

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

ORGANISAATIOSITOUTUMISEN KEHITYS  
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROSESSEISSA

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu –tutkielma  
Toukokuu 2013  
Ohjaaja: Helena Forsman

Tuulia Äppelqvist

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä: ÄPPELQVIST, TUULIA  
Tutkielman nimi: Organisaatiositoutumisen kehitys  
henkilöstöjohtamisen prosesseissa  
Pro gradu -tutkielma: 76 sivua, 5 liitesivua  
Aika: Toukokuu 2013  
Avainsanat: organisaatiositoutuminen, henkilöstöjohtaminen,  
rekrytointi, sosiaalistaminen, koulutus

---

Tutkimuksen aiheena on organisaatiositoutuminen ja sen kehittyminen kolmessa henkilöstöjohtamisen prosessissa; rekrytoinnissa, sosiaalistamisessa ja koulutuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota henkilöstöjohtamisen käytännön ammattilaisille näkökulmia, jotka auttavat heitä ottamaan organisaatiositoutuminen huomioon sekä rekrytoinnissa, sosiaalistamisessa, että koulutuksessa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu organisaatiositoutumisen käsitettä ja sen historiaa, sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä, sitoutumisen seurauksia ja kolmen henkilöstöjohtamisen prosessin suhdetta sitoutumiseen. Tutkimuksen pääpaino on edellä mainituissa kolmessa prosessissa.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiria koostuu kolmesta asiantuntijahaastattelusta. Haastateltavilla on useamman vuoden kokemus henkilöstöalalta ja heidät on valittu tutkimukseen edustamaan erilaisia konteksteja. Tutkimuksen aineistoa on analysoitu teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tuloksena sekä rekrytointi, sosiaalistaminen, että koulutus ovat merkittäviä tekijöitä sitoutumisen muodostumisessa. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella sosiaalistaminen koettiin prosesseista tärkeimmäksi ja rekrytointi toiseksi tärkeimmäksi. Rekrytoinnin alla tärkeimmiksi asioiksi koettiin työntekijän ja organisaation yhteensopivuus, roolien selkeys ja odotusten johtaminen ja sosiaalistamisen alla tärkeimpänä pidettiin työyhteisöä, avointa toimintaa ja tietoa ja sosiaalistamisen sisältöä osana organisaatiokulttuuria.

Koulutus jäi tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa hieman taka-alalle organisaatiositoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Sen alla tärkeimmiksi koettiin koulutuksen hyödyt, itsetuntemuksen tukeminen ja koulutusmahdollisuudet. Tämän syynä voi olla koulutuksen suppea käsite, verrattuna esimerkiksi osaamisen kehittämiseen. Monen vaikuttavan tekijän huomattiin tutkimuksessa olevan organisaatiokohtaisia. Esimiesten ja työyhteisön rooli korostui empiirisessä osiossa. Pääosin tutkimuksen empiiria vahvisti aiempaa tutkimusta ja teoreettisessa viitekehyksen tuloksena esitetty viitekehys todettiin relevantiksi.

# SISÄLLYS

Luettelo kuvioista .....	3
1 JOHDANTO .....	4
1.1 Aihealue .....	4
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	9
2 ORGANISAATIOITOUTUMINEN .....	11
2.1 Organisaatioitoutumisen käsite .....	11
2.2 Organisaatioitoutumisen kehittyminen .....	15
2.1.1 Sitoutumisen yksilöllisyys .....	16
2.1.2 Rekrytointi .....	17
2.1.3 Sosiaalistaminen .....	24
2.1.4 Koulutus .....	30
2.3 Organisaatioitoutumisen seuraukset .....	35
2.4 Yhteenveto .....	37
3 METODOLOGIA .....	40
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote .....	40
3.2 Aineiston keruu ja analysointi .....	40
3.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	42
4 TUTKIMUSTULOKSET JA KESKUSTELU .....	43
4.1 Rekrytointi .....	43
4.2 Sosiaalistaminen .....	51
4.3 Koulutus .....	54
4.4 Yhteenveto .....	59
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	61
LÄHTEET .....	63
LIITTEET .....	72

## **Luettelo kuvioista**

Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealue

Työntekijöiden organisaatiositoutuminen on tutkijoiden keskuudessa koettu kiinnostavaksi ja tärkeäksi aiheeksi jo 1960-luvulta lähtien (Benligiray & Sönmez, 2012, 3890). Sitoutumisesta kiinnostumisen juuret voidaan löytää yhteiskuntatieteellisestä keskustelusta. Jälkiteollisen ja myöhäismodernin yhteiskunnan arvot, individualismi ja halu erottua massasta ovat korvanneet teollisuusyhteiskuntaa leimanneen kollektiivisuuden ja vahvan tarpeen sulautua sosiaaliseen ryhmään. Ihmisten valinnanvapaus on myös kasvanut huomattavasti viime vuosikymmenten aikana. (Jokivaara, 2004.)

Työntekijän ja organisaation välinen psykologinen sopimus on muuttunut, työntekijät eivät yleisesti enää koe voivansa luottaa organisaation sitoutuvan heihin, ja tarjoavan heille varmuutta työpaikan pysyvyydestä (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Näin ollen myös työntekijöiden sitoutuminen organisaatioihin on yleisesti laskenut, ja työntekijät sitoutuvat herkemmin omaan uraansa kuin organisaatioon (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Gabriel, 1999). Sitoutumista organisaatioon ei näin ollen voida enää pitää itsestäänselvyytenä, vaan organisaation on nähtävä vaivaa työntekijöiden sitoutuneisuuden eteen.

Morrow (1983, 1993) on jakanut työhön sitoutumisen viiteen osaan: itse työhön sitoutuminen, uraan sitoutuminen, kiintymys työhön, organisaatiositoutuminen ja ammattiliittoon sitoutuminen. Ensimmäisessä ulottuvuudessa henkilö näkee kyseisen työn tekemisen jo sinällään arvokkaana ja myös oma arvo rakentuu työsaavutusten perusteella. Urakeskeinen ihminen sen sijaan painottaa ura-ajattelua ja ammatti on tärkeä asia omassa elämässä. Kiintymys työhön kuvaa sitä, kuinka uppoutunut työntekijä on työhönsä. Organisaatiositoutuminen tarkoittaa työntekijän omistautuneisuutta ja lojaalisuutta organisaatioon ja ammattiliittoon sitoutuminen puolestaan näitä samoja asioita ammattiliittoa kohtaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan organisaatiositoutumiseen. Toki kuten Morrow (1983) toteaa, näitä viittä osa-aluetta ei tutkimuksessa ole aina selkeästi eroteltu, ja ne ovat osittain

lähtökohtaisestikin päällekkäisiä ulottuvuuksia. Jatkossa tässä työssä sitoutumisesta puhuttaessa tarkoitetaan organisaatiositoutumista.

Tämä tutkimus pureutuu organisaatiositoutumiseen työnantajan eli organisaation näkökulmasta. Työntekijän käsitykset ovat kuitenkin myös tärkeässä roolissa työntekijöiden sitoutumisen kehittämisessä, ja näin ollen johtaakseen sitoutumista organisaation täytyy vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin. Johtamiskäytäntöjen vaikutusta organisaatiositoutumiseen on tutkittu sekä muutosjohtamisen että henkilöstöjohtamisen alueilla. Tässä työssä keskitytään nimenomaan henkilöstöjohtamisen vaikutukseen. Vaikka organisaatiositoutumista on yleisesti tutkittu paljon, johtamiskäytäntöjen vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu rajatussa määrin. (Meyer & Allen, 1997, 67.) Kuten Glisson ja Durick (1988) erittelevät, työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien ja työtehtävien ominaisuuksien suhteita sitoutumiseen on tutkittu paljon, mutta organisaation ominaisuuksiin on kiinnitetty vähemmän huomiota. He havaitsivat tutkimuksessaan nimenomaan organisationaalisten tekijöiden olevan merkittävimpiä sitoutumisen ennustamisessa.

Vaikka sitoutumisesta aiheena on kirjoitettu paljon, vähemmän on kirjoitettu selkeästi niistä keinoista, joilla yritys voi lisätä työntekijän sitoutuneisuutta. Aihetta on myös harvoin käsitelty työnantajan näkökulmasta ja henkilöstöjohtamisen osa-alueista käsin. Usein aihetta on lähestytty työntekijän asenteista eri teemoja kohtaan. Kuten Porter, Steers, Mowday ja Boualian (1974) toteavat, organisaatiosta lähtevillä on selkeästi alempi sitoutuneisuustaso kuin organisaatioon jäävillä, mutta tietoa tarvittaisiin lisää siitä, miksi tällaisia eroja esiintyy.

Sitoutumisen ilmiötä on tutkittu runsaasti sekä seurauksena, että syynä muille muuttujille (Mathieu & Zajac, 1990, 171). Tutkimuksen määrä sinällään kertoo aiheen ainaisesta ajankohtaisuudesta ja kiinnostavuudesta. Organisaatiositoutumisen käsite on laaja ja monisyinen. Kuten Jokivaara (2004) toteaa, yleisesti sosiaalipsykologisena pidettyä ilmiötä tutkiessaan, ovat eri tieteenalojen tutkijat painottaneet eri aspekteja. Sitoutumista onkin tutkittu monesta tieteenalasta käsin. Tutkijoilla on ajan saatossa ollut erilaisia näkemyksiä käsitteen tarkasta sisällöstä ja käsitettä on lähestytty monista eri näkökulmista. Jokivaaran (2004, 284) sanoin: ”Kun tarkastelemme sitoutumista työorganisaatioon, havainnoimme ikään kuin näkymätöntä sidettä yksilön ja kollektiivin

välillä”. Meyer ja Allen (1991) ovat koonneet kolme teemaa, jotka yhdistävät suurinta osaa määrittelyistä: affektiivinen suhde organisaatioon, mielletyt kustannukset, jotka yhdistetään organisaatiosta lähtemiseen ja velvollisuus jäädä organisaatioon. Käsitettä on myös jaettu alalajeihin, joiden kautta sen eri dimensioita voidaan tutkia tarkemmin. Eri dimensioilla on havaittu olevan erilaisia suhteita positiivisiin organisationaalisiin seuraksiin (Ketchand & Strawser, 2001).

Työnantajaan sitoutumiseksikin kutsuttuun organisaatiositoutumiseen vaikuttaa moni asia. Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti työnantajan käsissä olevia keinoja, henkilöstöjohtamisen välineitä sitouttaa työntekijä organisaatioon. Henkilöstöjohtamisen prosesseista lähemmin tarkasteltaviksi on tähän tutkimukseen valittu rekrytointi, sosiaalistaminen ja koulutus. Organisaatiositoutumisesta puhuttaessa on muistettava, että myös yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat taustalla siihen, mitä asioita yksilöt arvostavat ja pitävät tärkeinä. Tällaisia yksilöllisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, asema ja koulutus (Mathieu & Zajac, 1990). Myös organisaatiossa työskentelyajan vaikutusta organisaatiositoutumiseen on tutkittu. Muun muassa Buchanan (1974) on tutkinut laajemmin miten organisaatiossa työskentelyaika vaikuttaa siihen, millä kokemuksilla on suurin vaikutus organisaatioon sitoutumisasenteisiin. Tällaisia henkilökohtaisia seikkoja ei tietenkään voida sulkea pois, mutta nämä eivät ole tämän tutkimuksen fokuksena.

Työntekijän sitoutumisella voi olla monenlaisia positiivisia seurauksia. Esimerkkeinä voidaan mainita organisaatiossa pysyminen ja parempi työsuoritus taso (Mathieu & Zajac 1990). Organisaatiossa pysymistä lienee näistä kahdesta helpompi tutkia, esimerkiksi henkilöstövaihtuvuustilastojen perusteella. Sitoutumisen ja työsuoritusten suhde on sen sijaan monimutkaisempi. Organisaatiosta riippuen, työsuoritusten absoluuttisia, tarkkoja mittausasteikoita voi olla vaikea asettaa ja kuten Meyer ja Allen (1997) toteavat, monet työsuoritusten arvioista perustuvat työntekijöiden omiin kuvauksiin heidän omasta käyttäytymisestään.

Vaikka irtisanoutumistilastot ovatkin selkeä ja helposti saatavilla oleva mittari, organisaatiositoutumista ei tulisi nähdä vain työkaluna pienentää henkilöstön vaihtuvuutta. Huomioon on otettava myös muut mahdolliset positiiviset seuraukset kuten työntekijöiden hyvinvointi. (Meyer & Allen, 1991, 83.) Kuten Dey (2009, 48)

toteaa, henkilöstön vaihtuvuus ei välttämättä ole huono asia organisaatiolle, myös uudet ideat ovat organisaatiolle tärkeitä. Organisaatiositoutumisessa ei kuitenkaan ole kyse vain organisaatiossa pysymisestä kuten edellä on mainittu. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että monet tutkimukset ovat tarjonneet huomattavia todisteita siitä, että sitoutuneet työntekijät ovat arvokkaampia työntekijöitä kuin heikommin sitoutuneet (Meyer & Allen, 1997, 38).

Kuten aiemmin mainittiin, organisaatiositoutumisen laajempi tutkimishistoria ulottuu 1960-luvulle. Sitoutumisen ongelman nousun taustalla voidaan nähdä suuryritysten synty, yritysten koon kasvaminen, palkkatyösuhteen yleistyminen ja yleisen koulutustason nousu. Ongelman nousu tutkimukseen on varmasti ollut tarpeellinen, sillä erityisesti hyvin koulutetut henkilöt työskentelevät usein itsenäisissä tehtävissä, ja heillä on sellaista tietoa ja osaamista, jota heidän esimiehilläkään ei välttämättä ole. (Kiiianmaa, 1996, 148-149.) Käsitteen juuret juontavat kuitenkin Jokivuoren (2004, 285) mukaan jo 1930-luvulle human relations- koulukuntaan. Kyseisen koulukunnan tutkimuksissa tuotiin esille näkemys, jonka mukaan työntekijä voisi samaistua organisaatioonsa. Drucker (1959, 347) puolestaan määritteli erityisesti korkeaa sitoutumista, ja liitti korkean sitoutumisen edellytykseksi vastuusta huippusuorituksista.

Kanter (1968) tutki sitoutumista yleisellä tasolla ihmisen lojaalisuudesta käsin, pohjaten ajatuksensa 1800-luvun amerikkalaisiin utopistisiin yhteisöihin. Kanter (1968) toteaa esittämiensä sitoutumismekanismien pätevän kaikenlaisissa sosiaalisissa ryhmissä, niin kouluissa, asumisyhteisöissä kuin liiketoiminnallisissa organisaatioissa. Vaikka Kanterin tutkimus on jo miltei puoli vuosisataa vanha ja on kirjoitettu yleisellä tasolla, sen ajatuksia voidaan hyvin soveltaa nykyhetkeen. Esimerkiksi Dessler (1999) on artikkelissaan esittänyt sitouttamiskeinoja, jotka nykyaikaistavat Kanterin silloisia ajatuksia.

Kanterin jälkeen merkittävimpiä sitoutumisen tutkijoita ovat olleet muun muassa Porter ym. (1974). He kehittivät sitoutumisen konseptia huomattavasti ja vuonna 1979 he julkaisivat organisaatioon sitoutumisen mittaamiseen tarkoitettua 15-kohtaista kyselylomakkeen Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). OCQ on käytetyin työntekijöiden affektiivisen sitoutumisen mittari ja sitä on arvioitu laajalti sitoutumisen tutkimuksen yhteydessä. (Meyer & Allen, 1991; Morrow, 1983, 497.) Meyer ja Allen



(1991) jatkoivat sitoutumisen käsitteen määrittelytyötä ja toivat esille jo aiemmin sivutut kolme eri dimensiota: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen. Näitä dimensioita onkin käytetty monessa tutkimuksessa Meyerin ja Allenin julkaisun jälkeen. Viimeisellä vuosikymmenellä sitoutumisen tutkimus on laajentunut ympäri maailmaa. 2000-luvulla muun muassa Aasiassa ja Lähi-Idässä on alettu tehdä paljon empiirisiä tutkimuksia organisaatiositoutumiseen liittyen.

Suomessa organisaatiositoutumista on tutkinut muun muassa Pertti Jokivuori (2004), joka väitöskirjassaan tutkii sitoutumista sekä organisaatioon että ammattijärjestöön. Tämän jälkeen hän on tutkinut organisaatioon sitoutumista luottamuksen näkökulmasta. Avainhenkilöiden sitoutumista organisaatioon yrityskauppojen yhteydessä on väitöskirjassaan tutkinut Mèlanie Raukko (2009). Soili Keskinen (2005) on tutkinut sitoutumista kuntasektorilla ja Soile Tuorinsuo-Bryman (2004) sitoutumisen ja osallistumisen yhteyttä osa-aikatyöntekijöiden keskuudessa. Myös Antero Kiiänmaa (1996) on tutkinut aihetta osana sosiaalisia verkostoja.

Organisaatiositoutumista ja sen vahvistamista organisaation toimesta on tutkittu sekä huomioon ottaen koko henkilöstö että vain henkilöstön avainhenkilöt, olivat ne sitten ylimmät johtajat tai koko organisaation laajuudella tärkeimmät henkilöt organisaatiolle. Erityisesti 2000-luvulla on käyty paljon keskustelua siitä onko syytä panostaa koko organisaation vai vain yrityksen avainhenkilöiden sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon koko henkilöstö, sillä erityisesti rekryointi- ja perehdytysvaiheessa ei voida vielä tietää työntekijän potentiaalia avainhenkilönä kyseiselle organisaatiolle. Tutkimukseen ei haluta ottaa lähtökohtaa, jossa hierarkiassa korkeammalle sijoittuvat työntekijät tai henkilöt, jotka toimivat esimiehinä, olisivat lähtökohtaisesti kaikki avainhenkilöitä, ja avainhenkilöitä ei esiintyisi hierarkian alemmilla tasoilla.

## **1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset**

Tutkielman tarkoituksena on selvittää miten henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet voivat tukea työntekijän organisaatiositoutumisen muodostumista ja vahvistumista. Tutkielmassa käydään läpi yksittäisiä henkilöstöjohtamisen prosesseja; rekryointia, sosiaalistamista ja koulutusta, organisaatiositoutumisen kehittymisen näkökulmasta. Tavoitteena on löytää tapoja, joilla työnantaja voisi edistää työntekijän sitoutumista

arkisissa henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Aiheen kokonaisvaltaisen ymmärryksen vuoksi perehdytään myös yksilöllisiin organisaatiositoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin, ja sitoutumisen seurauksiin.

Tutkimuskysymykseni:

Miten eri henkilöstöjohtamisen prosessit vaikuttavat työntekijöiden organisaatiositoutumiseen?

Tutkimuksessa lähestytään organisaatiositoutumista työnantajan näkökulmasta ja pohditaan miten kolme henkilöstöjohtamisen prosessia työnantajan kannalta vaikuttavat työntekijän organisaatiositoutumiseen. Toki asioita pohditaan myös työntekijän näkökulmasta, sillä työntekijät yksilöinä ovat viime kädessä niitä, jotka muodostavat näkemyksiä ja kokemuksia organisaatiosta, ja näiden perusteella joko heikon tai vahvan sitteen organisaatioon. Tavoitteena on kuitenkin saada aikaan tietoa, joka auttaa organisaatiotahoa, eli työnantajaa muun muassa parantamaan työntekijöiden työsuorituksia ja pitämään työntekijävaihtuvuus ja poissaolot optimaalisella tasolla. Tässä tutkimuksessa suorat taloudelliset sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, kuten palkkaus, on rajattu pois, vähättelemättä kuitenkaan palkkauksen merkittävää vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Toki myös kaikki tässä tutkimuksessa mainittavat tekijät vaativat organisaation resursseja eli aika ja rahaa. Rahallinen palkitseminen on kuitenkin jätetty pois tästä tutkimuksesta työn laajuuden vuoksi. Palkkaus on jo yksinäänkin laaja ja paljon tutkittu tema, ja omaa jokseenkin erilaisia piirteitä kuin tässä tutkimuksessa käsitellyt keinot.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen lähtökohtana on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on syvempi ymmärrys organisaatiositoutumisen kehittymisestä henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkimus sisältää empiirisen osion, joka koostuu kolmesta asiantuntijahaastattelusta. Empiirisen osion tarkoitus on täydentää ja tukea teoreettista viitekehystä. Kaikilla haastateltavilla on vuosien kokemus henkilöstöjohtamisen alalta erilaisissa konteksteissa. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduin haastatteluin. Tutkimuksen analysoinnin lähtökohtana on deduktiivinen eli teorialähtöinen näkökulma. Aineiston analyysi toteutetaan

teorialähtöisenä sisällönanalyysinä.

## 2 ORGANISAATIOSITOUTUMINEN

### 2.1 Organisaatiositoutumisen käsite

Organisaatiositoutumista on tutkittu selkeästi eniten kaikista esitetyistä työhön sitoutumisen muodoista. Toisaalta organisaatiositoutumisen käsitettä leimaa myös merkittävä erimielisyys sen perustavanlaatuisesta luonteesta verrattuna muihin työhön sitoutumisen muotoihin. (Morrow, 1993.) Erilaisia määritelmiä on paljon, ja nämä ovat osittain myös päällekkäisiä. Tutkijat ovat ryhmitelleet erilaisia näkökulmia eri tavalla ja samoja käsitteitä on käytetty eri merkityksissä, tutkijasta riippuen. Organisaatiositoutumisen käsitteen hajanaisuus onkin saanut tutkijoilta paljon kritiikkiä. Muun muassa Benkhoff (1997,114) kritisoi organisaatiositoutumisen käsitteellistämistyötä. Hän mainitseekin sen heikkouden yhdeksi merkittäväksi syyksi siihen, että 30 vuoden tutkimuksen jälkeen organisaatiositoutumisen tutkimustulokset ovat melkoinen pettymys.

