauli, Virtanen Petri (2009) *Organisaatiomuutos*, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Kanter, R.M. (1968) Commitment and Social Organization. A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33, 499–517

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

King, N. & Anderson, N., (1995), *Innovation and Change in Organisations*, Routledge, London

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. 1. painos, Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kubler-Ross, E. (1969), *On Death and Dying*, Touchstone, New York, NY

Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper Row

Luomala Anne, (2008) *Muutosjohtamisen abc, ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa, Ihmisten työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN*, Tampere.

Lämsä, Anna-Maija (2005) Mihin yhteisöön henkilöstösi kuuluu?, *Johtoporras* 1/05, 51-52.

Lämsä, A. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita. Helsinki.

Mann Chris, Steward Fiona, (2002). Internet interviewing. Teoksessa Gubrium & Holstein (toim.) (2002a) 603-627.

March, J.G. & Simon, H. (1958) *Organizations*. Wiley, New York.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

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

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks. Sage.

Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.

Meyer, J. & Allen, N. (1988). Links between work experience and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61 pp.195-209.

Morris, J. & Sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24: 512-526.

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

O'Reilly, Charles A., & David F Caldwell (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification, *Administrative Science Quarterly*, 26: 597-616

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization of prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 492-499.

Pfeffer, J. & Veiga, F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.

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*, 59, 603-609.

Robinson, S. et al. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal* Vol. 37. No. 1. 137-152.

Ruusuvuori Johanna & Tiittula Liisa (2005), Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy

Schein, E. (1987) *Process Consultation*, vol. II. Wokingham: Addison-Wesley

Secord, P. & Beckman, C. (1969), *Social Psychology*, McGraw-Hill, New York, NY

Steers, Richard M., and D. G. Spencer, (1977), The role of motivation in job design, *Journal of Applied Psychology*, 62: 472-479.

Stevens, John M., Janice M. Beyer, Harrison M. Trice, (1978), Assessing personal, role and organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 21: 380-396

Uusitalo Hannu (1998), Tiede, tutkimus, tutkielma, Johdatus tutkielman maailmaan, Juva, WSOY

Vakola Maria, Ioannis Tsaousis, Ioannis, Nikolaou (2004) The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 9 No. 2.

Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 34 (1), 111-140.

Weick Karl. E. & Quinn Robert E., (1990) Organizational Change and Development, University of Michigan, Annual Reviews, 50:361-86

## **Liitteet**

### **Liite 1**

#### **Haastattelun tarkoitus ja tavoitteet:**

Opiskelen Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa kauppatieteitä, pääaineenani: johtaminen ja organisaatiot. Teen kandidutkielmaani aiheesta: Työntekijöiden sitoutuminen organisaatiomuutostilanteissa. Suoritan kandidutkielmani empiirisen osuuden haastattelemalla yrityksenne talouden osaston henkilöstöä.

Haastattelujen tarkoituksena on saada aineistoa tutkimustani varten, tavoitteena muodostaa kattava yleiskuva työntekijöiden sitoutumisesta yrityksenne kohtaamassa rakennemuutostilanteessa ja kartoittaa siihen vaikuttaneita tekijöitä. Analysoin saatuja tietoja ja peilaan niitä tutkimuksessani jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja teorioihin.

Haastattelujen tulokset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja esitetään kandidutkielmassani nimettöminä. Esitän työssäni esimerkiksi nimettömiä lainauksia haastatteluista. Muutoin haastattelun tietoja ei luovuteta eteenpäin kolmansille osapuolille tai mihinkään muuhun käyttöön.

Vastaathan kysymyksiin avoimesti ja totuudenmukaisesti. Mitä laajemmin vastaat, sitä enemmän autat minua tutkimuksessani.

Suurkiitokset ajastanne. Mahdollistatte tärkeän koulutyöni.

Ystävällisin terveisin,

Janni Andonov

3.11.2011

## Liite 2: Haastattelukysymykset teemoittain:

### Henkilötiedot ja persoonalliset tekijät:

1. Ikäsi ja siviilisäätyysi?
2. Mikä on nykyinen työnimikkeesi organisaatiossa ja työvuotesi yrityksen parissa?
3. Koetko olevasi enemmän järjellä vai tunteella eläjä?
4. Onko sinulle ominaista tuoda mielipiteesi ja tuntemuksesi esille vai pidätkö ne helposti itselläsi?

### Sitoutuminen ja organisaatiomuutos:

5. Miten määrittelet sanan sitoutuminen?
6. Onko oma sitoutumisesi muuttunut muutoksen myötä (verraten tilanteeseen ennen muutosta) ja millä tavalla?
7. Onko sinulla aiempia kokemuksia organisaatiomuutoksesta, negatiivisia/positiivisia?
8. Miten kuvailisit nykyistä sitoutumistasi ja suhtautumistasi muutokseen?
9. Mitkä tekijät koet muutoksen toteuttamisessa vaikuttavan/vaikuttaneen eniten sitoutumiseesi? Mitkä tekijät ovat lisänneet ja/tai mitkä tekijät ovat vähentäneet sitoutumispanostasi? (esim. esimiehen tuki, muutosviestintä, ilmapiiri)
10. Minkälainen on ollut oman esimiehesi suhtautuminen muutokseen ja kuinka paljon koet tämän vaikuttaneen omaan suhtautumiseesi?
11. Onko muutos herättänyt sinussa voimakkaita tunteita (kuten vihaa, pelkoa, surua, turhautumista)? Ovatko nämä tunteet muuttuneet muutoksen edetessä ja vakiintuessa? Kuvaile omin sanoin.
12. Mikä seuraavista tekijöistä kuvaa parhaiten tämän hetkistä sitoutumistasi:
  - a) työskentelet kyseisessä yrityksessä, koska sinun **täytyy** tai sinulla ei ole parempia vaihtoehtoja



- b)** työskentelet kyseisessä yrityksessä, koska koet sen **velvollisuudeksesi** vai
- c)** työskentelet kyseisessä yrityksessä, koska **haluat** työskennellä juuri tässä yrityksessä

**Työ:**

- 13.** Koetko tämänhetkisen työsi vastuulliseksi? Onko vastuusi lisääntynyt muutoksen myötä?
- 14.** Koetko, että sinulla on yrityksessä etenemismahdollisuuksia? Ovatko mahdollisuudet lisääntyneet rakennemuutoksen myötä?
- 15.** Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työssäsi?
- 16.** Onko työpaikallasi avoin ilmapiiri? Koetko, että voit halutessasi puhua tuntemuksistasi?
- 17.** Koetko työsuhteesi jatkuvuuden varmaksi?