Organisaatiositoutumisen tutkimus voidaan jakaa asenteisiin ja käyttäytymiseen keskittyvään tutkimukseen Mowdayn ym. (1982) mukaan asenteisiin perustuvan lähestymistavan ydin on prosessissa, jossa työntekijät miettivät suhdettaan organisaatioon. Työntekijät pohtivat kuinka hyvin omat ja organisaation arvot ja tavoitteet kohtaavat. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen sen sijaan keskittyy prosessiin, jossa yksilöt lukittuvat tiettyyn organisaatioon, ja miten he käsittelevät tätä ongelmaa. Ensimmäisessä lähestymistavassa huomio on keskittynyt lähinnä sitoutumisen syiden ja seurausten tunnistamiseen (Buchanan, 1974). Käyttäytymisnäkökulmassa on lähinnä keskitytty tunnistamaan olosuhteita, joissa tietty käyttäytyminen, kerran ilmettyään, tapaa toistua, sekä tällaisen käyttäytymisen vaikutuksia asennemuutoksiin (Pfeffer & Lawler, 1980). (Meyer & Allen, 1991.)

Molemmissa edellä esitetyissä näkökulmissa osatekijät ovat samat: olosuhteet, käyttäytyminen ja sitoutuminen. Vaikutussuhteet ovat kuitenkin toisensuuntaisia, ja painopiste on eri asioissa. Mowday ym. (1982) yrittivät yhdistää näitä kahta eri näkökulmaa esittämällä jatkuvan, vastavuoroisen vaikutusprosessin mallin (Meyer & Allen, 1991). Myös Meyer ja Allen (1991) ovat huomioineet asenteelliseen

sitoutumiseen keskittyvässä mallissaan käyttäytymisnäkökulmankin aspekteja. Näin ollen näillä kahdella eri näkökulmalla on myös paljon yhtymäkohtia, ja molempia voidaan hyödyntää myös toisen näkökulman tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa keskitytään asenteelliseen sitoutumiseen, sillä halutaan tutkia prosessia, jossa työntekijän sitoutuminen organisaatioon muodostuu, ja suppeasti myös sitä, mitä siitä seuraa. Kuitenkin myös käyttäytymiseen perustuvaa eli behavioristista sitoutumista käsitellään, sillä myös sen merkitys on tärkeä henkilöstöjohtamisen prosesseissa.

Myös asenteellisen sitoutumisen näkökulman sisällä on paljon eroavaisuuksia. Voidaan erottaa selkeästi ainakin kaksi näkemystä. Toinen näistä on näkökulma, jossa sitoutuminen nähdään affektiivisena käsitteenä. Tässä näkemyksessä yksilö samastuu organisaatioon ja tätä kautta on sitoutunut kuulumaan organisaatioon saavuttaakseen omat tavoitteensa. Tämän näkemyksen ydin on Mowdayn ym. (1982, 27) kolmijakoisessa sitoutumisen määritelmässä: (Morrow, 1993.)

- vahva usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin
- halu ponnistella organisaation puolesta
- halu pysyä organisaation jäsenenä

Morrow (1993) on havainnut tämän määritelmän olleen selkeästi käytetyin lähestymistapa sitoutumisen tutkimuksessa. Hänen mukaansa viimeisen komponentin, halu pysyä organisaation jäsenenä, kuulumisen määrittelyyn tulisi kuitenkin kyseenalaistaa.

Toisen näkemyksen juuret ovat Beckerin (1960) tutkimuksessa. Tätä näkökulmaa voidaan kutsua laskelmoivaksi sitoutumiseksi. Näkökulma keskittyy työntekijän ja organisaation välisen suhteen investointeihin ja näiden perusteella työntekijän arvioimiin kustannuksiin ja menettämiin. Tällaiset arviot sen sijaan vaikuttavat työntekijän valintoihin, ja muun muassa siihen pysyykö hän organisaation jäsenenä vai ei. Beckerin (1960) mukaan työntekijä sitoutuu organisaatioon lähinnä tekemiensä investointien kautta. Vaihtaessaan työpaikkaa, työntekijä menettäisi etuuksia, joihin on investoinut joko rahana, aikana tai muuna panostuksena. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi houkuttelevien etujen menettäminen tai häiriön aiheuttaminen henkilökohtaisille suhteille. (Meyer & Allen, 1991.) Työntekijän on ajan kuluessa yhä vaikeampi jättää organisaatiota, sillä investointien määrä kasvaa koko ajan, ja niitä on hankalampi korvata. Täten laskelmoiva sitoutuminen lisääntyisi organisaatiossa oloajan

pidetessä. Beckeriin nojaten Hrebiniak ja Alutto (1972) määrittelivät laskelmoivan sitoutumisen rakenteellisena ilmiönä, joka esiintyy ajan kuluessa työntekijän ja organisaation välisten transaktioiden ja omien investointien muutosten tuloksena.

Organisaatiositoutumisen käsite on aikojen saatossa ymmärretty sekä yhtenäisenä konseptina, että monidimensionaalisenä käsitteenä. Edellä esitetty kahtiajako edustaa käsitystä, jonka mukaan sitoutuminen määritellään yhtenäiseksi käsitteeksi. Vaikka Mowday ym. (1982) esittävät sitoutumiselle kolmijakoisen määritelmän, sitoutuminen nähdään yhtenäisenä, asenteellisena ja affektiivisena käsitteenä. (Morrow, 1993.) Meyer ja Allen (1991) puolestaan ovat luoneet monidimensionaalisen sitoutumisen määrittelyn, jonka tarkoituksena on yhdistää sekä laskelmoiva, että affektiivinen näkökulma. Heidän konseptiinsa kuuluu kolme dimensiota: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen. Meyer ja Allen (1991, 67-68) muistuttavat, että nämä kolme ovat sitoutumisen eri komponentteja, eivät eri lajeja. Yksi työntekijä voi siis olla samanaikaisesti sekä affektiivisesti, normatiivisesti, että jatkuvasti sitoutunut, tosin sitoutumisen vahvuus voi vaihdella dimensioittain.

Ensimmäinen dimensio, **affektiivinen** sitoutuminen on toivotuin sitoutumisen muoto, ja sitä onkin tutkittu näistä kolmesta dimensiosta eniten (Meyer & Allen, 1997, 66-67). Mowdayn ym. (1982) affektiivisen sitoutumisen määrittelyn ja Meyerin ja Allenin (1991) affektiivisen sitoutumisen suhde on toistaiseksi jäänyt hieman epäselväksi (Morrow, 1993, 99). Meyer ja Allen (1984, 373) itse toteavat käsitteen olevan läheisesti rinnastettavissa Mowdayn ym. (1982) affektiiviseen sitoutumiseen. Myös tässä tutkimuksessa niitä käsitellään käytännössä synonyymeina ja puhutaan yksiselitteisesti affektiivisestä sitoutumisesta, viitaten molempiin.

Toinen dimensio, **normatiivinen** sitoutuminen viittaa työntekijän velvollisuuden tunteeseen jäädä organisaatioon. Normatiivinen sitoutuminen kehittyy siis työntekijälle, joka ajattelee että, häneltä odotettavan lojaalisuutta (Meyer & Allen, 1997, 66-67). Vahvan normatiivisen sitoutumisen omaava työntekijä jää organisaatioon, sillä hän uskoo sen olevan moraalisesti oikein (Wiener, 1982). Normatiivista sitoutumista on tutkittu näistä kolmesta dimensiosta vähiten, ja kirjallisuus on pääosin teoreettista (Meyer & Allen, 1991). Viitaten johdannossa käytyyn keskusteluun jälkiteollisen yhteiskunnan arvoista, tämän sitoutumismuodon relevanttius tulevaisuudessa on

kyseenalaista. Yksilöiden sitoutuessa omaan uraansa enemmän kuin organisaatioon, on tähän vaikea liittää ajatusta, jonka mukaan työntekijät jäisivät organisaatioon ja työskentelisivät tehokkaammin organisaation puolesta pelkästään lojaalisuuden ja moraalisuuden nimissä.

Myös Gouldnerin (1960) vastavuoroisuuden teoria on liitetty normatiiviseen sitoutumiseen. Teorian mukaan ihmiset auttaisivat niitä, jotka ovat heitä auttaneet ja eivät vahingoittaisi niitä, jotka heitä ovat auttaneet. Tämän teorian yhdistäminen organisaatiositoutumiseen voisi tarkoittaa sitä, että työntekijän kokiessa epätasapainoa omien ja organisaation investointien välillä, hän voi tasoittaakseen tätä tuntoa velvollisuutta eli normatiivista sitoutumista organisaatiota kohtaan. Normatiivinen sitoutuminen voisi siis kehittyä organisaation investoimissa työntekijään niin, että työntekijän on tähän vaikea vastata. (Meyer & Allen, 1997, 61.) Schollin (1981) mukaan työntekijän voidaan ajatella kokevan jonkun investoinnin häneen ”velkana”, joka hänen on ”maksettava”. Tämän teorian mukaan työntekijä pysyisi organisaatiossa vähintään niin kauan, että on kokenut maksaneensa velkansa. Kyseinen velan tunne aiheuttaisi työntekijässä myös velvollisuuden tunteen erityisen hyviin työsuorituksiin.

Kolmas dimensio, **jatkuva** sitoutuminen voidaan kytkeä vahvasti edellä esitettyyn laskelmoivaan sitoutumiseen, jonka juuret ovat Beckerin (1960) tutkimuksessa. Kuten Morrow (1993, 99) asian ilmaisee, jatkuva sitoutuminen on nykyaikaisempi muotoilu laskelmoivalle sitoutumiselle. Myös jatkuva sitoutuminen painottaa menetyksiä, jotka työntekijät assosioivat organisaatiosta lähtemiseen. Laskelmoivasta sitoutumisesta erottuen, jatkuva sitoutuminen sisältää lisäksi työntekijöiden arviointia siitä, kuinka helppoa on vaihtaa organisaatiosta toiseen. Tämä voi vaihdella esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta riippuen. Tässä dimensiossa ei oteta huomioon tunneperäisiä liitoksia organisaatioon. (Morrow, 1993, 99.) Jos työntekijä on mielestään tehnyt huomattavia panostuksia, jotka häviäisivät heidän jättäessään organisaation, kehittyä tällaiselle työntekijälle jatkuva sitoutumissuhde organisaatioon (Meyer & Allen, 1997, 66-67). Kuten Meyer ja Allen (1991) toteavat, jatkuvan sitoutumisen tutkimisen tekee hankalaksi se tosiasia, että organisaatiosta lähtemisen kustannukset ovat yleensä kovin erilaiset eri yksilöillä. Meyerin ja Allenin kolmen dimension määrittely on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Esimerkiksi Morrow (1993) kritisoi normatiivista sitoutumista. Hänen mielestään kaksi tutkimuksessa käyttökelpoista määritelmää ovat

affektiivinen ja jatkuva sitoutuminen.

Organisaatiositoutumiselle on tutkimuksissa annettu lähes 30 lähikäsitettä, esimerkkinä työhön sitoutuminen ja työpaikan vaihtolttius (Jokivuori, 2004, 285). Sitoutumisen konseptin erottaminen muista affektiivisistä konsepteista kuten motivaatio, työtyytyväisyys ja osallistuminen, on vaikeaa. Näissä käsitteissä onkin osaltaan päällekkäisyyksiä, ja aina ei ole selvää mikä on minkäkin syy tai seuraus. Käsitteet on kuitenkin tärkeä pitää erillään ja ymmärtää, että on kyse eri asioista. Osan sekaannuksesta aiheuttaa myös käsitteiden eroaminen suomen ja englannin kielessä. Siinä missä suomen kielessä puhutaan sitoutumisesta, voidaan englannissa käyttää sanoja engagement, involvement ja commitment. Arkikielessä organisaatiositoutuminen saatetaan myös helposti mieltää lähinnä organisaatiossa pysymiseen ja erityisesti sitouttaminen voidaan nähdä lähinnä työntekijävaihtuvuuden vähentämisenä. Tällainen käsitys sitoutumisesta on kuitenkin jokseenkin suppea, sillä jo sitoutumisen määrittelmistä voimme havaita sen moniulotteisuuden. Organisaatiossa pysyminen on vain osa sitoutumisen kokonaisuutta, mutta sitoutuneisuudella on hyvin tärkeä merkitys myös siinä, miten työntekijä tekee työnsä.

Kuten Cohen (2003) toteaa, vain yhden sitoutumisen tyyppin tai kohteen tutkiminen ei lähtökohtaisesti tuota relevanttia tietoa. Täten tässäkin tutkimuksessa otetaan huomioon sitoutuminen monidimensionaalisenä käsitteenä. Pääpaino annetaan kuitenkin affektiiviselle sitoutumiselle, jonka pohjana on sekä Mowdayn ym. (1982), että Meyerin ja Allenin (1991) määritelmä. Tähän on syynä sen status työnantajan kannalta toivotuimpana sitoutumisen komponenttina. Affektiivisellä sitoutumisella on positiivisin vaikutus työntekijöiden emotionaalisiin olotiloihin työtä kohtaan ja heidän päätökseen pysyä organisaation jäsenenä (García-Cabrera & García-Soto, 2012). Meyerin ja Allenin (1991) tapaan sitoutuminen käsitetään lähtökohtaisesti psykologisenä olotilana, ei vain asenteena tai suhtautumistapana.

## **2.2 Organisaatiositoutumisen kehittyminen**

Rekrytointi, perehdyttäminen ja koulutus on valittu edustamaan henkilöstöjohtamisen prosesseja, sillä ne on aiemmassa tutkimuksessa havaittu merkittäviksi organisaatiositoutumisen kannalta, mutta toisaalta myös siksi, että tutkimus näiden



vaikutuksista organisaatiositoutumiseen on vielä alkutekijöissään (Bartlett, 2001; Ahmad & Bakar, 2003). Seuraavassa käsitellään lyhyesti sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä, mutta keskitytään sen jälkeen kolmen valitun prosessin avulla valottamaan sitä miten henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat työntekijän organisaatiositoutumiseen. Kuten Bartlett (2001, 349) tutkimuksessaan toteaa, henkilöstöjohtamisen kehittämisen ammattilaisten tulisi käytännön työssä keskittyä työhön liittyviin organisaatiositoutumiseen vaikuttajiin yksilöllisten tai tilannekohtaisten sijaan, sillä jälkimmäisiin heillä on usein vähän vaikutusvaltaa.

### **2.1.1 Sitoutumisen yksilöllisyys**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten henkilöstöjohtamisen prosessit vaikuttavat työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksessa ei voida kuitenkaan kokonaan jättää huomiotta sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä. Vaikka nämä eivät sinällään ole henkilöstöjohtamisen prosesseja, vaan yksilöllisiä ominaisuuksia, ovat ne silti asioita, joita esimerkiksi rekrytoijan on hyvä ottaa huomioon. Myös näiden yksilöllisten tekijöiden tiedostaminen osana sitoutumisen käsitettä on tärkeää. Yksilön ominaisuuksien tutkimus voidaan jakaa kahteen tyyppiin: väestötieteelliset ja luonteenlaatuun liittyvät tutkimukset. Yleisesti väestötieteellisten piirteiden ja sitoutumisen välillä ei ole löydetty vahvoja riippuvuussuhteita. (Meyer & Allen, 1997,43.) Tutkimustulokset eroavat kuitenkin hieman toisistaan.

Mathieu ja Zajac (1990) havaitsivat naisten olevan keskimäärin hieman sitoutuneempia kuin miehet, mutta merkittävää yhteyttä sukupuolen ja organisaatiositoutumisen välillä ei havaittu. Iän ja sitoutumisen, erityisesti vaihtuvuuden, välillä on havaittu yhteys useassa tutkimuksessa. (Mathieu & Zajac, 1990; Porter ym., 1974). Näissä tutkimuksissa on vanhempien työntekijöiden havaittu olevan sitoutuneempia kuin nuorten. Aihetta on tutkittu jonkun verran myös eri sukupolvien näkökulmasta, ja nuorimpien sukupolvien on havaittu olevan keskimäärin vähemmän sitoutuneita kuin vanhempien (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Joissain tutkimuksissa on löytynyt vahvempi suhde iän ja yksilön kokemien organisaatiosta lähtemisen kustannusten välillä, verrattuna suhteeseen iän ja yksilöiden emotionaalisen kiintymyksen työnantajaan väliseen suhteeseen (Mayer & Schoorman, 1998). Organisaatiossa työskentelyajan on taas todettu korreloivan erityisesti laskelmoivan sitoutumisen kanssa, ja tietyssä

asemassa työskentelyajan arvoperusteisen sitoutumisen kanssa (Mathieu & Zajac, 1990). Tulokset tukevat Beckerin (1960) ajatuksia siitä, että laskelmoiva sitoutuminen voimistuisi organisaatiossa työskentelyajan pidentyessä.

Monet tutkijat ovat havainneet negatiivisen yhteyden koulutuksen ja sitoutumisen välillä. Koulutetuimmat työntekijät ovat keskimääräisesti vähemmän sitoutuneita kuin vähemmän koulutetut. (Steers, 1977; Chen, Wang & Sun, 2012.) Mowday ym. (1982) ovat esittäneet, että tällainen suhde koulutuksen ja sitoutumisen välillä voi johtua siitä, että korkeammin koulutetuilla yksilöillä on korkeammat odotukset, ja organisaatio voi epäonnistua näiden täyttämässä (Mathieu & Zajac 1990). Toinen näkökulma on työntekijöiden valikointi koulutuksen perusteella. Organisaatiot haluavat palkata korkeasti koulutettuja työntekijöitä, joten mitä korkeammin koulutettu työntekijä on, sitä paremmat työmahdollisuudet työmarkkinoilla hänellä on myös muissa organisaatioissa. (Strober, 1990.) Tämä näkökulma tarjoaa toisen mahdollisen perustelun koulutuksen negatiiviselle vaikutukselle organisaatiositoutumiseen.

### **2.1.2 Rekrytointi**

Normatiivista sitoutumista tutkinut Wiener (1982, 424) ehdottaa rekrytoinnin ja valinnan menettelyillä ja sitoutumisen välillä olevan yhteys, joka perustuu siihen, että tietynlaiset yksilöt sitoutuvat organisaatioon todennäköisemmin kuin muut. Organisaation tulisi palkata nimenomaan yksilöitä, joiden arvoina nähdään lojaalisuus. Hänen mukaansa sitoutumisorientoitunut rekrytointi on vahvasti riippuvainen tehokkaasta kommunikaatiosta ja vetoaa arvoihin ja uskomuksiin ja valinta pohjautuu arvioon työnhakijan ja organisaation arvojen yhtäläisyydestä. Työnhakijan ja organisaation arvojen yhtenäisyyttä voidaan kutsua käsitteellä person-organization fit eli PO-fit (Cable & Parsons, 2001). Kristof (1996) on määritellyt PO-fitin yleisemmällä tasolla seuraavasti:

- vähintään toinen tarjoaa, mitä toinen tarvitsee
- molemmat jakavat samanlaisia perustavanlaatuisia ominaisuuksia
- molemmat edellisistä toteutuvat

PO-fit perustuu ajatukseen siitä, että organisatorinen tuottavuus ja yksilöllinen suorituskyky parantuvat yksilön ja organisaation arvojen, uskomusten ja tavoitteiden

yhdenmukaisuuden seurauksena (Chatman, 1991; Schneider, Goldstein & Smith 1995). PO-fit muodostuu osittain rekrytointiprosessin aikana, organisaation arvioidessa kuka henkilö on hänen liittyessä organisaatioon (Chatman, 1991, 459).

Jotkut tutkijat tarkastelevat PO-fitin käsitettä henkilön ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuuden asteena (Chew & Chan, 2008, 506). PO-fitin on näytetty olevan yhteydessä työasenteisiin (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). O'Reillyn, Chatmannin ja Caldwellin (1991) mukaan työntekijät voivat täten tuntea velvollisuutta osoittaa suurempaa sitoutuneisuutta. Chewn ja Chanin (2008, 506) mukaan niin kauan kuin yksilöiden ja organisaation tarpeet, odotukset, halut ja preferenssit ovat tyydytettyjä, työntekijät pysyvät sitoutuneina ja jäävät organisaatioon saadakseen nämä edut. Toisaalta henkilöt, joiden mielestä heidän henkilökohtaiset odotuksensa eivät ole täyttyneet, voivat olla vähemmän sitoutuneita ja harkita jopa organisaatiosta lähtemistä.

Kristofin (1996) määritelmästä toinen näkökulma oli perustavanlaatuisen ominaisuuksien jakaminen. Smithin (1994) mukaan henkilöstön valinnassa on kolme ihmisten ominaisuutta, jotka ovat erityisen tärkeitä. Ensimmäinen kategoria koskee ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä kaikenlaiselle työlle, kuten kognitiiviset kyvyt ja työmotivaatio. Toinen koskee ominaisuuksia, jotka ovat relevantteja nimenomaan tietylle työlle, kuten työspesifi osaaminen ja persoonallisuuden piirteet. Kolmas alue koostuu ominaisuuksista, jotka ovat olennaisia siinä miten henkilö samastuu tiettyihin työpuutteisiin. Viimeisessä alueessa mitataan siis sitä miten yksilölliset ominaisuudet sopivat organisaation ominaisuuksiin. Kolmannessa alueessa tarkoitettujen yksilöllisten ominaisuuksien voidaan olettaa sisältävän yksilön persoonallisuutta, asenteita ja arvoja ja organisatoriset rakennetta, tehtäviä, teknologiaa ja kulttuuria. Usein valintaprosesseissa ensimmäinen ja toinen osa-alue korostuvat. (Smith, 1994.) Kuten Chatman (1991) toteaa, monet PO-fitistä tehdyt tutkimukset painottavatkin nimenomaan henkilöiden ja organisaation arvojen sopivuutta, koska arvoja pidetään suhteellisen kestävinä ja olennaisina.

Schneider (1987) on kehittänyt niin kutsutun ASA-mallin, joka tulee sanoista attraction (kiinnostus), selection (valinta) ja attrition (poistuma). Malli kuvaa molemminpuolista sopeuttamisprosessia organisaation ja henkilön välillä. Ensimmäisessä vaiheessa henkilöt arvioivat organisaatioiden kiinnostavuutta yksilön ja organisaation

ominaisuuksien yhtäläisyyksien perusteella (Schneider ym., 1995). Toisessa vaiheessa henkilöt, joilla on organisaation haluamia ominaisuuksia, palkataan. Viimeisessä vaiheessa yksilöt, jotka eivät koe kuuluvansa työympäristöön, jossa he työskentelevät, lähtevät. ASA-mallissa nähdään PO-fitin O eli organisaatio ja sen kulttuuri olennaisesti ihmisten tekemänä, ja ihmisten ominaisuudet kulttuurin perustavanlaatuisena määrittäjinä. Tämän mukaan PO-fitissä yksilön sopivuutta tulisi mitata vertaamalla hakijan ja jo organisaatiossa työskentelevien ominaisuuksia. (Van Vianen, 2000.)

Suurimmassa osassa PO-fitin tutkimuksissa yksilön sopivuutta on mitattu organisaatiokulttuurin kanssa, jonka on määritellyt organisaation jäsenten jaetut käsitykset kulttuurista, eivät suoraan ihmisten asenteet ja luonteenpiirteet. Organisaation jäsenten yksimielisyyteen perustuvaa kulttuurin mittaamista käytetään usein, koska objektiivisempia mittareita on harvoin saatavilla (Starbuck & Mezias, 1996). Myös alakulttuurien olemassaolo yhden, yhtenäisen organisaatiokulttuurin sijaan, on tunnistettu (Saffold, 1988). Sekä organisaatiokulttuurin vahvuus ja alakulttuurien olemassaolo on jätetty pitkälle huomioimatta PO-fit tutkimuksessa. Tutkittaessa PO-fitin vaikutusta esimerkiksi sitoutumiseen tämä on kuitenkin perusteltua, sillä yksilön sitoutuminen perustuu nimenomaan henkilökohtaisiin, subjektiivisiin käsityksiin, ei objektiivisiin totuuksiin. Kuitenkin puhuttaessa rekrytoinnista, hakijoilla ei usein vielä voi olla kattavaa käsitystä organisaatiokulttuurista. Rekrytoijien on siis osoitettava sen hetkinen sopivuus halutessaan ennustaa hakijan tulevaa sopivuutta organisaatioon. Tämä tapahtuu vertaamalla hakijan kulttuurimieltymyksiä organisaation kulttuurin kanssa. (Van Vianen, 2000.)

Van Viasen ja Kmiecikin (1998) tutkimuksen mukaan teollisuusala oli yhteydessä johtotason positiioihin rekrytoijien käsityksiin organisaatiokulttuurista tietyillä, tavoiteorientaatioon liittyvillä dimensioilla. Ne erosivat kuitenkin dimensioilla, jotka liittyivät sisäisiin prosesseihin, ihmissuhteisiin ja innovaatioihin. Tutkimuksen perusteella voitaisiin tehdä johtopäätös, että ihmisiin liittyvä organisaatiokulttuuri on vahvemmin yhteydessä ihmisten ominaisuuksiin, kun taas tuotantoon liittyvä kulttuuri määräytyy vahvemmin organisaatiotason tavoitteista ja ulkoisesta ympäristöstä. Sekä yksilöt, että ympäristö tulee siis ottaa huomioon. Van Vianen (2000) ehdottaakin uuden käsitteen, PP-fitin (person-person fit) käyttöönottoa. Käsite viittaa ihmistenväliseen samanlaisuuteen. (Van Vianen 2000.)

Käsite juontaa juurensa Festingerin (1954) sosiaalisen vertailun ja Heiderin (1946) tasapainoisen tilan teorioihin (Van Vianen, 2000). Molempien teorioiden mukaan ihmiset hakeutuvat samantyyppisten ihmisten seuraan, jotka omaavat muun muassa samansuuntaisia mielipiteitä. Tämä puolestaan luultavimmin vahvistaa uuden jäsenen samaistumista ryhmään. Ihmisillä on tarve vahvistaa oman uskomusten yhtenäisyyttä ja he hakevat jatkuvasti vahvistusta omille mielipiteilleen ja kyvyilleen. Aiemmat tutkimukset ihmisten samanlaisuudesta ja ihmistenvälisestä viehätuksesta ovat löytäneet vahvimman yhteyden arvojen ja asenteiden samanlaisuuden kohdalla. Ihmiset pitävät enemmän niistä, joilla on samanlaisia asenteita ja mielipiteitä (Shaikh & Kanekar, 1994). Muun muassa Meglinon, Ravlinin ja Adkinsin (1989) tutkimus on osoittanut positiivisen suhteen arvojen samanlaisuuden ja yksilöiden sitoutumisen välillä, erityisesti organisaatiossa pitkään työskenneillä henkilöillä. Myös Van Vianen (2000) löysi positiivisen yhteyden uusien työntekijöiden ja heidän esimiestensä PP-fitillä ja yksilön sitoutuneisuuden välillä. (Van Vianen, 2000.)

PO-fitistä puhuttaessa voidaan tehdä erilaisia jakoja. Voidaan puhua sopivuudesta, jonka aiheuttaa uuden työntekijän samanlaisuus muiden työntekijöiden kanssa, tai sitten jonkinlainen erityistaito, joka täydentää tiimiä, ja jota työryhmässä tarvitaan. Toisessa näkökulmassa sopivuutta tarkastellaan organisaation vaatimusten ja yksilön kykyjen näkökulmasta, ja fitistä puhutaan kun yksilöllä on tarvittavat valmiudet täyttää organisaation vaatimukset. (Van Vianen, 2000, 118-119.) Kolmannessa näkökulmassa puhutaan sopivuudesta kun organisaatio tyydyttää yksilön arvoja, jotka edustavat yksilön tietoisia haluja (Chatman 1991; Van Vianen, 2000).

Monet tutkimukset ovat löytäneet merkittävän yhteyden PO-fitin ja organisaatiositoutumisen välillä (Schneider, 1987). Erilaiset käsitteenmäärittelyt ovat aiheuttaneet eroja yhteyksien merkittävyyksien välillä (Kristof, 1996). Tutkimusten mukaan yksilöt ovat sitoutuneempia organisaatioon kun heidän ja organisaation arvot ovat linjassa. Täten organisaation ei tulisi vain sovittaa työvaatimuksia henkilön tietoihin ja taitoihin, vaan tulisi myös tarkoin sovittaa henkilön persoonallisuus ja arvot yrityksen arvojen ja kulttuurin kanssa. Tuloksia ei tule kuitenkaan tulkita kehotuksena valikoimaan yksilöitä ainoastaan PO-fitin perusteella. Tällainen valikointi voi potentiaalisesti olla syrjivä menettely ja johtaa toistensa klooneja palkkaavaan organisaatioon. Päätös valikoida sopiva kandidaatti PO-fitin perusteella tulee olla

sopivassa tasapainossa ansioihin perustuviin palkkauspäätöksien ja erilaisuuden johtamisen kanssa. (Chew & Chan, 2008.)

Työnantajan ja työntekijän psykologinen sopimus viittaa molemminpuolisiin, koettuihin velvollisuuksiin, ja määrittää kahden osapuolen suhteen (Rousseau, 1995). Sitä voidaan ajatella laseina, jonka läpi työntekijä tarkastelee ja arvioi organisaatiota, ja joka kehittyy ajan myötä, mutta tietyn ajan jälkeen pysyy suhteellisen stabiilina. Rekrytointivaiheessa sopimus on vielä keskeneräinen. Työntekijä hahmottaa, mitä organisaatio odottaa työntekijältä, ja miten työntekijä vastavuoroisesti palkitaan. (Lee, Liu, Rousseau, Hui & Chen, 2011.) Stabiilissakin vaiheessa työntekijän kokemukset työnantajan epäonnistumisesta odotusten täyttämässä voi aiheuttaa muutoksen sopimuksessa (Robinson ym., 1994). Myös Porter ym. (1974, 607) ehdottavat työntekijöiden odotusten täyttymisen työssä yhdeksi vaikuttajaksi sitoutumisen tasoon.

Odotusten johtaminen on merkittävä osa rekrytointia sitoutumisen näkökulmasta. Premack ja Wanous (1985) ovat löytäneet positiivisen yhteyden odotusten täyttymisen ja organisaatiositoutumisen välillä. Kuten jo aiemmin työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia käsiteltäessä tuli esille, hyvin koulutetuilla työntekijöillä on lähtökohtaisesti suuremmat odotukset työsuhteelta ja he ovat keskimäärin vähemmän sitoutuneita markkinavoimansa ja helpomman liikkuvuuden vuoksi. Chen ym. (2012, 334) ehdottavatkin työntekijöiden rekrytoinnissa ja valikoinnissa keskittymistä työhön liittyvään työkokemukseen mieluummin kuin koulutuksen tasoon. Kyseinen tutkimus koski erityisesti taiteellisesti luovia organisaatioita, mutta voisi olla yleistettävissä laajemminkin.

Yksilöiden työhön liittyvien odotusten täyttymisen on muuttujana esitelty jo Porter ja Steers (1973). Premack ja Wanous (1985) ovat meta-analyysissään tutkineet realististen työennakkokäsitysten merkitystä. He vahvistavat yleisen uskomuksen siitä, että realististen ennakkokäsitysten saavat ovat sitoutuneempia organisaatioon. Klein, Fan ja Preacher (2006) ovat tutkineet rekrytointivaiheessa, eli ennen hakijan organisaatioon tuloa, saadun tiedon realistisuuden ja organisaatiositoutumisen suhdetta. Tähän sisältyy sekä viralliset, että epäviralliset tiedot, joita työnhakija saa kommunikaation ja erilaisten materiaalien kautta. Realistinen tieto helpottaa työntekijän myöhempää sopeutumista, sillä uusi työntekijä ymmärtää paremmin miten hän pärjää työvaatimusten kanssa

(Louis, 1980). Realistisen tiedon ja affektiivisen sitoutumisen välillä onkin löydetty yhteys. (Klein ym., 2006.)

Positiivisella työn valintakokemuksella on myös merkitystä organisaatiositoutumisen kannalta. Kokemusta pidetään positiivisena kun yksilö saa useita työtarjouksia, näkee työmarkkinat houkuttelevina ja pystyy suhteellisen helposti tekemään päätöksen työpaikasta. Tällainen positiivinen kokemus tulisi olla positiivisesti yhteydessä PJ-fittiin (person-job fit) eli siihen kuinka hyvin saatavilla olevat työn palkinnot vastaavat yksilön tarpeita. (Riordan, Weatherly, Vandenberg, & Self, 2001.) Hyvän PJ-fitin omaavat yksilöt ovat tutkimusten mukaan myös sitoutuneempia organisaatioon kuin yksilöt, joilla PJ-fit on huonompi (Ashforth & Saks, 1996; Riordan ym., 2001). Riordan ym. (2001) eivät kuitenkaan empiirisessä tutkimuksessaan löytäneet tukea hypoteesilleen siitä, että työnhakijoiden työn valinnan muuttajat kuten muiden töiden saatavuus, vaikuttaisi myöhempään käsitykseen PJ-fitistä, oman tunnon arvoon tai organisaatiositoutumiseen. He ehdottavatkin tärkeämmäksi tekijäksi realistisia tietoja tulevasta työstä. Heidänkin tutkimuksessaan kuitenkin työnhakijan käsityksellä muiden töiden saatavuudesta ensimmäisenä työpäivänä oli vaikutus yhteen organisaatiositoutumisen seurauksista, nimittäin vaihtuvuuteen, seuraavan puolen vuoden aikana.

O'Reillyn ja Caldwellin (1981) mukaan kandidaatit, joilla on enemmän organisaatioita joista valita, sitoutuvat todennäköisemmin valitun organisaation arvoihin ja jäävät pidemmäksi aikaa kuin ne, joilla on vähemmän vaihtoehtoja. Valinnan vapaudella on merkitys sitoutumiseen yli vuoden työtarjouksen hyväksymisen jälkeen. Heidän mukaansa tietyt työn valintaan liittyvät näkökulmat ja tietyt kokemukset organisaatiossa voivat ”sitoa” yksilöä organisaatioon ja vaikuttaa erityisesti käyttäytymiseen perustuvaan sitoutumiseen. Työnhakijat, joilla on enemmän työmahdollisuuksia, voivat myös valita organisaatioita, jotka sopivat heille parhaiten (Chatman, 1991). Erot edellä esitetyissä tutkimustuloksissa voivat johtua muun muassa tutkimuksissa käytetyistä eri sitoutumisen muodoista. Riordan ym. (2001) eivät tutkimuksessaan ottaneet huomioon käyttäytymiseen perustuvaa sitoutumista, toisin kuin O'Reilly ja Caldwell (1981). Positiiviset työn valintakokemukset ovat yhteydessä myös oman arvon tunteeseen ja siihen tunteeko työnhakija, että hän olisi arvokas erityisesti organisaation jäsenenä. Rynesin, Bretzin ja Gerhartin (1991) mukaan tähän voidaan rekrytoinnissa vaikuttaa

siten, että organisaatio antaa työnhakijoille kuvan siitä, että valitut kandidaatit ovat valiojoukkoa ja arvokas ryhmä yksilöitä. (Riordan ym., 2001.) Suurempi vapaa tahto saa ihmiset kognitiivisesti uudelleen arvioimaan arvonsa samankaltaisemmiksi organisaation kanssa heidän liittyessään siihen (Salancik, 1977). Se johtaa myös sinnikkäämpään toimintaan ja alttiuteen valikoida informaatiota, joka osoittaa teot oikeiksi. (O'Reilly & Caldwell, 1981.)

Tällaisen ajattelun ja yleisesti käyttäytymiseen perustuvan sitoutumisen juuret ovat sosiaalipsykologiassa, Festingerin (1957) dissonanssiteoriassa (O'Reilly & Caldwell, 1981). Dissonanssiteoria lähtee käsityksestä, että kaikilla ihmisillä on sisäinen tarve pitää kaikki asenteet ja uskomukset harmoniassa ja purkaa ristiriitoja oman käyttäytymisen ja asenteiden välillä. Täten jos esimerkiksi työnhakijalla on positiivinen kokemus työn valintaprosessista ja hän pitää PJ-fittiä hyvänä, aloittaessaan organisaatiossa, hän tulee valikoivasti etsimään nimenomaan todisteita, jotka vahvistavat hänen omaa positiivista käsitystään. Hänen kokemuksensa ovat siis todennäköisemmin positiivisempia, sillä tieto, joka voisi edistää negatiivisia työasenteita, suljetaan pois aiempien kokemusten valossa. (O'Reilly & Caldwell, 1981; Riordan ym., 2001.)

Caldwellin, Chatmanin ja O'Reillyn (1990) tutkimuksen mukaan tarkat ja perusteelliset rekrytointi- ja valikointimenettelyt ovat yhteydessä korkeampaan sitoutumisen asteeseen, ja yksilön sitoutuminen voi muotoutua prosessissa, jonka kautta hän liittyy organisaatioon. Organisaatiot, joiden rekrytointikäytännöt selkeyttävät organisaation arvot potentiaalisille työntekijöille ja, jotka rekrytoidessaan ottavat arvojen yhdenmukaisuuden huomioon, vahvistavat todennäköisemmin uusien jäsenten sisäistettyä kiintymystä. (Caldwell ym., 1990.)

Myös roolien selkeydellä on suuri merkitys rekrytointivaiheessa. Morris ja Koch (1979) ovat löytäneet positiivisen yhteyden roolien selkeyden ja organisaatiositoutumisen kanssa. Tehokkain tapa esitellä työtä potentiaalisille tulokkaille on paitsi kuvata työtä itseään monipuolisesti, on tarjota myös tietoa kehittymismahdollisuuksista ja organisaation yleisestä työilmapiiristä. Myös tekijät, jotka ovat olleet mukana yksilön päätöksessä hyväksyä työtarjous, voivat vaikuttaa hänen myöhempään sitoutumiseen. (Caldwell ym., 1990.)



### 2.1.3 Sosiaalistaminen

Organisatorinen sosiaalistaminen viittaa prosessiin, jossa uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisesta sisäpiiriin jäseneksi (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Tämän prosessin avulla työntekijä hankkii tietoa ja mukautuu uuteen työhön, rooleihin, työryhmään ja organisaation kulttuuriin (Saks, Uggerslev & Fassina, 2007). Uusien työntekijöiden tietämys työpuutteista vähentää epävarmuutta ja ahdistusta, jotka kuuluvat olennaisesti ensimmäisiin työkokemuksiin (Ashforth & Saks, 1996). (Cohen & Veled-Hecht, 2010.) Wiener (1982, 424) toteaa organisaatioon sosiaalistamisen olevan erityisen tärkeä keino organisaatiolle vaikuttaa työntekijän ja organisaation arvojen yhtenäisyyteen. Hän tarkoittaa sosiaalistamisella nimenomaan prosessia, jossa työntekijän arvot, uskomukset ja normit yhdenmukaistetaan organisaation kanssa. Hänen mukaansa sosiaalistaminen ei ole tarpeellista, jos arvot ovat jo yhdenmukaiset, ja toisaalta sosiaalistamisen avulla voidaan sitouttaa organisaatioon työntekijä, jolle arvot eivät ole merkityksellisiä, mutta eivät myöskään organisaation kanssa ristiriitaisia. Huolimatta vakuuttavista tutkimustuloksista sosiaalistamisen ja sitoutumisen yhteydestä, organisatorista sosiaalistamista ei ole perinteisessä organisaatiotutkimuksessa pidetty tärkeänä sitoutumisen määrittäjänä (Cohen & Veled-Hecht, 2010).

Cable ja Parsons (2001) ovat sitä mieltä, että työntekijän arvoja voidaan vaikuttamisen lisäksi muuttaa sosiaalistamisen aikana. He esittävät, että työntekijän huomattaessa epäsopua omien ja organisaation arvojen välillä he joko lähtevät organisaatiosta tai muuttavat omia arvojaan, ja arvioivat suuremman osan jäävän organisaatioon kustannuksia välttääkseen. Myös Schneider ym. (1995, 758) ovat sitä mieltä, että uusi työntekijä yrittää sopeutua organisaatioon, ja tässä epäonnistuessaan, hän lähtee organisaatiosta. Lopputuloksena ajan kuluessa on joko parempi sopivuus yksilön ja organisaation välillä tai työntekijän lähteminen.

Sosiaalistamisen tarkoituksena on vahvistaa jo aiemmin esillä ollutta PO-fittiä. Sosiaalistaminen on tärkeä osa perehdytystä, erityisesti sitoutumisen kannalta. Cablen ja Parsonsin (2001) mukaan PO-fit voikin kehittyä myös sosiaalistamisen kautta, vaikka rekrytointiprosessi täydentääkin tällaista yhteensopivuutta. Myös Chatmanin (1991) mukaan osa PO-fitistä luodaan sosiaalistamisvaiheessa. Merkityksellistä on, miten

organisaatio vaikuttaa henkilön arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaation jäsenyyden aikana. Uusien työntekijöiden spesifien kokemusten lisäksi, käsitykset sosiaalistamiskäytännöistä voivat vaikuttaa PO-fittiin (Chatman 1991). Tutkimusten mukaan jäsenten pitäessä organisaationsa sosiaalistamiskäytäntöjä intensiivisinä, he ovat myös sitoutuneempia organisaation arvoihin (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990). Caldwell ym. (1990) havaitsivat yhteyden PO-fitin ja normatiivisen sitoutumisen välillä.

Useat tutkimukset ovat havainneet yhteyden organisaation sosiaalistamisen ja organisaatiositoutumisen välillä (Cohen & Veled-Hecht, 2010). Syynä tähän voidaan nähdä sosiaalistamisen rooli informaation jakamisessa työntekijöille jäsentyneiden kokemusten kautta, jotka auttavat selkeyttämään heidän roolejaan organisaatiossa. Tämä sen sijaan voi kasvattaa heidän kiintymystään ja samastumistaan organisaatioon. (Allen & Meyer, 1990a; Cohen & Veled-Hecht, 2010.) Puhuttaessa sosiaalistamisesta on muistettava, että prosessi voi olla hieman erilainen jokaiselle. Ihmiset oppivat uutta tietoa eri tavalla ja kehittävät tarvittavia ihmissuhteita voidakseen toimia menestyksekkäästi organisaatiossa. Myös nämä yksilölliset tekijät on otettava huomioon arvioitaessa sosiaalistamisen vaikutuksia organisaatiositoutumiseen. Nopeammista oppijoista ja paremmin sopeutuvista tulee todennäköisemmin aktiivisempia ja lojaalisempia organisaation jäseniä. Paremmin asioista perillä olevat voivat myös herkemmin nähdä organisaation olevan kiinnostunut heidän eduistaan ja he vastaavat tähän näyttämällä suurempaa lojaalisuutta organisaatiolle. (Cohen & Veled-Hecht, 2010; Mitus, 2006.)

Varhaisilla kokemuksilla yksilön työssä voi olla suuri vaikutus myöhemmässä sitoutumisen kehittämisessä (Buchanan, 1974; Louis, 1980). Yksilön sitoutuminen voi muotoutua siinä prosessissa, jossa organisaatio opettaa yksilölle organisaation arvoja ja työtä (Caldwell ym., 1990). Myös Cohen ja Veled-Hecht (2010) painottavat sosiaalistamisen merkitystä työsuhteen alkumetreillä. Ottaen huomioon sitoutumisen olevan suhteellisen pysyvä konsepti, ja että organisaatioilla on hyvin suuri valta sosiaalistamisprosessista uusille työntekijöille, sosiaalistaminen voi olla tärkeä työkalu sitoutumisen muovaamiselle työsuhteen alussa. Johtajien tulisikin hyödyntää tätä tietoa, organisaatiositoutumista ei tulisi vahvistaa vain hyvien työolojen ja reilun kohtelun avulla, vaan myös hyvin suunnitellun organisaation sosiaalistamisohjelman avulla.

(Cohen & Veled-Hecht, 2010.)

Van Maanen ja Schein (1979) ovat erotelleet sosiaalistamisen sisällön, eli mitä opetetaan, sosiaalistamisen prosessista, eli miten informaatio siirretään uudelle jäsenelle. He korostavat prosessin merkitystä, vaikka toteavat molempien olevan merkittäviä. (Jones, 1986.) Ensimmäisessä empiirisessä tutkimuksessa sosiaalistamistaktiikoista Jones (1986) tutki nimenomaan sosiaalistamisen prosessia, ja totesi vakiintuneiden sosiaalistamismallien olevan yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Van Maanenin ja Scheinin (1979) vakiintuneilla malleilla tarkoitetaan taktiikoita, jossa sosiaalistaminen on kollektiivinen (sosiaalistetaan uusia työntekijöitä ryhmässä) ja virallinen (uudet työntekijät erotetaan työskentelyympäristöstä ensimmäisen sosiaalistamisjakson ajaksi), jossa tarjotaan selkeää tietoa mahdollisesta urakehityksestä ja sen aikataulusta sekä itse sosiaalistamisen aikataulusta, vanhemmat työntekijät auttavat ja toimivat roolimalleina uusille työntekijöille ja tulokkaan omaa identiteettiä ja arvoja vahvistetaan ja tarjotaan sosiaalista tukea. (Riordan ym., 2001.)

Vakiintunut sosiaalistamisprosessi tarjoaa uudelle työntekijälle tietoa siitä miten ja milloin organisaatio voi vastata nykyisiin ja tuleviin ura- ja työtoiveisiin esimerkiksi jonkun tulevaisuudessa halutun työn muodossa. Viisi edellä mainituista ominaisuuksista muokkaavat uutta tulokasta ja tuovat todennäköisesti hänen arvoaan lähemmäksi organisaatiota. Yksi (tulokkaan oman identiteetin vahvistus) saa tulokkaalle käsityksen siitä, että heidän omat arvonsa ovat sellaisia, joita organisaatio arvostaa työntekijöissään. Vakiintuneet ja konkreettiset sosiaalistamismallit vaikuttavat myös jo rekrytoinnin yhteydessä esillä olleeseen oman arvon tunteeseen ja toimivat tulokkaalle merkinä siitä, että heitä arvostetaan ja heihin halutaan investoida. (Riordan ym., 2001.)

Jones (1986) löysi tutkimuksessaan merkittävän yhteyden organisaatiositoutumiseen kaikkien muiden dimensioiden paitsi kollektiivisuuden ja virallisuuden kanssa. Hän pohtikin, että kollektiivisuus ja virallisuus voi ahdistuksen alentamisen ohessa vaikuttaa myös negatiivisella tavalla kasvattamalla psykologista etäisyyttä uusien työntekijöiden ja muiden organisaation jäsenten kanssa. Vahvimmat yhteydet olivat identiteetin vahvistamiseen ja roolimallien ja sosiaalisen tuen läsnäoloon. Riordan ym. (2001) löysivät yhteyden uuden työntekijän identiteetin vahvistamisen, roolimallien

tarjoamisen ja informaation tarjoamisen urapoluista ja organisaatiositoutumisen välillä. Roolimalleja tarjoava ja työntekijän omia arvoja vahvistava sosiaalistamisohjelma oli yhteydessä sitoutumiseen täysin sekä PJ-fitin, että oman arvon tunteen kautta. Allenin ja Meyerin (1996) tutkimuksessa kaikki taktiikat korreloivat merkittävästi organisaatiositoutumisen kanssa kuuden kuukauden kuluttua. Kuitenkin vuoden kuluttua, identiteetin vahvistaminen oli ainoa, joka edelleen korreloi merkittävästi sitoutumisen kanssa. Syyksi tähän Allen ja Meyer (1996) veikkaavat, että muut tekijät alkavat vaikuttaa sitoutumiseen vahvemmin kuin sosiaalistamistaktiikat.

Cohenin ja Veled-Hechtin (2010) mukaan sosiaalistamista on harvoissa tutkimuksissa tutkittu sitoutumisen kontekstissa. He ovat omassa tutkimuksessaan tutkineet sosiaalistamisen yhteyttä sitoutumisen eri muotoihin, muun muassa organisaatiositoutumiseen ja uraan sitoutumiseen. Monet organisaatiositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä tehdyt merkittävimmät meta-analyysit eivät ole edes käsitelleet sosiaalistamista yhtenä vaikuttajana. Luultavimmin tähän on syynä puuttuva data. (Cohen & Veled-Hecht, 2010.)

Gruman, Saks ja Zweig (2006) ovat tutkineet sosiaalistamisen ja organisaatiositoutumisen suhdetta minäpystyvyyden käsityksen ja vakiintuneiden sosiaalistamistaktiikoiden avulla. Minäpystyvyys viittaa yksilön arvioon omasta kyvykkyydestään menestyksekkäästi suorittaa tiettyjä tehtäviä (Bandura, 1986). Gruman ym. (2006) löysivät merkittävän positiivisen yhteyden molempien näiden ja organisaatiositoutumisen välillä. Minäpystyvyys ja vakiintuneet sosiaalistamistaktiikat olivat yhteydessä myös käsityksiin PO- ja PJ-fitistä. Toisaalta kun uuden työntekijän proaktiivisen käyttäytymisen vaikutus poistettiin, merkittävyys katosi organisaatiositoutumisen osalta. Minäpystyvyyden vaikutus erinäisiin organisatorisiin lopputuloksiin vahvistaa ajatusta siitä, että myös yksilöiden erilaisuus on merkittävä tekijä sosiaalistamisvaiheessa. Proaktiivisella käyttäytymisellä tarkoitettiin tässä tutkimuksessa palautteen hakemista, yleistä sosialisointia, suhteen rakentamista esimieheen, verkostointia ja työn muutosneuvotteluita. (Gruman yms., 2006.)

Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ja Gardner (1994) yhdistivät aiemman sosiaalistamistutkimuksen sisällön osalta sosiaalistamisen kuuteen erilliseen informaatioalueeseen. Mallin lähtökohtana on työntekijöiden yksilöllisyys, ja se, että he oppivat seuraavassa lueteltuja taitoja ja tietoja eri tavalla (Mitus, 2006). Tällä hetkellä

Chaon ym. (1994) malli on vakiintunein ja laajiten empiirisesti tutkittu sosiaalistamissisällön malli (Klein & Weaver, 2000). Työntekijät, joilla on enemmän tietoa organisaatiosta, voivat hyödyntää tätä informaatiota tehdessään päätöksen sitoutumisen vahvuudesta organisaatioon, kun taas vähemmän tietävät voivat tuntea olonsa sekavaksi, eivätkä tiedä mihin he olisivat sitoutumassa, eivätkä tästä syystä sitoudu (Mitus, 2006). Chaon ym. (1994) mallin osa-alueet ovat: tavoitteet/arvot, ihmiset, historia, työsuorituksen taitaminen, politiikka ja kieli. Työsuorituksen taitaminen kuvaa sitä, kuinka hyvin uusi työntekijä oppii tehtäviä ja taitoja, joita uudessa työssä tarvitaan. Tähän voidaan sosiaalistamisprosessilla vaikuttaa hyvin merkittävästi. Ihmisiin liittyvään informaatioalueeseen kuuluu työntekijän ymmärrys avainhenkilöistä, erityisesti hänen oppimisensa kannalta, ja taito verkostoitua näiden ja muiden organisaation jäsenten kanssa. Poliittikaan liittyvä tieto sisältää asioita kuten organisaation valtarakenne, ja laajemmin muut viralliset ja epäviralliset verkostot. (Mitus, 2006.)

Kielestä oppiessa uusi työntekijä saa tietoa organisaation kielestä ja ammattijargoneista. Organisaation arvot ja tavoitteet tarkoittavat sekä virallisia, että epävirallisia arvoja ja tavoitteita, jotka uuden työntekijän tulee sisäistää. Viimeisenä historia sisältää tietoa organisaation traditioista ja tavoista. Kulttuuri liittyy läheisesti historiatietouteen, ja usein kulttuuria vahvistetaan erilaisilla rituaaleilla työympäristössä. Mitus (2006) löysi vahvan yhteyden Chaon ym. (1994) sosiaalistamissisällön mallin ja affektiivisen organisaatiositoutumisen välillä. Kun sosiaalistamissisältö kasvoi, kasvoi myös affektiivinen sitoutuminen. Merkittävimmät organisaatiositoutumisen ennustajat olivat hänen tutkimuksessaan ihmiset, tavoitteet ja arvot, politiikka ja historia. (Mitus, 2006.) Klein ja Weaver (2000) sen sijaan löysivät näistä vahvimmat yhteydet affektiiviseen organisaatiositoutumiseen historian/tavoitteiden ja arvojen kanssa. Tieto näillä alueilla auttaakin työntekijää samastumaan organisaatioon (Klein ym., 2006). Yksilöt, jotka sosiaalisesti sopeutuvat ryhmään, luovat identiteetin kyseisessä ryhmässä ja samastuvat vahvemmin organisaatioon (Reichers, 1987). Sosiaalinen sopeutuminen onkin monissa empiirisissä tutkimuksissa liitetty organisaatiositoutumiseen (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). (Klein ym., 2006.)

Politiikan merkitystä Mituksen (2006) tutkimustuloksissa voidaan pitää yllättävänä, mutta kuten ihmisiä käsittelevä osa-alue, myös politiikka sisältää tietoa ihmissuhteista.

Tästä tuloksesta voitaisiin päätellä, että sen lisäksi, että uusi työntekijä tietää, kuka on hänelle avainhenkilö oppimisprosessissa, on hänen tärkeä myös ymmärtää kenellä kollegoista on epävirallista ja virallista valtaa. Tämän tiedon avulla työntekijä tietää miten hän on vuorovaikutuksessa eri yksilöiden kanssa. Jos tämä ei onnistu, voi uusi työntekijä turhautua organisaatioon kohdatessaan hankaluuksia joidenkin työntekijöiden kanssa. Tavoitteet ja arvot olivat merkittävässä osassa sekä Kleinin ja Weaverin (2000), että Mituksen (2006) tutkimuksissa. Tämä tulos puhuu PO-fitin merkittävyyden puolesta.

Koska Chaon ym. (1994) sosiaalistamissisältö on todistettu relevantiksi työkaluksi erityisesti affektiivisen organisaatiositoutumisen parantamiseksi, tulisi henkilöstöjohtamisen ammattilaisten arvioida työntekijöitä mallin tiimoilta. Tarkkailu ei saa jäädä vain työsuorituksen tarkasteluun vaan sitä tulisi laajentaa, organisaatiositoutumisen kannalta erityisesti organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, politiikkaan, ihmisiin ja historiaan. Työntekijöiden kanssa tulisi pitää aikataulutettuja tapaamisia ja mahdolliset ongelmat tai sekavuudet osa-alueissa tulisi käsitellä ja tehdä kehittämissuunnitelmat. (Mitus, 2006.) Keskustelujen toimivuudeksi on tärkeää, että näissä on läsnä avoin ja rakentava ilmapiiri ja työntekijät tuntevat todella voivansa jakaa tietämättömyyttään tai ongelmia joidenkin aihealueiden tiimoilta. Tämän takia onkin tärkeää, että organisaatiossa mietitään tarkoin kuka käy keskustelut uuden työntekijän kanssa.

Kleinin ym. (2006) mukaan aikaisimmat sosiaalistamiskokemukset muotoutuvat rekrytoinnin jälkeen organisaation jäsenten epävirallisten ponnistelujen ja jo edellä mainitun uusien työntekijöiden proaktiivisen käyttäytymisen kautta. He ovat itse tutkineet sosiaalistamisen vaikutusta organisaatiositoutumiseen sosiaalistamisagenttien eli esimerkiksi kollegoiden ja esimiesten avuliaisuuden kautta. Vuorovaikutus uusien työntekijöiden ja muiden organisaation jäsenten välillä on tunnistettu tärkeäksi tekijäksi sosiaalistamisprosessissa (Louis, 1980). Agentit helpottavat uuden työntekijän sopeutumista uuteen ympäristöön auttamalla heitä ymmärtämään uusia kokemuksiaan ja kehittämään identiteettiään uudessa organisaatiossa (Louis, 1980, Reichers, 1987). Käyttäen Chaon ym. (1994) mallia informaatioalueista, Klein ym. (2006) löysivät yhteyden agenttien avuliaisuudesta organisaatiositoutumiseen tavoitteiden/arvojen informaatioalueen välityksellä.

#### 2.1.4 Koulutus

Koulutuksen ja sitoutumisen suhdetta on tutkittu jonkun verran, lähinnä kuitenkin sitoutumisen vaikutusta koulutuksen tehokkuuteen. Tässä keskitytään koulutuksen vaikutukseen sitoutumiseen. Jotkut tutkijat ovat kehottaneet, että koulutus tulisi suunnitella kasvattamaan organisaatiositoutumista (Lang, 1992). Kuitenkin kuten Ahmad ja Bakar (2003) ja Bartlett (2001) tutkimuksissaan toteavat, koulutuksen ja sitoutumisen suhteen tutkiminen on vielä alkutekijöissään. Organisaation tarjoaman koulutuksen voidaan ajatella synnyttävän normatiivista sitoutumista (Scholl, 1981, 594). Normatiivista sitoutumista määriteltäessä, otettiin esille Gouldnerin (1960) vastavuoroisuuden periaate. Tätä soveltaen erityisesti kalliimpi ja arkielämästä poikkeava koulutus aiheuttaisi työntekijälle velvollisuuden tunteen vastata tähän sijoitukseen ja sitoumukseen, jonka työnantaja on antanut. Toinen mekanismi, jonka kautta koulutus ja muu työntekijöiden henkiseen pääomaan sijoittaminen työnantajan toimesta vaikuttaisi sitoutumiseen, on Blaun (1964) sosiaalisen vaihdon teoria. Implisiittisesti työntekijät täten myöntävät tekemään tiettyjä panostuksia firman hyväksi työnantajan puolelta mielletyn edun vastineeksi (Robinson ym., 1994, 137).

Toinen vaikuttava mekanismi on psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus kuvaa yksilön uskomuksia hänen työsuhteestaan ja ohjaa työntekijän käsityksiä siitä, mitä hän on oikeutettu saamaan työnantajaorganisaation todellisten tai miellettyjen lupauksen vuoksi (Robinson ym., 1994). Psykologiset sopimukset onkin erotettava sekä kirjallisista että implisiittisistä sopimuksista, sillä psykologiset sopimukset perustuvat yksilöllisyyteen ja yksilön käsityksiin (Robinson & Morrison, 1995). Psykologiset sopimukset koskettavat sekä konkreettisia että abstrakteja asioita työntekijän ja työnantajan välillä (Guzzo & Noonan, 1994, 448). Rousseau ja Grellerin (1994, 385) mukaan henkilöstöjohtamisen pääfunktio on vaalia tarkoituksenmukaisia psykologisia sopimuksia. Koulutus voidaan nähdä toimintona, joka vaikuttaa työasenteisiin ja yksilöiden käyttäytymiseen, organisaatiositoutumisen mukaan lukien. Korvaukseksi siitä, että työntekijät ovat osoittaneet tällaista käyttäytymistä, he ovat muuttaneet käsitystään siitä, mitä heille ollaan heidän työvoimastaan velkaa ja näkevät näin koulutuksen oikeutenaan organisaation jäsenenä. (Bartlett, 2001.) Sekä sosiaalisen vaihdon teoria, että Rousseau (1995) psykologinen sopimusteoria olettavat, että työntekijät, joilla on korkeat taloudelliset odotukset jäävät epätodennäköisemmin

organisaatioon.

Yleisellä tasolla voidaan puhua henkisestä pääomasta ja sen kehittämisestä. Henkinen pääoma on lähtöisin koulutuksen taloudellisesta arvosta, mikä taas viittaa ihmisten taitoihin kohdistuvien, aiempien investointien tämän hetkiseen arvoon (Schultz, 1961). Chen ym. (2012) löysivät tutkimuksessaan selvän yhteyden organisaation henkiseen pääomaan kohdistuneiden investointien ja organisaatiositoutumisen välillä. Heidän mielestään organisaatioiden tulisikin investoida työntekijöihin enemmän tarjoamalla heille enemmän mahdollisuuksia oppimiseen säilyttääkseen ja kehittääkseen heidän taitonsa. Oppimisympäristö vahvistaa työntekijöiden halukkuutta pysyä sitoutuneena organisaatioon. Ammatillinen koulutus on myös työntekijöiden vääjäämätön odotus ja toive jokaisessa uran vaiheessa (Bulut & Culha, 2010, 310).

Chew ja Chang (2008) eivät tutkimuksessaan havainneet merkittävää yhteyttä koulutuksen tai urakehityksen ja organisaatiositoutumisen välillä. Yhteys aikomukseen jäädä organisaatioon oli kuitenkin vahva. Ei-merkittävän yhteyden syyksi tutkijat arvioivat yhteensopimattomuutta henkilökohtaisen kasvun ja koulutuksen ja kehittämisen välillä. Työnantajan kyky tarjota relevantteja ja tehokkaita koulutuksia vaikuttaa merkittävästi organisaatiositoutumiseen (Bassi & VanBuren, 1999). Organisaatioiden tulisikin tunnistaa yksilöiden koulutus- ja kehittämistarpeet (Wetland, 2003).

Toinen mahdollinen syy on organisatoriset rajoitteet, kuten aika, budjetti tai ylemmän johdon asenne (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2001). Tällaiset rajoitteet voivat potentiaalisesti vaikuttaa koulutuksen sisältöön ja tämän seurauksena organisaatiositoutumiseen (Chew & Chang, 2008). Myös Bulutin ja Culhan (2010) mukaan hyvät koulutusmahdollisuudet omaavat työntekijät ajattelevat organisaation olevan halukas investoimaan heihin ja välittävän työntekijöistään. Vastapalvelukseksi työntekijät todennäköisemmin työskentelevät ahkerammin ja kiinnittyvät organisaatioon. Jos koulutukseen kuuluu sellaisten organisaatiospesifien taitojen kehittäminen, johtaa koulutus todennäköisemmin suurempaan firman tuottavuuteen, mikä taas voi nostaa palkkoja yli sen mitä työntekijä saisi muualla, ja näin tarjoamalla kannustimen jäädä organisaatioon (Frazis, Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998).



Galunicin ja Andersonin (2000) mukaan työntekijät arvostavat mitä tahansa investointia heidän tietoihinsa ja taitoihinsa koulutuksen ja kehityksen kautta, sillä tällaiset investoinnit parantavat heidän markkina-arvoaan ja pitkän aikavälin työvarmuutta. Organisaatiossa oppimisen ja työntekijän oppimisorientaation on havaittu olevan yhteydessä organisaatiositoutumiseen (D'Amato & Herzfeldt, 2008, 930). Toisaalta, työntekijän oppimishalu voi olla vahvasti kytköksissä itseensä ja omaan uraansa investoimiseen (Gabriel 1999). Tämä voi asettaa haasteita yritykselle. Kenties hyvinkin kalliita oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia tarjotaan työntekijöille organisaatiositoutumisen vahvistamiseksi, mutta samalla vahvistetaan työntekijän markkina-arvoa työmarkkinoilla, ja myös mahdollisesti kilpailijoiden silmissä. Vaikka henkisen pääoman investoinnit voivat kasvattaa työntekijän vapautta lähteä työsuhteesta, jossa investointi tehtiin, on todennäköisempää, että työntekijä osoittaa emotionaalisen siteen organisaatiota kohtaan, ja vastaa investointiin suuremmalla sitoutuneisuudella (Chen ym., 2012, 327).

Organisatorisesta koulutuksesta on rekrytoinnin, valinnan ja palkitsemisen lisäksi tulossa HR-funktion ydinelementti. Koulutusta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä investoinneista, sillä se kehittää työntekijöiden tietoja, taitoja, asenteita ja käyttäytymistä. (Bulut & Culha, 2010.) Koulutus on yksi tärkeimmistä organisatorisen strategian alueista, sillä onnistunut tulevaisuuden henkilöstösuunnittelu on mahdollista vain pysyvän koulutuksen avulla (Tanova & Nadiri, 2005). Resurssipohjainen näkökulma yrityksestä esittää, että investoinnit henkilöstöön kehittävät, ylläpitävät relevantteja työntekijöiden taitoja ja luovat täten organisaatiolle elintärkeää jäljittämätöntä ydinosaamista (Barney 1991). (Bulut & Culha 2010.) Bassin ja Van Burenin (1999) mukaan koulutuksen kehittämisessä tulisi keskittyä seuraaviin alueisiin: koulutettavien määrä, koulutukset kulut, kurssien aiheet, esitystavat ja tarkastelu ja arviointi. Kuten he toteavat, tärkeimpiä ovat asiat, joita yritys tekee parantaakseen työpaikan oppimista, kuin sinällään summat, joita koulutukseen käytetään.

Koulutuksen vaikutuksia organisaatiositoutumiseen voidaan tarkastella neljän dimension kautta: motivaatio koulutukseen, koulutukseen pääsy, koulutuksen hyödyt ja tuki koulutukselle (Bulut & Culha, 2010). Ahmad ja Bakar (2003) ovat tutkimuksessaan käsitelleet näiden neljän lisäksi myös koulutusympäristöä eli työilmapiiriä yhtenä vaikuttavana tekijänä. Koulutusympäristöllä voidaan viitata muun muassa yksilöisiin

eroihin, organisaation rakenteeseen sekä organisaation kommunikaatioon. Forehandin ja Gilmerin (1964) mukaan työilmapiiri viittaa piirteisiin, jotka ovat suhteellisen kestäviä, erottavat organisaation muista ja vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa. Ahmad ja Bakar (2003) löysivät koulutusympäristön olevan yhteydessä kaikkiin sitoutumisen dimensioihin eli affektiivisen, normatiivisen ja jatkuvan sitoutumisen kanssa.

Bulut & Culha (2010) löysivät tutkimuksessaan positiivisen yhteyden koulutusmotivaation eli koulutusohjelmaan osallistumisen halukkuuden ja organisaatiositoutumisen välillä. Ahmed ja Bakar (2003) ovat löytäneet merkittävän yhteyden koulutusmotivaation sekä affektiivisen, että normatiivisen sitoutumisen välillä. Bartlett (2001) sen sijaan löysi tutkimuksessaan negatiivisen, joskin heikon, yhteyden koulutusmotivaation ja jatkuvan organisaatiositoutumisen välillä. Työhönsä hyvin sitoutuneet työntekijät ovat myös todennäköisemmin motivoituneempia osallistumaan koulutusohjelmaan, sillä osallistuminen muun muassa kasvattaa taitoja ja oman arvokkuuden tunnetta (Mathieu, Martineau & Tannenbaum, 1993). Koulutusmotivaatiota onkin tutkittu enemmän sitoutumisen seurauksena kuin syynä (Ahmad & Bakar, 2003, 171). Organisaatio voi parantaa kouluttautujien oppimismotivaatiota ja samalla sekä tukea heitä koulutuksessa, että kasvattaa työntekijöiden tietämystä muun muassa tarjoamalla mahdollisuuksia aktiivisen harjoitteluun ja uusien toimintojen kokeiluun ja tutkimalla vaihtoehtoisia ratkaisuja (Gingerich, 2007). Mathieu ja Zajac (1990) yhdistävät motivaation laajemminkin sitoutumisprosessiin. Sitoutuminen alkaa muodostua kun yksilö on motivoitunut.

Koulutukseen pääsyä ajatellen, olisi tärkeää, että vahvistettaisiin koulutusohjelmiin pääsyä työntekijöiden mielissä ja havainnoissa, sen sijaan, että vuodessa heiltä vaaditaan osallistumista muutamiin ennalta määrättyihin koulutuksiin (Bartlett & Kang, 2004). Perinteisesti koulutusmahdollisuuksia on mitattu koulutusten määrällä ja kestoilla. Tässä yhteydessä tarkastellaan kuitenkin erityisesti työntekijöiden tuntemuksia siitä, onko heillä mahdollisuus kouluttautua työnsä kannalta relevantteja taitoja silmällä pitäen, ja organisaation puolesta tähän on mahdollisimman vähän rajoituksia. (Bartlett, 2001.) On myös tärkeää, että koulutusta ei pidetä vain palkitsemiskeinona hyvin suoriutuneille työntekijöille, vaan koulutukseen pääsy- ja hakuprosessit ovat tasa-

arvoisia ja avoimia. Henkilöstöjohtamisella onkin tärkeä rooli tarjota työntekijöille mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin. (Bulut & Culha, 2010, 312.)

Muun muassa Ahmad ja Bakar (2003) ovat havainneet positiivisen koulutusmahdollisuuksien ja affektiivisen sekä normatiivisen sitoutumisen välillä. Yhteyttä jatkuvaan sitoutumiseen, ei ole löydetty (Ahmad & Bakar, 2003; Bartlett, 2001). Tämän perusteella voitaisiin siis ajatella, että työntekijät odottavat koulutusmahdollisuuksien olevan suhteellisen samalla tasolla muissa organisaatioissa, sillä tätä tekijää ei pidetä tärkeänä pohdittaessa etuja lähteä tai jäädä organisaatioon. Vahvasti affektiivisesti sitoutuneet myös todennäköisemmin ymmärtävät, että jatkuva osallistuminen koulutuksiin on tarpeellista, jotta heidän osaamisensa pysyy tarvittavalla tasolla organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Bartlett & Kang, 2004). Voidaan ajatella, että työntekijöiden oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät koulutusmahdollisuudet kasvattavat sekä koulutettavien, että myös kaikkien muiden organisaation jäsenien sitoutuneisuutta (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Koulutuksen odotukset ja sen tarjoama hyöty voi ilmetä työn ja uran kannalta tai henkilökohtaisessa mielessä. Työntekijä voi odottaa koulutuksen tarjoavan ylennyksiä tai muita parannuksia nykyiseen positioon. Uran näkökulmasta koulutus voi avustaa sellaisten taitojen kehittämisessä, mitä jossakin tulevaisuuden työssä tarvitaan. Henkilökohtaiset odotukset ja hyödyt eivät välttämättä ole kytköksissä suoraan työhön, vaan edustavat joitakin esimerkiksi psykologisia tai sosiaalisia seurauksia. Työntekijät, jotka odottavat etuja koulutukseen osallistumisesta, ovat sitoutuneempia organisaatioon. (Bulut & Culha, 2010.) Muun muassa Bartlett & Kang (2004) ovat löytäneet vahvan yhteyden koulutuksen hyötyjen ja organisaatiositoutumisen välillä. Ahmad ja Bakar (2003) löysivät affektiivisen ja normatiivisen sitoutuneisuuden lisäksi heikon yhteyden myös jatkuvaan sitoutumiseen. Heidän mukaansa henkilö, joka oppii ja saa uusia taitoja ja uutta tietoa koulutuksessa, kehittää todennäköisemmin vahvan siteen organisaatioonsa ja haluaa jäädä organisaatioon saatuaan kehittää itseään koulutuksen kautta. Onkin tärkeää, että koulutettavan odotukset otetaan huomioon ja täytetään sisäisten ja ulkoisten palkintojen avulla ja varmistetaan, että koulutettavat voivat todella soveltaa oppimaansa käytännön työssään (Orpen, 1999).

Työntekijän kokeman tuen koulutukselle on myös todettu olevan merkittävässä lineaarisessa yhteydessä erityisesti affektiiviseen sitoutumiseen tarkoittaen, että työntekijät kiintyvät organisaatioon herkemmin jos he saavat tukea koulutukseen esimiehiltään, seniori-työntekijöiltä tai kollegoiltaan (Bartlett & Kang, 2004; Bulut & Culba, 2010). Jotkut työntekijät voivat kokea saavansa vahvaa tukea organisaatiolta, jos organisaation jäsenet haluavat tarjota heille lisämahdollisuuksia koulutuksiin alueesta, joka heitä erityisesti kiinnostaa (Ahmad & Bakar, 2003). Jos tukea ei horisontaalisessa tai vertikaalisessa mielessä ole, työntekijät tuntevat itsensä petetyiksi ja todennäköisimmin heidän sitoutumisensa alenee (Robinson & Morrison, 1995). Vaikka yhteys affektiiviseen sitoutumiseen on todettu vahvimaksi, ja sitä on myös eniten tutkittu, muun muassa Allen ja Meyer (1990b) ja Ahmad ja Bakar (2003) ovat löytäneet yhteyden myös organisaation tuen ja normatiivisen sitoutumisen välillä. Työntekijät tuntevat velvollisuutta jäädä organisaatioon, jos työnantaja tukee heidän pitkän aikavälin urakehitystään ja muita henkilökohtaisia urapyrkimyksiä koulutuksen kautta. Esimiesten tulisikin käyttää aikaa työntekijöiden sosialisointiin ja koulutusaktiviteetteihin ja organisaation tulisi keskittyä rakentamaan kumppanuuksia kouluttajien, koulutautuvien ja johtajien välille tukemaan koulutuksen käyttöä (Karatepe & Uludag, 2007).

### **2.3 Organisaatiositoutumisen seuraukset**

Alusta alkaen organisaatiositoutumisen tai lojaalisuuden puute on liitetty työntekijöiden poissaoloihin, vaihtuvuuteen, ponnistelujen vähenemiseen, työtyytymättömyyteen ja haluttomuuteen sijoittua uudelleen (Morrow, 1993). Muun muassa sitoutuminen organisaation arvoihin on yleisesti oletettu vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta (Mathieu & Zajac, 1990). Porter ym. (1974) tutkivat eri tekijöiden, työtyytyväisyyden ja organisaatiositoutumisen osa-alueiden, vaikutusta vaihtuvuuteen, ja totesivat sitoutuneisuuden olevan tärkein muuttuja ennustamaan organisaatioon jäämistä tai sieltä lähtemistä. Angle ja Perry (1981) eivät löytäneet yhteyttä potentiaalisesti kalliiden poissaolojen tai käyttökustannusten ja organisaatiositoutumisen välillä. He löysivät kuitenkin yhteyden sitoutumisen ja vaihtuvuuden ja myöhästelyjen välillä. Meyer, Stanley, Hercovitch ja Topolnytsky (2002) löysivät meta-analyysissään sekä normatiivisen, affektiivisen, että jatkuvan sitoutumisen olevan negatiivisesti yhteydessä

lähtöaikeisiin ja vaihtuvuuteen. Vain affektiivinen sitoutuminen korreloi negatiivisesti poissaolojen kanssa.

Toinen sitoutumisen odotettu seuraus on työntekijöiden parempi työsuoritusten taso (Benkhoff, 1997, 114). Sekä Steers (1977), että Angle ja Perry (1981) ovat havainneet organisaatiositoutumisen olevan yhteydessä tiettyihin työsuorituksiin liittyvien aspektien kanssa, kuten organisatoriseen joustavuuteen ja tehtyyn työn määrään ja valmiuteen ylentyä. Tulokset selkeästi yhteydestä työsuoritusten laatuun kuitenkin jäivät näissä, ja monissa muissa tutkimuksessa puuttumaan. Meyer ym. (2002) ovat kuitenkin löytäneet yhteyden affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen ja työsuoritusten kanssa, sekä esimiesten, että työntekijöiden omien arviot huomioon ottaen. Katzin ja Kahnin (1966) mukaan sitoutuneet työntekijät voivat olla muun muassa luovempia ja innovatiivisempia työssään, ja juuri tällaiset luovat työntekijät pitävät usein yrityksen kilpailukykyisenä. Sitoutuneisuuden on myös todettu korreloivan positiivisesti työmotivaation voimakkuuden ja työtyytyväisyyden kanssa (Mathieu & Zajac 1990). Organisaatiositoutuminen on liitetty myös lojaalisuuteen, positiivisten affektien ilmaisemiseen ja prososiaaliseen käyttäytymiseen (Kanter, 1968; O'Reilly & Caldwell, 1980; O'Reilly & Chatman, 1986).

Saari ja Pyöriä (2012) ovat tarkastelleet työntekijöiden sitoutumista ja organisaation menestystä kahdessa suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. He tarkoittavat menestyksellä organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta yleisellä tasolla. Suhde näiden kahden välillä on kaksisuuntainen. Sitoutumisesta voi seurata menestystä, mutta myös menestys voi sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Wright, Gardner, Moynihan ja Allen (2005) löysivät vahvan korrelaation affektiivisen sitoutumisen ja monen suorituskyvyn mittarin, kuten tuottavuuden, laadun ja tuloksen välillä. Tosin korrelaatiot sitoutumisen ja eri mittareiden välillä olivat kyseisessä tutkimuksessa muuttumattomia ajan kuluessa, joten suorituskyvyn vaikutusta sitoutumiseen ei voida lukea pois. Onkin luonnollista, että taloudellisesti hyvin menestyvällä yrityksellä on enemmän resursseja työntekijöihin panostamiseen. Menestys parantaa työpaikkakoulutuksen edellytyksiä, palkitsemisen mahdollisuuksia ja osaavan työvoiman rekrytointia (Antila & Ylöstalo, 2000,2002).

Riketta (2002) on havainnut positiivisen yhteyden sitoutumisen asteen ja työn laadun

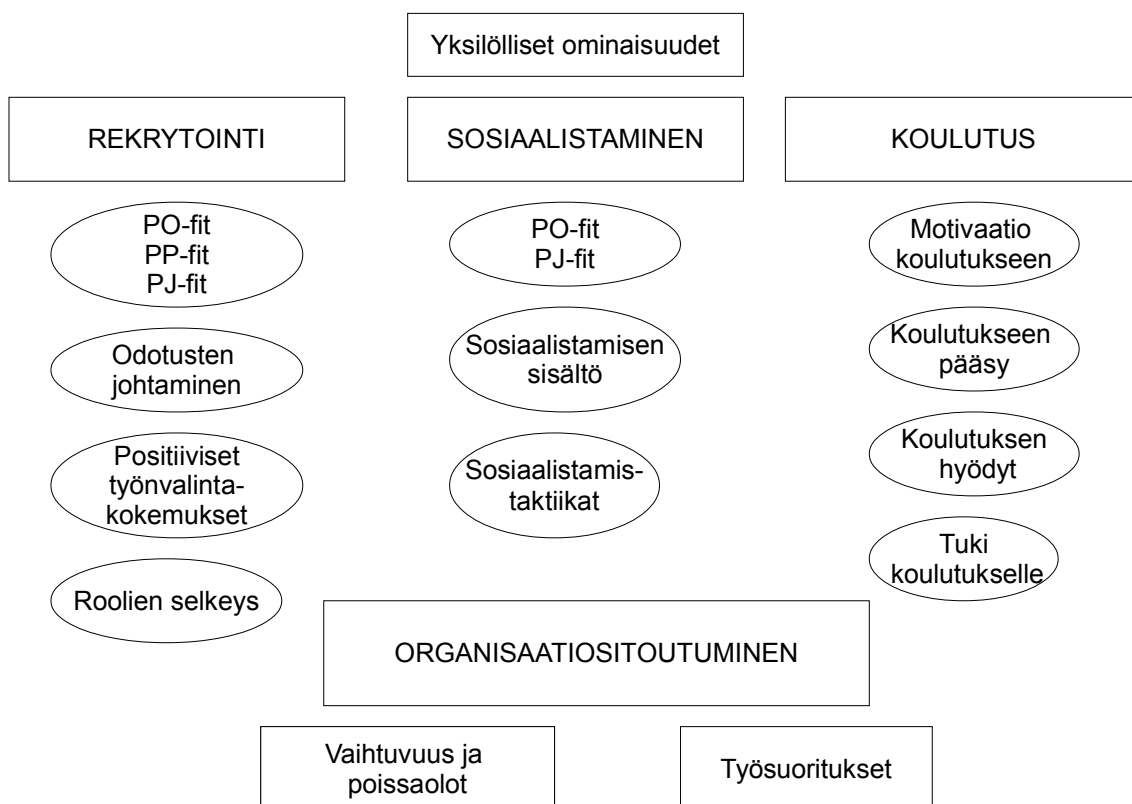
välillä. Hänen tutkimuksessaan yhteydet sitoutuneisuuden ja työsuoritusten välillä olivat vahvemmat toimihenkilöillä verrattuna tehdastyöläisiin. Yhteys oli myös vahvempi työntekijöiden omissa arvioinneissa verrattuna esimiesten arviointiin tai objektiivisiin mittareihin. Wasti (2002) on tutkimuksessaan vertaillut affektiivisen ja jatkuvan sitoutumisen seurauksia, ja todennut affektiivisellä sitoutumisella olevan positiivisemmat vaikutukset. Hän löysi vahvan yhteyden affektiivisen sitoutumisen ja työntekijöiden ylimääräisten ponnistusten välillä. Yhteydet työsuorituksiin liittyviin tuloksiin ovatkin olleet vahvempia kuin on eroteltu työhön normaalisti kuuluvat velvollisuudet ja työntekijän ylimääräiset ponnistukset, jotka eivät velvollisuutena kuulu hänen jokapäiväiseen työhönsä. Wasti (2002) löysi tutkimuksessaan vahvan yhteyden myös affektiivisen sitoutumisen ja työntekijän yleiseen tyytyväisyyteen elämään välillä. Myös Meyer ym. (2002) löysivät negatiivisen yhteyden affektiivisen sitoutumisen ja stressin ja työ-perhe-konfliktien välillä.

Randall (1990) on meta-analyysissään tutkinut organisaatiositoutumisen vaikutuksia. Hän toteaa organisaatiositoutumisella olevan yleisesti positiivinen, mutta heikko vaikutus työtuloksiin. Vahvimmat yhteydet hän löysi työntekijöiden ponnistuksiin, töihin ajoissa tulemiseen ja organisaatioon jäämisen kanssa. Erot eri tutkimusten tulosten välillä johtuvat suurimmaksi osaksi tutkijoiden päätöksistä, kuten käsitteen määrittelystä ja tutkimus- ja havaintomenetelmistä. Näistä vahvin vaikuttaja näyttäisi kuitenkin olevan organisaatiositoutumisen määrittely, eli puhutaanko esimerkiksi affektiivisesta vai laskelmoivasta sitoutumisesta.

## **2.4 Yhteenveto**

Edellä on käsitelty sekä organisaatiositoutumisen käsitettä, sen kehittymistä, että sen seurauksia. Tässä työssä on keskitytty nimenomaan organisaatiositoutumisen kehittymiseen, erityisesti kolmessa henkilöstöjohtamisen prosessissa, rekrytoinnissa, sosiaalistamisessa ja koulutuksessa. Lyhyesti on käsitelty myös sitoutumiseen liittyviä yksilöllisiä ominaisuuksia ja sitoutumisen mahdollisia seurauksia. Seuraavalla sivulla on kuvio 1, johon tiivistyy teoreettisen viitekehysten olennaisimmat tekijät. Ylimpänä kuviossa näkyy yksilölliset ominaisuudet, jotka kuvaavat tekijöitä kuten ikä, koulutus, kulttuuri ja organisaatiossa työskentelyaika. Näiden tekijöiden on sinällään todettu vaikuttavan organisaatiositoutumiseen.

Seuraavana kuviossa näkyy henkilöstöjohtamisen prosessit, rekrytointi, sosiaalistaminen ja koulutus. Jokaisen prosessin alle on kerätty teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyistä aiheista tärkeimmät. Tässä kuviossa teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt taustalla vaikuttavat psykologiset teoriat on jätetty pois, sillä pääfokus työssä on kuitenkin organisaation näkökulma, ja se, miten organisaatio voi henkilöstöjohtamisen kautta tukea työntekijöiden organisaatiositoutumista. Psykologiset teoriat ovat käytännön työtä tekevillekin tärkeitä ymmärtää, mutta kuviossa on nostettu esiin konkreettisempia aiheita.



Kuvio 1 Teorettinen viitekehys

Rekrytointin, sosiaalistamisen ja koulutuksen tärkeimpien aiheiden alla näkyy tutkimuksen pääaihe, organisaatiositoutuminen, johon kaikilla yllä olevilla seikoilla tähdätään. Tässä tutkimuksessa organisaatiositoutumisen käsitettä on käytetty erittäin laajasti, sillä on haluttu sisällyttää kaikenlaiset seikat, joilla prosessit voivat tukea sitoutumista. Useimmissa tutkimuksissa on keskitytty joko affektiivisen tai käyttäytymisperäiseen sitoutumiseen, mutta tässä tutkimuksessa on haluttu ottaa molemmat huomioon mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Painotus työssä on ollut affektiivisessä sitoutumisessa, sillä tutkimustieto kyseisestä sitoutumisen

dimensiosta on runsaampaa, ja sen on todettu olevan vahvimmin kytköksissä työssä käsiteltäviin kolmeen prosessiin. Alimpana kuviossa nähdään sitoutumisen seuraukset tiivistetyssä muodossa. Kuten jo mainittu, ne eivät ole tämän työn keskiössä, mutta on erittäin tärkeää hahmottaa myös sitoutumisen seuraukset, sillä niiden kautta voi ymmärtää sitoutumisen tärkeyden.



## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote**

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yritetään nimenomaan ymmärtää tutkimusaihetta siinä kuin kvantitatiivinen eli määrällinen yrittää selittää sitä. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan laadullinen tutkimus pyrkii nimenomaan kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Sen tarkoituksena on myös moninaisen, todellisen elämän kokonaisvaltainen kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997). Vaikka tämä tutkimus on aiemman teorian ohjaama ja sen tarkoituksena on testata aiempia teorioita eri konteksteissa, halutaan tutkimusotteen olevan joustava eikä haluta sulkea silmiä mahdollisilta uusilta löydöksiltä.

Tarkoituksena ei myöskään ole löytää kyllä- tai ei- vastauksia, vaan saada aineiston kautta mahdollisimman rikkaita kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tutkimuskysymys ”miten” ohjaa myös pikemminkin laadulliseen kuin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksella ei haeta objektiivisiä totuuksia, vaan syvempää ymmärrystä aiheesta. Laadullinen tutkimus toteutettiin myös, koska aiheesta laadullisia tutkimuksia ei juurikaan ole tehty, ja myös tutkija itse on kiinnostunut laadullisesta tutkimuksesta.

### **3.2 Aineiston keruu ja analysointi**

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja asiantuntijahaastatteluita. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu lähinnä sen joustavuuden takia. Verrattuna esimerkiksi kyselyyn, haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, kysyä lisäkysymyksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Myös kysymykset voidaan esittää luontevassa järjestyksessä ja jättää kysymykset, joihin on jo saatu vastaus, kysymättä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Haastattelurungossa käytettiin paljon käsitteitä ja teorioita, jotka vaativat selvennystä haastateltaville. On tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta, että sekä tutkija, että informantit ymmärtävät käsitteet samalla tavalla, ja myös, että haastateltavat keskenään puhuvat samoista asioista, jotta tulokset ovat vertailtavissa.

Puolistrukturoitu haastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta ja syvähaastattelusta. Lomakehaastattelu on täysin strukturoitu, kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä ja syvähaastattelu taas oli tähän tutkimukseen jo liian avoin vaihtoehto, sillä haluttiin pysyä selkeästi teoreettisen viitekehyksen puitteissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Haastattelukysymyksille ei kuitenkaan haluttu muodostaa valmiita vastausvaihtoehtoja ja haastattelutilanne haluttiin säilyttää suhteellisen rentona ja luonnollisena. Haastattelurungossa teemat olivat selkeästi erotettu, ja teemojen alle oli muodostettu kysymykset. Kaikkia kysymyksiä ei esitetty kaikille haastateltaville, ja kysymykset saatettiin myös esittää hieman eri muodossa ja järjestyksessä eri haastateltaville. Pääosin noudatettiin kuitenkin etukäteen laadittua kysymyspohjaa.

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvin tärkeää, että tiedonantajilla on tutkimuskohteesta kokemusta ja tarvittava asiantuntemus ja informanttien tulee olla harkiten valittuja (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Kaikilla tämän tutkimuksen haastateltavilla on takanaan koulutus ja vuosien kokemus henkilöstöalaaan liittyen. Haastateltaviksi valittiin kolme mahdollisimman erilaista ja erilaisissa organisaatioissa työskentelevää henkilöä, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman rikas, monipuolinen ja sitä kautta myös luotettava. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuussa Tampereella haastateltavien organisaatioiden tiloissa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin, lähtökohtana deduktiivinen analyysi. Deduktiivisessa analyysissä siirrytään yleisestä yksittäiseen. Teorialähtöinen sisällönanalyysi nojaa vahvasti jo olemassa olevaan teoriaan, tässä tapauksessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Koska aineisto on vahvasti teorialähtöinen, teoreettinen viitekehys tehtiin ennen haastatteluja. Teorialähtöisen sisällönanalyysin lähtökohtana on usein aikaisempien teorioiden testaaminen erilaisissa konteksteissa ja aineiston teemoittelu perustuu aikaisempaan tietoon aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Tämä tutkimus on noudattanut Tuomen ja Sarajärven (2002, 94) kirjassa esitettyä, alun perin tutkija Timo Laineen runkoa laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä. Ensimmäinen aineisto on luettu muutamaan kertaan läpi ja erotettu sieltä asiat, jotka eivät ole mielenkiintoisia tutkimuskysymyksen kannalta. Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin teorian mukaisesti kolmeen teemaan: rekrytointiin, sosiaalistamiseen ja koulutukseen. Tämän jälkeen jokaisesta haastattelusta tehtiin noin kolmen sivun yhteenveto, joka

tiivisti tutkijan mielestä olennaisimmat asiat näistä kolmesta teemasta. Tiivistelmät lähetettiin haastateltaville hyväksyttäväksi ja kaikki haastateltavat hyväksyivät tiivistelmät. Yhteen tiivistelmään tehtiin tässä vaiheessa joitain tarkennuksia haastateltavan toiveesta. Haastattelujen tulokset raportoitiin näiden yhteenvetojen avulla.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli tulosten toistettavuuden ja validiteetin eli tutkimuksen pätevyyden käsitteiden avulla. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden käyttöä laadullisen tutkimuksen yhteydessä on kritisoitu, sillä alun perin nämä ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tarpeisiin, jossa haetaan objektiivista totuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Tässä tutkimuksessa on tutkimusprosessi pyritty kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi aineiston keruusta analysointimenetelmiin. Haastateltavien asiantuntemusta ja kokemusta aiheesta on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Itse haastatteluissa käytetyt käsitteet ja teoriat kuvattiin haastateltaville tarkasti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti, jotta saataisiin mahdollisimman eksaktia tietoa analyysia varten.

Myös yhteenvedot haastatteluista lähetettiin haastateltaville, eli annettiin heille mahdollisuus korjata, jos tutkija oli ymmärtänyt jotain väärin. Kaikki haastateltavat hyväksyivät tiivistelmät, yhteen tiivistelmään tehtiin haastateltavan pyynnöstä muutamia tarkennuksia. Erityisesti haastatteluissa tehdyissä yhteenvedoissa tutkija on käyttänyt omaa harkintakykyään, ja tiivistänyt niihin omasta mielestään tutkimuskysymyksen kannalta olennaisimmat asiat. Näin ollen tutkijan roolia ei voida kokonaan tutkimuksesta eliminoida, vaikka mahdollisimman objektiivinen ote on tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuksen tulosten yhteydessä on käytetty paljon suoria lainauksia, jotta haastattelujen autenttisuus ja alkuperäinen ilmapiiri näkyisi myös tutkimuksen tuloksissa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET JA KESKUSTELU

Tutkimuksen empiirisessä osiossa haastateltiin kolmea henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa. Henkilöt vastasivat haastattelukysymyksiin asiantuntijoina, eivät niinkään yhden organisaation edustajina. Kuitenkin heidän asiantuntemuksensa ja näkemyksensä kumpuaa vahvasti heidän tämän hetkisistä organisaatioistaan. Ensimmäinen haastateltava on julkisella puolella työskentelevä henkilöstöpalvelupäällikkö, koulutukseltaan yhteiskuntatieteiden maisteri. Hän on työskennellyt henkilöstöasioiden parissa 9 vuotta julkisella puolella ja noin puoli vuotta yksityisellä puolella. Tästä lähin haastateltavaa kutsutaan nimellä H1.

Toinen haastateltava työskentelee henkilöstöjohtajana suomalaisessa ohjelmistoyrityksessä, koulutukseltaan kasvatustieteiden maisteri. Hän on työskennellyt henkilöstöasioiden parissa 7 vuotta yksityisellä puolella. Häntä kutsutaan tästä lähin nimellä H2. Kolmas haastateltava toimii kansainvälisessä IT-alalla toimivassa yrityksessä henkilöstöjohtajana, koulutukseltaan hallintotieteiden maisteri. Henkilöstöalalta hänellä on yksityiseltä puolelta kokemusta 10 vuotta ja julkiselta 5 vuotta. Tästä lähin häntä kutsutaan nimellä H3.

Seuraavassa osiossa esitellään haastattelujen tulokset sekä peilataan niitä aiempaan teoriaan. Tutkimustuloksia käsitellään teoriaosiota seurailien kolmen teeman avulla; rekrytointi, sosiaalistaminen ja koulutus. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty myös organisaatiositoutumisen syitä ja seurauksia, mutta niitä ei tutkimustuloksissa erikseen oteta esille, vaan keskitytään tutkimuskysymyksen kannalta olennaisimpiin asioihin. Tutkimuskysymys, johon haettiin vastausta, oli:

Miten eri henkilöstöjohtamisen prosessit vaikuttavat työntekijöiden organisaatiositoutumiseen?

### 4.1 Rekrytointi

Rekrytointi yleisellä tasolla koettiin tärkeäksi, mutta sen vaikutusten arveltiin kuitenkin häilyvän ajan kanssa työntekijän saadessa uusia kokemuksia organisaatiossa. Aiemmassa tutkimuksessa on melko vähän esitelty tuloksia siitä kuinka pitkälle

rekrytoinnin vaikutus sitoutumiseen kantaa. Tämän mittaamiseen tarvittaisiinkin pitkäaikaisia tutkimuksia. O'Reilly & Caldwell (1981) mainitsivat tutkimuksessaan esimerkiksi organisaation valinnanvapaudella rekrytointitilanteessa olevan vähän yli vuoden vaikutus sitoutumiseen työtarjoituksen hyväksymisen jälkeen. Tämä voisi olla pieni viite siihen, että ainakin joidenkin osa-alueiden kohdalla rekrytoinnin vaikutukset sitoutumiseen saattaisivat ajan myötä hiipua. Tästä asiasta tarvitaan kuitenkin lisätutkimusta, jotta voitaisiin tehdä suurempia yleistysjä.

*”No varmaan ihan siinä alussa [rekrytointi vaikuttaa sitoutumiseen] mutta kyl se sitten mä näkisin et siirtyy se painopiste vähän muualle sen jälkeen. et paljo voidaan pelastaa tai tuhota vielä sen jälkeen.” H3*

Yksi haastattelijoista näki rekrytoinnin tärkeimpänä kolmesta tässä tutkimuksessa käsiteltävästä prosessista sitoutumista ajatellen. Kaksi muuta haastateltavaa sijoitti rekrytoinnin toiselle sijalle. Rekrytoinnilla koettiin olevan vahva merkitys myös työntekijän sosiaalistamisen kannalta. Sosiaalistamisen voidaankin ajatella alkavan jo rekrytoinnista, vaikka tässä tutkimuksessa nämä käsitteet on selkeästi erotettu toisistaan. Työntekijöiden luottaessa rekrytointiprosessiin, he ottavat uudet työntekijätkin paremmin vastaan. Rekrytoinnin alla tärkeimpinä sitoutumiseen vaikuttajina nousi esille kaikki fitit eli työntekijän sopivuus organisaatioon, työhön ja henkilöihin, roolien selkeys ja odotusten johtaminen. Nämä tärkeimmäksi koetut osa-alueet menevät hyvin yksin aiemman teorian kanssa. Esimerkkinä Riordan ym. (2001) eivät tutkimuksessaan löytäneet vahvistusta sille, että positiiviset työn valintakokemukset vaikuttaisivat organisaatiositoutumiseen, ja ehdottivat olennaisempaa tekijänä realistisia tietoja tulevasta työstä, jotka menevät odotusten johtamisen alle.

*”Jos henkilö itse tuntee et hän on ihan väärässä paikassa niin en mä usko et se oikeen pystyy sitoutuun tai haluukaan sitoutua, se todennäköisesti kattelee koko aika jotain muuta ja se että jos se tuntee et se on ihan väärässä paikassa niin todennäköisesti se muu työyhteisökin huomaa sen ja niistäki varmaan alkaa tuntua et se on ihan väärässä paikassa.” H1*

Haastatteluissa tuli esille rekrytoinnin epäonnistumisen kalleus rahassa. Yksi haastateltavista mainitsi koeajan mahdollisuudeksi varmistua rekrytoinnin

onnistumisesta. Koeaikaa organisaatiot voisivatkin yhä enemmän hyödyntää nimenomaan testiaikana organisaation ja uuden työntekijän yhteensopivuudelle. Usein koeaikaa pidetään pelkkänä muodollisuutena, mutta tänä aikana molempien osapuolien tulisi arvioida yhteensopivuutta laajassa perspektiivissä, ei pelkästään työntekijän työsuoritusten kautta.

PO-, PJ- ja PP-fitit koettiin kaikki rekrytinnin yhteydessä hyvin tärkeiksi. Kirjallisuudessa korostuneen arvojen yhteensopivuuden koki hyvin tärkeäksi vain yksi haastateltavista, muut korostivat työnhakijan yhteensopivuutta organisaatioon yleisesti. Arvojen merkitys ei haastatteluissa siis korostunut yhtä vahvasti kuin aiemmassa teoriassa. Vaikka PO-fit tarkoittaa organisaation ja työntekijän yhteensopivuutta kokonaisuudessaan, muun muassa Wiener (1982) ja Cable & Parsons (2001) liittävät käsitteen vahvasti nimenomaan työnhakijan ja arvojen yhtäläisyyteen. Yksilöiden ja organisaation arvojen sopivuutta on PO-fitissä korostettu myös, koska niitä pidetään olennaisina ja suhteellisen kestävinä (Chatman 1991).

Arvojen merkitys yhteensopivuutta arvioidessa voidaan tämän tutkimuksen aineiston perusteella nähdä melko organisaatiokohtaisena, riippuen organisaation luonteesta ja kulttuurista. Kaiken kaikkiaan työntekijän ja organisaation yhteensopivuuden tärkeys tuli haastatteluissa hyvin vahvasti esille. Voidaan ajatella, että eri organisaatioissa työntekijän ja organisaation yhteensopivuus ja sen sisältö nähdään eri tavalla, välttämättä kaikki eivät mittaa tätä juuri arvojen kautta. Voisi kuvitella, että työnhakijan ja organisaation yhteensopivuus korostuu erityisesti organisaatioissa, joissa organisaatio ja sen kulttuuri on erityisen vahva tai kulttuuri eroaa keskiverto-organisaatiosta esimerkiksi olemalla poikkeuksellisen rento tai joustava.

*”Ja sit tietysti se mikä on olennaista on arvot. Elikkä se että työntekijällä on jossain määrin ainakin samanlaiset arvot kun siinä organisaatioissa.” H1*

*”Arvot ei oo ehkä meidän yrityksessä sellanen keskeinen mutta mä en ite nää sitä että lukeeks meidän arvot tuolla seinällä tai ei niin mitenkään hirveen olennaisena mutta et jonkinnäkönen päämäärä tai tavoitteet pitäs olla kaikille selkeet et mihin me pyritään, mitä me halutaan, mitä meidän pitäisi saada aikaiseksi. se on vähä eri asia ku arvot mutta tavote tietyllä tavalla, sen mä nään*

*tärkeenä.” H3*

Esimiesten rooli korostui haastatteluissa moneen otteeseen. Esimiesten roolia korostettiin kaikkien prosessien yhteydessä. Rekrytoinnissa esimies on usein henkilö, joka vastaa työnhakijan sopivuuden arvioinnista juuri häneen omaan tiimiinsä. Henkilöstöjohtajien tietämys tiimistä, varsinkin suuremmissa organisaatioissa, ei ole kovinkaan syvä, joten palkkaavan esimiehen harteilla on suurin vastuu mitata työnhakijan soveltuvuutta juuri kyseiseen tiimiin. Teoriaa voisikin tässä yhteydessä olla syytä tarkentaa PO- ja PP-fittien osalta. Näitä tulisi rekrytoinnin ja sosiaalistamisen yhteydessä pohtia sekä koko organisaation tasolla, että kyseessä olevan tiimi tasolla. Pienessä organisaatiossa nämä eivät välttämättä eroa toisistaan, mutta suuremmissa organisaatioissa sopivuus juuri kyseessä olevaan tiimiin korostuu. Työnhakijoiden sopivuuden arvioinnin yhteydessä otettiin kahdessa haastattelussa esille myös kollegoiden ja muiden tiimin jäsenten osallistuminen rekrytointiprosessiin. Tämä olisikin varmasti idea, jota monet organisaatiot voisivat hyödyntää tapana arvioida työntekijän yhteensopivuutta organisaatioon ja sen henkilöihin.

*”Pyritään tavallaan tarkastelemaan henkilön ominaisuuksia useemmasta näkökulmasta sekä ihan sen työn teknisen osaamisen suhteen, että myös organisaation suhteen mihin mä taas katon enemmän sen kulttuurin sopivuutta plus sit tiimin sopivuutta tiimin ja tiiminvetäjän toimesta. ja kaiken vielä niittaa sitten toimitusjohtaja, joka tavallaan on perustanu yrityksen ja siinä mielessä tietää mitä haetaan.” H2*

*”...me aina korostetaan sitä et me ei välttämättä haeta sitä kovinta ammattilaista vaan sitä joka on ns. meidän näkönen. ja mun mielestä se tulee osittain myös siitä että meillä aika usein monessakin positiossa myös ne kollegat pääsee haastattelemaan.” H3*

*”...kun haetaan tiimiin yhtä jäsentä et pitäähän siin myös mieltä et minkälainen se tiimi on et minkälainen me ehkä tarvittais siihen et se ois jotenki tasapainonen se tiimi. et minkälais tyyppi me haluttais” H1*

Vaikka koko organisaatiolla olisi tietyt tavoitteet, arvot ja tietty kulttuuri, on

luonnollista, että suuressa organisaatiossa eri tiimeihin muodostuu omanlaiset toimintatavat, ja tietynlainen ilmapiiri. Vaikka tiimin kulttuuri ei olisikaan ristiriidassa koko organisaation kulttuurin kanssa, saattaa sillä olla joitain merkittäviä ominaispiirteitä, jotka on hyvä ottaa huomioon muun muassa rekrytoitaessa. Esimies myös tuntee tiimin jäsenet parhaiten, ja osaa täten arvioida työnhakijan sopivuutta tässäkin mielessä. Esimiesten ollessa erittäin tärkeässä roolissa kaikkien kolmen prosessin kohdalla, on rekrytointivaiheessa erittäin tärkeää mitata esimieshakijoiden kykyjä toimia tällaisissa tehtävissä.

Myös haastattelukysymysten tai haastattelutekniikan merkitys tuli esille kaikissa haastatteluissa.

*”Me ollaan esimerkiks mun tällstä rekryhaastattelupohjaa niin kehitetty haastatteleamalla meidän omia työntekijöitä ja rankattu et miten ne vastaa asioihin. siinä pystytään peilaan et miten meillä huippusuoriutujat näkee asiat ja onko hakijalla samantyyppisiä piirteitä. ei toki haeta kopioita, mut et meil on jotain mihin me verrataan niin se on hyvä pohja.” H2*

Kysyttäessä näiden kolmen sopivuuden tärkeysjärjestystä, haastateltavat korostivat kaikkien merkittävyyttä ja eri sopivuuksien vuorovaikutusta. Näitä kolmea oli vaikea laittaa tärkeysjärjestykseen, mutta työhön sopivuus koettiin kuitenkin näistä tärkeimmäksi. Yksi haastateltavista otti esille myös organisaation ja henkilöiden yhteensopivuuden mittaamisen haastavuuden, PJ-fit tuntuisi näistä kolmesta helpoimmalta mitata, muun muassa koulutuksen, työkokemuksen ja laajemmin työnhakijan kiinnostusten kohteiden kautta. Tämä vahvisti myös esimerkiksi Smithin (1994) toteamusta siitä, että valintaprosesseissa usein korostuu työnhakijan ominaisuudet kuten kognitiiviset kyvyt ja motivaatio sekä haettavalle työlle merkittävä osaaminen, ja ominaisuudet, jotka vaikuttavat siihen, miten henkilö samastuu tiettyihin työpuutteisiin, saa vähemmän huomiota.

*”...jos mietitään vaikka siihen työhön niin huomioidaan, että henkilöllä on se aito kiinnostus, me katotaan esimerkiks ihan konkreettisia juttuja, onks henkilö vaikka seuraako jotain alan forumeita, onko osottaa että kiinnostusta on muutenki ku vaikka 8-16 työn ohella...” H2*

*”Paljon käytetään meidän omien työntekijöiden verkostoa siihen että tavallaan*



*heidän kautta tulevaan henkilöt, niin meillä on jo tieto siitä, että millasia he työntekijöinä on...” H2*

*”...kyllähän joku voi sanoa haastattelussa jos esimerkiksi kysytään et minkälaiset vuorovaikutustaidot sul on niin siihenhän nyt varmaan joku sanoo et joo ihan erinomaiset mutta se et ethän sä pysty sitä millään siinä niinku mittaamaan. et se on sit tavallaan vaan se intuitio ja se miettiminen siinä tilanteessa. mut että se voi mennä joskus ihan pieleenkin. ja sit sen näkee et ei kerta kaikkiaan et tää on niin vahvatahtonen kaveri et ei meidän tiimiin natsaa millään lailla esimerkiksi.”  
H1*

Odotusten johtaminen ja roolien selkeys tulivat haastatteluissa esille hyvin vahvasti. Kaikki haastateltavat pitivät erittäin olennaisena sitä, että työnhakijalle annetaan rekrytointivaiheessa realistinen ja riittävä kuva niin työstä, organisaatiosta kuin sen ihmisistäkin. Toisaalta yhdessä haastattelussa tuli esille myös ristiriita yrityksen ja työpaikan myymisen ja työpaikan realistisen kuvauksen välillä. Kaikki haastateltavat kuitenkin alleviivasivat rehellisyyttä ja avoimuutta rekrytointitilanteessa. Myös informaatiota tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksista pidettiin tärkeinä. Monen haastattelijan käyttö edesauttaneet myös työnhakijan mahdollisuutta arvioida sopivuuttaan organisaatioon, kun hän kuulee organisaatiosta monen henkilön näkökulmasta. Myös organisaation internet-sivut ja erilaiset organisaation järjestämät tapahtumat tuotiin esille tärkeänä informaatiolähteenä. Kaikki edellä mainittu edistää teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjä realistisia työennakkokäsityksiä, joiden on todettu olevan positiivisessa yhteydessä organisaatiositoutumiseen.

*”Jotenki tietysti että ne työntekijän odotukset vastaa sitä että työpaikka on sellanen mitä hän ajatteleekin ja mitä hän on hakemassa eikä oo niin että hakee jotain ihan muuta tai annetaan ehkä ihan väärä kuva jopa siitä vahingossa siitä paikasta et minkälainen se on. Mut just et se vastaa niitä odotuksia. Jos ei se vastaa niin sithän työntekijä aika nopeesti päättää etten mä tänne jää.” H1*

*”...sehän on pahin mahdollinen tilanne et me puhutaan enemmän kun mitä sitten me ollaan, jollon tavallaan se on selkee ahdistuksen paikka työntekijälle, et jos odotukset on korkeemmalla ja jollain tavalla sitten ne ei mätsää niin se tuho*

*kyllä sen sitoutumisen aika nopeesti et siinä mielessä kyl se aika nopeesti näkyy että varsinkin jos odotukset ja se mitä me ollaan ei kohtaa” H2*

*”Toisaalta rekrytoinnissa pitäis myydä se työpaikka sille ihmiselle mutta sitte taas todellisuus jos iskee ihan toisenlaisena elikä tietyllä tavalla pitää olla rehellinen ja tietyllä tasolla ongelmista tai sellasista akuuteista tilanteista kannattaa kertoa jo siinä koska ne selviää sitten joka tapauksessa.”H3*

Myös työnhakijan omaa aktiivista roolia korostettiin kaikissa haastatteluissa. Yksi haastateltavista arveli, että tilanteessa, jossa työnhakija on vaihtamassa työpaikkaa toisesta, hakija pohtii usein myös omaa sopivuuttaan uuteen organisaatioon tarkemmin kuin esimerkiksi työtön työnhakija. Työnhakijoille erilaiset asiat saattavat olla tärkeitä, joten tässäkin mielessä oma aktiivisuus kannattaa. Organisaation tulee kuitenkin tarjota puitteet tällaiselle aktiivisuudelle, ja vastata esimerkiksi työnhakijan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti.

*”Se aktiivisuus siinä tavallaan ku miettii että mitkä on itelle ehkä semmosii tärkeitä kysymyksiä ja onks niihin saanu vastausta et jossei oo niin sitten selvittää.” H1*

*”Se riippuu tietysti et mitä me haetaan, et jos me haetaan opiskelijoita niin opiskelijoille on eri asiat tärkeitä ku esimerkiks kokeneilla työntekijöille, tämmösille, jotka on jo pitkään ollu siellä et sit täytyy huomioida myös et mitä se työntekijä hakee et saa siitä, siitä pystytään tarjoo sitä tietoo.” H2*

Myös positiivisia työn valintakokemuksia pidettiin tärkeinä. Niiden edistämisestä puhuttaessa haastatteluissa nousi esille haastattelutekniikka, organisaation työnantajakuva ja haastattelijoiden oma innostus työhönsä. Kuten teoriaosuudessa kuvattiin, osa positiivisista työn valintakokemuksista on organisaation vaikutusvallan ulkopuolella, kuten se saako yksilö useita työtarjouksia vai ei. Organisaatio voi positiivisissa työn valintakokemuksissa kuitenkin omalta osaltaan vaikuttaa nimenomaan siihen, tunteeeko työntekijä itsensä arvokkaaksi tulevana organisaation jäsenenä.

*”Kyl mä uskon et se vaikuttaa koska se on kuitenkin lähtö ja alku sille et sä oot tullu siihen organisaatioon, tavannu ensimmäist kertaa niit ihmisiä koska sillohan sä muodostat sen käsityksen siitä et okei tää on tämmönen ja nää kohtelee mua tällä lailla täällä. et kylhän se siitä lähtee et sehän on sielä taustalla koko aika et mitä tuorempi työntekijä on niin sitä enemmän se kokemus varmaan siellä..” H1*

*”Kyl me käydään läpi sitä siinä prosessin aikana että halutaan varmistaa, että tyyppi on todella sopiva ja puhutaan, että meidän kriteerit on tai kerrotaan rehellisesti et mitkä ne on ne meidän arviointiperusteet, et mitä me vaaditaan vähintään, et se osaamistaso on esimerkiks keskivertoa kovempi, joka tavallaan sit luo sitä et sit kun meille pääsee sen kolmen haastattelun jälkeen niin kokee jo, että on käyny tietyn mankelin läpi.” H2*

*”Mun mielestä se tulee aika pitkälti siitä miten se haastattelija itse tavallaan et miten hän arvostaa sitä omaa työtään koska sit on aika vaikee opetella et jos en mä tykkää mun työstä niin mun on vaikee siitä sillä tavalla puhua et mä puhun sut myyn sulle niin sanotusti tän yrityksen et sä haluat tulla tänne töihin vaan sen pitää tulla siitä aidosta innostuksesta.” H3*

Kysyttäessä yksilöllisistä piirteistä, johon voitaisiin kiinnittää huomiota rekrytointivaiheessa, etsittäessä potentiaalisesti organisaatioon sitoutunutta henkilöä korostui aito innostus haettavana olevaan tehtävään, myönteinen asenne ja realistisuus. Tällaiset yksilölliset piirteet ovat varmasti hyvin pitkälle myös rekrytoija- ja organisaatiokohtaisia. Yksi haastateltava mainitsi tärkeänä myös henkilön taustan kokonaisuutena.

*”...et jos hän on aikasemminkin vaihtanu pienen hetken välein niin todennäköisesti vaihtaa nytkin. ja se saattaa sitten myöskin johtua siitä persoonallisuudesta.” H3*

## 4.2 Sosiaalistaminen

Sosiaalistamista pidettiin prosesseista sitoutumisen kannalta tärkeimpänä. Kaksi haastateltavista sijoitti sen ensimmäiselle sijalle ja yksi toiselle. Tämä tulos ei yllätä, vaikka sosiaalistamisen suhdetta organisaatiositoutumiseen ei olekaan ollut tutkituimpia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Sosiaalistamisen alla tärkeimpinä pidettiin työyhteisöä, avointa toimintaa ja tietoa ja sosiaalistamisen sisältöä osana organisaatiokulttuuria.

*”Kyl mä nään että moni kuitenkin varmaan siinä luo sitten sen lopullisen käsityksensä ja tavallaan se on sitten ehkä se mikä sitten saattaa myös vaikuttaa siihen että lähteekö vai eikö lähde hakemaan muita töitä.” H3*

*”Siis ihan varmasti lisää organisaatiositoutumista, totta kai. Mitä enemmän sä oot niissä asioissa sisällä ja mitä enemmän sä tiedät ja tunnet et sä oot itte mukana ja parhaimmillaan pystyt itte vaikka vaikuttaankin johonkin nii kyl mä uskon et ne kaikki lisää positiivisesti sitä sitoutumista.” H1*

Sosiaalistamisen sisällön jaottelusta kaikki nostivat esiin tärkeimpinä tavoitteet/arvot ja ihmiset. Tämä tulos tukee myös aiempia tutkimuksia, sekä Mitus (2006), että Klein ym. (2006) löysivät vahvimman yhteyden tavoitteiden ja arvojen ja organisaatiositoutumisen välillä ja Mitus (2006) löysi vahvan yhteyden myös ihmisten ja sitoutumisen välillä. Näiden kahden lisäksi esiin nousi myös politiikka, kieli ja työsuoritus. Poliitiikka oli havaittu tärkeäksi jo aiemmassakin tutkimuksessa (Mitus, 2006). Työsuorituksen yksi haastateltava arveli tärkeimmäksi erityisesti silloin, kun sitä ei hallita. Jotta työntekijän tietämys tärkeimmistä osa-alueista olisi mahdollisimman hyvä, koettiin tärkeänä sekä organisaatiotason, että tiimitason perehdytys. Tärkeänä pidettiin myös työntekijöiden omaa roolia ja aktiivisuutta, erityisesti puhuttaessa ihmisistä.

*”No varmasti tavoitteet/arvot on yks tärkeimpiä siinä mielessä, että jos niitä ei oo niin on aika vaikee, kuitenkin nykypäivänä ihmiset haluaa tehdä merkityksellistä työtä jollain tavalla, et he löytää jonkun merkityksen itelleen. ja jos semmosta ei oo tai se on kovin epämäärästä et mihin tässä tähdätään tai yritetään tehdä niin sehän jäytää sitten enemmän.” H2*

*”...toki sit siihen liittyy vahvasti myös ihmiset ja sit se kieli, et millä tavalla ne ihmiset keskenään esimerkiksi kommunikoi, mitä voi tehdä, mitä ei ja miten asioista puhutaan, millä tasolla niistä voi puhua.” H2*

*”Ja ihmiset sitte taas se että siihen mä en nää että työnantajalla on niitä kaikkia työkaluja käsissään vaan se pitää tulla myös sieltä organisaation tavallaan työntekijöiden pitää tuntee se vastuunsa siitä että luodaan sellanen ilmapiiri.” H3*

Työntekijän ja organisaation/työn yhteensopivuuden tukemisen yhteydessä nousi esiin esimiehen tärkeys koko sosiaalistamisprosessissa, erityisesti esimiehen vastuu sekä puuttua tilanteeseen, jossa sosiaalistaminen ei jostain syystä ole lähtenyt käyntiin toivotulla tavalla, että tarkastella uuden työntekijän sosiaalistamistarpeita. Esimiehen tulisi seurata tilannetta, ja selvittää kuinka paljon uusi työntekijä tarvitsee tukea. Koska jokaisen sosiaalistamistarpeet ovat hyvin erilaiset riippuen omasta työkokemuksesta ja omasta persoonasta, on esimies tässä hyvin tärkeässä osassa, sillä hän näkee uuden työntekijän käytännön arjessa. Myös työyhteisön vastaanotto koettiin erittäin keskeiseksi uuden työntekijän sosiaalistamisessa. Heistä on paljon kiinni se kuinka hyvin uusi työntekijä pääsee porukkaan mukaan. Myös aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu esimiehen ja kollegoiden merkitys sosiaalistamisessa. Esimerkiksi Klein ym. (2006) löysivät yhteyden sosiaalistamisagenttien eli esimerkiksi kollegoiden ja esimiesten avuliaisuuden ja organisaatiositoutumisen välillä.

*”...avainasemassa mun mielestä on heidän [tiiminvetäjien] kyky lukea tilanteita ja ihmisiä ja ohjata sitä ja heillä on semmonen valmius et he tunnistaa mitä missäkin tilanteessa kannattaa tehdä koska ihmiset tulee tosi erilaisista taustoista, tosi erilaisista kokemuspohjista. osa tarvii tosi paljon enemmän tukea kun osa, osa on valmiita saman tien hyppään siihen” H2*

*”...esimiehen pitäis olla siinä hyvin valppaana kun tulee uus ihminen niin esimiehen pitää tavallaan miettiä se et okei että minkälaista tukee ja minkälaista opastusta tää uus ihminen tarvii.” H1*

*”...mut tietysti sitten esimerkiksi esimiesten pitää niitä sillä tavalla seurata että*

*se ilmapiiri pysyy tietynlaisena ja sitten lähtee sitä muuttamaan jos on tarvetta.”*

*H3*

Eri sosiaalistamistaktiikkojen toimiminen nähtiin hyvin työ- ja organisaatiokohtaisina, yksi haastateltavista mainitsi tärkeimpänä roolimallien, esimerkiksi ”työpaikkakummin”, olemassaolon. Yksi hyvä malli koettiin vaikeaksi yleistää kaikkiin organisaatioihin. Toisaalta nousi esille eri yksilöiden erot ja toisaalta erot myös tehtävissä, joihin perehdytetään ja organisaatiot, joissa perehdytetään. Tärkeää olisi siis arvioida sosiaalistamistaktiikoiden toimivuutta tilannekohtaisesti ja löytää parhain vaihtoehto. Näin ollen organisaatiossa tulee olla myös jonkun asteista joustavuutta taktiikoiden käytössä. Myös joissain aiemmissa tutkimuksissa (Jones, 1986; Allen & Meyer, 1996) on vähintään jonkunlainen yhteys sitoutumiseen löydetty lähes kaikkien taktiikoiden kanssa. Jones (1986) ja Riordan ym. (2001) löysivät vahvimmat yhteydet muun muassa roolimallien läsnäolon kanssa.

*”Ehkä sellasessa organisaatiossa missä kaikki toimii niitten samojen sääntöjen nojalla niin siinä toimii sitten ehkä sellanen strukturoitu mutta jos tehdään pienemmissä tiimeissä semmosta aika uniikkia työtä niin silloin mun mielestä se täytyy tehdä osana sitä tiimiä.” H3*

*”...mut sit ne tukikeinot, se pooli tai se mikä meillä on niin ne täytyy olla olemassa ja ihmisillä täytyy olla niistä tietosia et mitä keinoja nyt sitten kuhunkin tilanteeseen voidaan soveltaa ja jos tyyppi tarvii vaikka enemmän tukea siinä alotuksessa niin mihin sitte, kuka voi auttaa, kellä on valmiudet siihen” H2*

*”...kun se ihminen tulee, se uus työntekijä tulee siihen työyhteisöön niin se, et sillä tulis semmone fiilis et hei että oikeesti mä oon tervetullu, oikeesti siit välitetään, että mä omaksun nämä tehtävät ja joku oikeesti perehdyttää mua niihin eikä mun tarvii koko aika kauheesti kysellä vaan se et ne on jo miettiny että näin me sut perehdytetään näihin juttuihin et niil on olemassa joku sapluuna ettei se oo niin että noni tervetuloo töihin et ruvetaas tekeen hommia.” H1*

Kokonaisuudessaan uuden työntekijän huomiointia yksilönä pidettiin tärkeänä.

Organisaatiossa tulee olla tarjolla tukikeinot, johon uusi työntekijä ja esimies voivat tukeutua, mutta on muistettava, että jokainen työntekijä on oma yksilönsä ja oppii eri tavalla, ja tuen tarve on arvioitava jokaisen kohdalla erikseen. Uuden työntekijän aktiivisuutta pidettiin tärkeänä sosiaalistamisprosessissa. Aiemmassa tutkimuksessa muun muassa Gruman ym. (2006) havaitsivat vakiintuneiden sosiaalistamistaktiikoiden merkittävyyden organisaatiositoutumiseen katoavan kun työntekijän proaktiivisen käyttäytymisen vaikutus poistettiin. Organisaation puolesta sen sijaan on tärkeää luoda ilmapiiri ja puitteet, joissa työntekijä uskaltaa kysyä ja kyseenalaistaa. Tärkeää on myös, että organisaatio reagoi näihin kysymyksiin asiallisella tavalla.

*”Kyl mä näkisin sen niin et siinä pitää sitä omaa aktiivisuutta olla. Saattaa usein käydä niin et jos se henkilö on ite hyvin passiivinen niin ne muut tavallaan, ne yrittää jonkun aikaa ja sen jälkeen ne jättää sen ihmisen vähän oman onnensa nojaan” H3*

*” meillä on paljon yhteisiä tapahtumia ja yhteisiä aamiaisia tossa ja on se oma skype-kanava ja muut niin niiden kautta aika nopeesti tulee ilmi että millä tasolla asioita voi käsitellä ja et se tulee, ei tarvii sellasta erillistä opastusta siihen kauheesti vaan aika nopeesti ihmiset älyää sen että miten, missä asioissa voi vaikuttaa. ja kannustetaan jatkuvasti sellaseen itseohjautuvuuteen.” H2*

### **4.3 Koulutus**

Koulutuksen prosessi jäi kaikkien haastateltavien kohdalla viimeiseksi. Yksi haastateltavista piti koulutusta silti merkittävänä tekijänä sitoutumisen kannalta, toiset kaksi eivät nähneet perinteistä koulutusta merkittävänä sitouttajana. Yksi haastateltavista näki syynä sen, että koulutus ei yleensä lisää varsinaista ammattitaitoa, toinen taas lähinnä koulutuksen käsitteen suppeuden. Hän nostikin esiin osaamisen kehittämisen laajempina käsitteenä. Jos tutkimuksessa olisi käsitelty osaamisen kehittämistä laajempina kokonaisuutena, voi olla, että se olisi tärkeysjärjestyksessäänkin saanut korkeamman sijan. Aiempien tutkimuksen valossa koulutusta on suurimmassa osassa kuitenkin pidetty merkittävänä sitoutumisen kannalta (Ahmad & Bakar, 2003; Bulut & Culha, 2010).

Toisaalta esimerkiksi Chew ja Chang (2008) eivät havainneet merkittävää yhteyttä

koulutuksen ja organisaatiositoutumisen välillä. He itse arvioivat ei-merkittävän yhteyden syyksi henkilökohtaisen kasvun ja koulutuksen yhteensopimattomuuden, ja samantyyppisiä arvioita tuli myös haastateltavilta siitä miksi koulutus ei olisi niin merkittävä tekijä sitoutumisen kehittymisessä. Koulutuksen merkityksen voidaan todeta olevan myös organisaatiosta ja persoonasta riippuvaisia. H1, joka edusti julkista tahoa, näki koulutuksen edelleen merkittävänä tekijänä. Myös kaikissa haastatteluissa tuli esille tosiasia siitä, että nykyaikana monet haluavat kouluttautua ja kehittää osaamistaan. Voi kuitenkin olla, että monessa organisaatiossa perinteisen koulutuksen sijaan siirtymässä kokonaisvaltaisempaan osaamisen kehittämiseen.

*”...mutta tietysti ne [koulutukset] vaikuttaa ehkä siihen miten sitten kokee sen, että sen arvostuksen tai sen että minkälaisia mahdollisuuksia mulle annetaan siinä työssä selvitä. mut mä en nää niitä kuitenkaan ihan semmosena ykkösjuttuna.” H3*

Tärkeimmiksi asioiksi koulutuksen alla nousivat konkreettiset koulutuksen hyödyt, itsetuntemuksen tukeminen ja koulutusmahdollisuuksien antaminen niille, jotka todella haluavat kehittyä. Koulutuksen sitouttamisen yhteydessä tuli parissa haastattelussa esille myös sopimus, joka voidaan tehdä työntekijän kanssa siitä, että hän ei voi tietyn ajan sisällä irtisanoutua. Tällainen sopimus tulee kuitenkin kyseeseen vain kalliissa ja yksilöidyissä koulutuksissa. Muussa tapauksessa riski siitä, että työnantaja panostaa koulutukseen, jonka jälkeen työntekijä vaihtaa työpaikkaa, on otettava. On myös huomioitava, että tällainen sitoutumisen muoto ei organisaation kannalta välttämättä ole se toivotuin, sillä pelkän sopimuksen takia sitoutumista ei voida pitää kovinkaan affektiivisena. Tämä estää toki henkilön lähtemisen organisaatiosta, mutta ei välttämättä tue muita sitoutumisen positiivisia seurauksia.

Kaksi haastateltavista ei nähneet koulutusmotivaation ja organisaatiositoutumisen välillä vahvaa yhteyttä. H1 totesi työntekijän voivan olla hyvinkin sitoutunut organisaatioon, vaikka koulutusmotivaatiota ei juuri löytyisi. Aiemmissa tutkimuksissa koulutusmotivaation ja sitoutumisen välillä oli havaittu yhteys (Ahmad & Bakar, 2003; Bulut & Culha, 2010). Tämän voidaan ajatella suureksi osaksi olevan organisaatioriippuvaista. Koulutusmotivaation parantamiselle ei sinällään koettu suurta tarvetta, sillä työntekijät yleensä ovat motivoituneita kouluttautumaan ja kehittämään



osaamistaan.

*”Se vähän riippuu et siis nekin henkilöt, jotka ei tavallaan oo motivoituneita kouluttaan itteensä niin kuitenkin ne on ihan sitoutuneita siihen työhön mitä ne tekee. ne on saattanu olla meillä 20-30 vuotta töissä. silti ne kokee et ei oo tarvetta kouluttaa itteensä. et ei se välttämättä, se on vähän miten sen ajattelee mut ei se välttämättä mikään kauheen vahva sidos oo.” H1*

Koulutuksen pääsyn ja koulutusmahdollisuuksien kohdalla nähtiin tärkeäksi, että työntekijöille, jotka todella haluavat kehittyä, tarjotaan siihen mahdollisuus. Tärkeää on myös se, että työntekijät saavat koulutusta niistä aihealueista, joista haluavat, ja jotka liittyvät keskeisesti heidän työn tekemiseen eli koulutuksien on oltava tietyllä tavalla yksilöllisiä ja räätälöityjä. Yhdessä haastattelussa tuli esille myös se, että kaikki työntekijät eivät välttämättä ole halukkaita kouluttautumaan ja kehittämään itseään eivätkä koe koulutuksilla olevan mitään lisäarvoa. Tässä tapauksessa koulutuksen sitouttava merkitys on luultavasti minimaalinen. Tällainen asenne on kuitenkin vähemmistöllä, ja yleisesti haastatteluissa tuli hyvin esille se, että nykyaikana suurin osa ihmisistä haluaa jatkuvasti kehittyä. Tämä johtunee myös työmarkkinoiden kovenevista vaatimuksista. Tällaiset asiat ovat myös hyvin pitkälle työ- ja organisaatiokohtaisia.

*”alussa monesti se riittää se yritys on mielekäs ja siel on kivoja työkavereita mut mitä pidempään sä oot yrityksessä, meilläki on porukka ollu, moni on ollu jo alusta asti mukana nii sitä enemmän tulee se et no miten mä sit kehityn tässä työssä et ihmiset haluaa lähtökohtaisesti kehittyä ja kehittää sitä osaamistaan ja sit siihen täytyy antaa myös niitä mahdollisuuksia yksilöllisesti. kyl se on varmaan ihan tärkeä. et jossain vaiheessa jos kokee ettei oo enää mitään polkua kehittyä niin kyllä sitte ihmiset hakee uusia työpaikkoja jostain muualta.” H2*

H2:sen nykyisessä organisaatiossa osaamisen kehittäminen nähdään laajempaan ja vapaampaan konseptina, eikä perinteisiä koulutuksia juuri järjestetä. Kuka tahansa pystyy järjestämään koulutuksen haluamastaan aiheesta muille työntekijöille. H2 kokikin mielekkäämpänä sen, että työntekijät voivat kehittää osaamistaan oman näköisellä tavallaan. Organisaatio antaa työntekijän kehittymiselle puitteet, mutta työntekijällä itsellään on omistajuus omaan kehittymiseensä. Tällainen ajattelutapa

menee hyvin yksiin Bartlettin ja Kangin (2004) ajatuksista koulutusmahdollisuuksista. Merkittävää on nimenomaan työntekijän käsitys siitä millaiset mahdollisuudet hänellä on kehittyä työnsä kannalta relevanteissa asioissa, ei niinkään se kuinka moneen yleiseen koulutukseen organisaatio edellyttää työntekijän osallistuvan. Organisaatioiden tulisikin miettiä miten he mittaavat koulutusmahdollisuuksia organisaatiossa. Vaikka esimerkiksi koulutuspäivät ja siihen käytetty raha ovat objektiivisia mittareita, joita on helppo tuottaa, on hyvä miettiä kertovatko ne todella mitään työntekijän todellisista mahdollisuuksista kehittää haluttua osaamista ja esimerkiksi koulutuksessa saaduista oivalluksista. Koulutuksista puhuttaessa nousi esille myös mieluummin lyhyempien jaksojen käyttö useammin kuin pidempi koulutus harvemmin, näin asioita voidaan myös kerrata ja ne jäävät paremmin mieleen.

*”...mun mielest tosi moni organisaatio on sortunu siihen just että näennäisesti järjestetään kyllä koulutusta ja mahdollisuuksia mut sitten se sisältö on nolla. ja siitä tulee semmonen roolipeli et ihmiset osallistuu koulutuksiin, mitään ei jää käteen, organisaatio järjestää yhä enemmän, jotta näyttää siltä, että meillä koulutetaan paljon et ollaan hyvä organisaatio et jotenki se summa siitä on tosi pieni mitä siitä sitte saadaan irti” H2*

Kaikki haastateltavat näkivät tärkeänä koulutuksen konkreettisen kytkeytymisen oman työn tekemiseen. Koulutuksen pitäisi tuoda jotain konkreettista lisäarvoa omaan työhön, eikä jäädä vain työntekijän tiedon lisäämiseksi. Tämä tärkeä seikka tuli esille myös aiemmissa tutkimuksissa. Nämä voivat myös olla syitä siihen miksi perinteistä koulutusta ei koettu niin merkittäväksi. Voi olla, että koulutuksen tietoja ei usein onnistuta kytkemään konkreettisesti omaan työhön, joten koulutus jää hyvin irtonaiseksi omasta työstä. Teoriaosuudessa käsiteltiin koulutuksen hyötyjä työntekijän kannalta. Hyödyt voivat ilmetä työn, uran tai henkilökohtaisten asioiden kannalta. Vain työhön liittyvät hyödyt ovat organisaatiokohtaisia. Uran ja henkilökohtaisten asioiden suhteen hyödyt ovat käytettävissä myös muissa organisaatioissa. Joku pitkäaikaisempi ja kalliimpi koulutus voi esimerkiksi olla merkittävä meriitti ansioluettelossa. Sen sijaan työhön liittyvät hyödyt ovat käytettävissä vain kyseisessä organisaatiossa. Näin ollen organisaatiot voisivatkin yhä enemmän keskittyä nimenomaan näihin hyötyihin, ja tämä tulee hyvin ilmi myös haastateltavien vastauksissa.

Miten tällaisia työhön liittyviä hyötyjä sitten voitaisiin edistää ja miten koulutuksen opit

siirretään työntekijän konkreettiseen työn tekemiseen? H1 ehdotti, että koulutukseen osallistunut henkilö voisi koulutuksen jälkeen jakaa joitain oivalluksia muulle työyhteisölle. Näin koulutuksen oivalluksista voitaisiin yhdessä keskustella, ja uusia ideoita voitaisiin hyödyntää käytännössä koko työyhteisössä. Tämä vaatii tosin oikeaa asennetta koko työyhteisöltä. H2 korosti, että koulutuksessa ei missään nimessä tulisi vain välittää faktatietoa, vaan koulutuksen tulisi tarjota mahdollisuuksia työntekijöille pohtia miten koulutuksessa opittuja tietoja voitaisiin hyödyntää omassa työssä. Tärkeää olisi siis virittää keskustelua koulutusporukan kesken, jotta ihmiset saavat myös toisiltaan uusia näkökulmia. Koulutuksen konkreettisuuteen voitaisiin saada apua myös yhden haastateltavan ehdotuksesta siitä, että työntekijät voisivat olla mahdollisimman paljon mukana koulutuksen sisällön suunnittelemisessa.

*”No mun mielest tärkeintä koulutuksen tai minkä tahansa valmennuksen tärkein anti on et jos saa jotain omakohtasia oivalluksia et ihminen ymmärtää jotain mitä ei oo ennen ja pystyy soveltaan sen et miks mä en oo ajatellu tätä ennen näin et nyt mä voinko koittaa tätä mun työssäni. ja sit se johtaa johonkin. et sellanen tiedon määrän lisääminen ei oo sinällään hyödyllistä jos siit ei synny jotain oivallusta siihen et mitä mä teen jatkossa eri tavalla.” H2*

Muista tärkeistä koulutuksen hyödyistä, jotka potentiaalisesti vaikuttavat sitoutumiseen, tuli haastatteluissa esille koulutuksen virkistysmomentti, vertaistuen saaminen, oman osuutensa ymmärtäminen kokonaisuudessa ja työntekijän taitojen ajan tasalla pitäminen esimerkiksi lainsäädännön muuttuessa. Tärkeinä asioina koettiin myös kouluttajien ammattitaito sekä kouluttamisesta, että koulutettavasta asiasta. Yksi haastateltavista nosti esiin tärkeänä seikkana myös sen, että kouluttajat jakavat samantyyppisen arvomaailman kuin organisaatio.

*”Tietysti se pitää suunnitella hyvin tarkaan se sisältö et mitä se sisältö on et sen sisältö sit on sitä mitä lähdetään hakemaan ylipäätään et se vastaa niitä tarpeita. ja toki se pitää myöskin selvittää että kouluttajat on päteviä ja ammattilaisia ja jakaa jotenki sen saman arvomaailman mitä se organisaatio jakaa. ettei tulla puhuun jostain ihan eri maailmasta.” H1*

Sosiaalisen tuen kohdalla koettiin tärkeäksi, että esimies antaa mahdollisuuden

osallistua koulutuksiin. Esimies voi myös itse aktiivisesti ehdottaa relevantteja koulutuksia työntekijälle. Esimiehen tulee pitää huoli siitä, että hänen alaisillaan on kaikki ajantasainen tieto työnsä tekemiseen. Myös teoreettisessa viitekehyksessä nousi esille esimiehen tärkeys työntekijän sosiaalisen tuen kokemisessa. Yhdessä haastattelussa nousi kuitenkin esille ongelma siitä, että huonossa taloudellisessa tilanteessa ei organisaatiolla välttämättä ole rahkeita kouluttaa työntekijöitä niin paljon kuin he haluaisivat, koska koulutus on yleensä ensimmäisiä asioita, joista karsitaan. Yksi haastateltavista korosti tärkeäksi myös sitä, että koulutuksissa pidetään oppimisympäristön kuri niin, että keskitytään vaan asiaan. Hänen mielestään koulutusympäristönä toimii monesti paremmin joku muu kuin työpaikka.

*”No se [sosiaalisen tuen vaikutus sitoutumiseen] varmaan riippuu tosi paljon siitä ihmisestä siitä henkilöstä koska siis on porukkaa joka arvostaa tosi paljon sitä et ne voi kehittää sitä omaa ammattitaitoonsa ja omaa osaamistaan ja ylipäätään kehittyä siinä jutussa, niille se on varmaan tosi tärkeä. sitten on se porukka joka tulee ja aattelee et en mä nyt niin paljon haluu kehittyä ja kyllä mulla nyt nää taidot on ja en mä nyt jaksa lähteä mihkään koulutukseen, ne on ihan tyytyväisiä siinä.” H1*

#### **4.4 Yhteenveto**

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen empiirinen aineisto vahvisti hyvin pitkälle teoreettista viitekehystä. Teoreettisen viitekehysten yhteydessä esitetty kuvio todettiin relevantiksi, toki toiset asiat nousivat vahvemmin esille kuin toiset. Myös esimiesten ja työyhteisön rooli korostui kaikkien prosessien kohdalla vieläkin vahvemmin kuin aiemmassa teoriassa. Sosiaalistaminen nousi tämän aineiston perusteella tärkeimmäksi prosessiksi organisaatiositoutumista ajatellen. Sosiaalistamisen alla tärkeimpinä pidettiin työyhteisöä, avointa toimintaa ja tietoa ja sosiaalistamisen sisältöä osana organisaatiokulttuuria.

Sosiaalistamisen sisällön alta nousivat tärkeimmiksi tavoitteet/arvot ja ihmiset, mukailien aiempaa tutkimusta. Näiden lisäksi mainittiin myös politiikka, työsuoritus ja kieli. Aiemmassa tutkimuksessa työsuorituksen tai kielen ja organisaatiositoutumisen välillä ei ainakaan kovin vahvaa yhteyttä ole todettu. Nämä voivat kuitenkin hyvin

pitkälle olla myös organisaatiokohtaisia, ja tietyissä organisaatioissa tietyt asiat voivat korostua eri tavalla. Sosiaalistamistaktiikoita kaikki haastateltavat pitivät organisaatiokohtaisina, joten näitä tulisi miettiä etukäteen työ- ja organisaatiokohtaisesti. Sosiaalistamisessa korostui myös työntekijän oma aktiivisuus ja jokaisen työntekijän yksilöllisyys. Nämä seikat olivat mainittuina myös teorettisessa viitekehysessä.

Tämän aineiston perusteella rekrytointi nousi toiseksi tärkeimmäksi prosessiksi sitoutumisen kannalta. Rekrytoinnin vaikutus arveltiin häilyvän ajan myötä uusien kokemusten mukana. Tärkeimmiksi koettiin työntekijän ja organisaation yhteensopivuus, roolien selkeys ja odotusten johtaminen. Myös positiiviset työn valintakokemukset nähtiin yleisesti tärkeinä, vaikka niiden merkitys ei korostunut aivan yhtä paljon. Työntekijän ja organisaation yhteensopivuuden alla arvojen merkitystä ei koettu yhtä tärkeäksi kuin aiempi kirjallisuus olisi antanut odottaa. Yhteensopivuus nähtiin enemmän suurempana kokonaisuutena kuin työntekijän ja arvojen yhteensopivuutena. Myös rekrytoinnin yhteydessä korostettiin työnhakijan omaa aktiivisuutta, jotta työnhakija voisi parhaiten arvioida sopivuuttaan organisaatioon.

Koulutus jäi merkityksessään viimeiseksi tässä tutkimuksessa. Syitä tähän voisi olla käsitteen suppeus sekä monesti koulutuksen epäonnistuminen tuottamaan konkreettista lisäarvoa työntekijän työn tekemiselle. Tärkeimmiksi nostettiin koulutuksen hyödyt, itsetuntemuksen tukeminen ja koulutusmahdollisuudet. Myös sosiaalinen tuki esimiehen kautta tuli vahvasti esille. Koulutusmotivaation ja organisaatiositoutumisen yhteyttä ei pidetty vahvana, toisin kuin aiemmassa kirjallisuudessa. Toisaalta koulutusmotivaatiota ei pidetty ongelmana, sillä nykyaikana suurin osa työntekijöistä ovat halukkaita kehittämään itseään.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen haastattelututkimuksena. Suurin osa organisaatiositoutumista käsiteltävistä, tässäkin tutkimuksessa lähteinä käytetyistä artikkeleista ovat tutkineet aihetta kyselylomakkeen avulla. Haastattelututkimus ei ole ollut yleinen metodi, ja siksi on tärkeää, että alalle syntyy myös uudenlaista tutkimusta, joka tarkastelee aihetta pikemminkin sen ymmärtämisen, subjektiivisuuden ja mielenkiintoisten yksityiskohtien kuin pelkän yleistettävyyden ja objektiivisuuden kannalta. Tämä tutkimus tarkasteli aihetta myös työnantajan näkökulmasta siinä kuin suurin osa sitoutumistutkimuksesta on lähtökohtaisesti työntekijän näkökulmasta kirjoitettuja. Rekrytointia, sosiaalistamista ja koulutusta ei myöskään aiemmin ole sitoutumisen yhteydessä käsitelty samassa tutkimuksessa, ja vertailtu näitä organisaatiositoutumisen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa sosiaalistamisen rooli korostui vertailtaessa näitä kolmea prosessia. Sen sijaan koulutuksen rooli jäi hieman taka-alalle, ja heräsi kysymys onko teoriassa käsitelty vastavuoroisuuden periaate koulutuksen kohdalla edelleen ajankohtainen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa, joka auttaa käytännön ammattilaisia ottamaan sitoutuminen huomioon rekrytoinnissa, sosiaalistamisessa ja koulutuksessa. Tutkimusten tulosten ja keskustelun yhteydessä onkin esitetty joitain käytännön vinkkejä, jotka voisivat edesauttaa työntekijän sitoutumista näissä prosesseissa. Tutkimusten tulosten yhteydessä on myös käsitelty haasteita, joita käytännön ammattilaiset voivat kohdata yrittäessään kehittää prosesseja sitoutumista tukeviksi. Vaikka monen asian todettiin tässä tutkimuksessa olevan organisaatiokohtaisia, voidaan tämänkin tutkimuksen perusteella pitää tärkeänä sitä, että organisaatiositoutuminen otettaisiin huomioon suunniteltaessa rekrytointi-, sosiaalistamis-, ja koulutusprosesseja. Teoreettisen viitekehyksen päätteeksi on muodostettu kuvio, jota voidaan käyttää hyväksi prosesseja suunniteltaessa ikään kuin muistilistana asioista, jotka tulisi ottaa huomioon sitoutumista ajatellen. Myös tämän tutkimuksen aineisto tuki suurelta osin teoreettista viitekehystä.

Tutkimusta voitaisiin jatkaa samalla aiheella, ja kvalitatiivisin metodein esimerkiksi tapaustutkimuksen keinoin. Haastateltaviin voitaisiin kuulua henkilöitä sekä esimies-,

että työntekijätasolta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat edustivat henkilöstöosaston ääntä, mutta olisi hyvin tärkeää saada kvalitatiivista aineistoa myös työntekijöiltä. Sitoutumisesta aiheena saa varmasti eniten irti pitkittäistutkimuksen kautta, haastatteluja voitaisiin toteuttaa esimerkiksi parin vuoden välein. Tässä tutkimuksessa ei aikataulun puitteissa ollut mahdollisuutta pitkittäistutkimuksen toteutukseen. Erityisen mielenkiintoista olisi jatkaa tutkimusta siitä kuinka pitkälle työntekijän työsuhteen alkuun sijoittuvat rekrytointi ja sosiaalistaminen vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja miten tämä merkitys ilmenee eri aikoina. Rekrytoinnin ja sosiaalistamisen tutkiminen jatkossa on mielekästä myös sillä perusteella, että ne tämän tutkimuksen empirian perusteella todettiin tärkeimmiksi prosesseiksi sitoutumisen kannalta. Tämän tutkimuksen perusteella myös koulutuksen käsitteen käyttöä osaamisen kehittämisen sijaan on nykyajan ympäristöissä mietittävä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Ahmad, K. Z. and Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166–85.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26(1), 1-14.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2000). Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Lehto A. & Järnefelt N. (toim.) *Jaksaa ja joustaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta.* (ss. 15-44). Helsinki: Tilastokeskus.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2002). *Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Helsinki: Työministeriö.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartlett, K. R. (2001). The Relationship between Training and Organizational Commitment: a Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 325–52.
- Bartlett, K. R. & Kang, D. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7(4), 423–40.
- Bassi, L.J. & Van Buren, M.E. (1999). Sharpening the leading edge. *Training & Development*, 53(1), 23-32.



- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-21.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26(1), 114-131.
- Benligiray, S. & Sönmez, H. (2012). Analysis of organizational commitment and work-family conflict in view of doctors and nurses. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3890-3905.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Bulut, C. & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Caldwell, D. M., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organization: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chen, M. Y., Wang, Y. S. & Sun, V. (2012). Intellectual capital and organizational commitment: Evidence from cultural creative industries in Taiwan. *Personnel Review*, 41(3), 321-339.
- Chew, J. & Chan, C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Cohen, A. & Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537 – 556.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.
- Dey, S. (2009). Employee Retention – A key to organizational growth. *Globsyn Management Journal*, 3(1), 45-49.
- Drucker, P. (1959). *Käytännön liikkeenjohto*. Helsinki: Tammi.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2) 117-140.
- Festinger, L. A. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Frazis, H., Gittleman, M., Horrigan, M. & Joyce, M. (1998). Results from the 1995 survey of employer-provided training. *Monthly Labor Review*, 121(6), 3-14.
- Gabriel, A. (1999). Retaining Gen Xers: Not Such a Mystery Anymore. *Commercial Law Bulletin*, 14(4), 32-33.
- Galunic, D. C. & Anderson, E. (2000). From security to mobility: generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1-20.
- García-Cabrera, A. M. & García-Soto, M. G. (2012). Organizational commitment in MNC subsidiary top managers: antecedents and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3151-3177.
- Gingerich, B. S. (2007). Staff recruitment, retention, and training strategies. *Home Health Care Management & Practice*, 19(2), 151–153.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2001). *Managing Human Resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gruman, J.A., Saks, A.M. & Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study. *Journal of Vocational*

- Behavior*, 69(1), 90-104.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21(1), 107-112.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*. 24(4), 284-294.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262—279.
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karatepe, M. O. & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *Social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö SAKS.
- Ketchand, A. A. & Strawser, J. R. (2001). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 221-251.
- Kiiänmaa, A. (1996). *Moderni totemismi: tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Jyväskylä: Kehityksen avaimet.
- Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66.

- Klein, H.J., Fan, J. & Preacher, K.J. (2006). The effects of early socialization experiences on contact mastery and outcomes: a meditational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 96-115.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervision fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lang, D. L. (1992). Organizational culture and commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 191-196.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011) Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mathieu, J. E., Martineau, J. W. & Tannenbaum, S. I. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy: implications for training effectiveness. *Personnel Psychology*, 46(1), 125-147.
- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J.P., Stanley, D., Hercovitch, 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.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.

- Mitus, J.S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*, 72(2), 12-20.
- Morris, J. H. & Koch J. L. (1979). Impacts of role perceptions on organizational commitment, job involvement, and psychosomatic illness among three vocational groupings. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 88-101.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academic of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P.C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: Jai Press.
- Mowday, R.T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- O'Reilly, C. A. & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The Impact of intrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 559-556.
- O'Reilly, C. A. & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, cults and organizational culture: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4) , 9-25.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3),487-516.
- Orpen, C. (1999). The influence of the training environment on the trainee motivation and perceived training quality. *International Journal of Training and Development*, 3(1), 34-43.
- Pfeffer, J. & Lawler, J. (1980). Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude Toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 38-56.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- 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(5), 603-609.
- Premack, S. L. & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 706-719.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361–378.
- Raukko, M. (2009). *Key persons' organizational commitment in cross-border acquisitions*. Turku: Turku School of Economics.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278–287.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance. A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Riordan, C.M., Weatherly, W.W., Vandenberg, R.J. & Self, R.M. (2001). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 159-176.
- Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and organizational citizenship behaviour: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(3), 289–98.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A Different Way of Looking. *Personnel Psychology*, 44(3): 487-520.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys?. Teoksessa Pyöriä, P. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.

- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. & Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. Teoksessa Staw B. M. ja Salancik, G. R. (toim.). *New Directions in Organizational Behavior*. (ss.1-54). Chicago: St. Clair.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schultz, T.W. (1961). Investments in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Shaikh, T. & Kanekar, S. (1994). Attitudinal similarity and affiliation need as determinants of interpersonal attraction. *Journal of Social Psychology*, 134(2), 257-259.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 13-31.
- Starbuck, W.H., Mezias, J. M. (1996), Opening Pandora's box: studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational behavior*, 17(2), 99-117.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22(1), 46-56.
- Strober, M.H. (1990). Human capital theory: implications for HR managers. *Industrial Relations*, 29(2), 214-239.
- Tanova, C. and Nadiri, H. (2005). Recruitment and training policies and practices: the case of turkey as an EU candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 694-711.
- Tuorionsuo-Bryman, S. (2004). *Part-time work, participation and commitment*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. Teoksessa Staw B. (toim.). *Research in Organizational Behavior*. (ss. 209-264). Greenwich: Jai Press.
- Van Vianen, A.E.M. (2000), Person organization fit: the match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures, *Personnel Psychology*, 53(1), 113-122.

- Van Vianen, A. E. M. & Kmieciak, Y. E. (1998). The match between recruiters' perceptions of organizational climate and personality of the ideal applicant for a management position. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), 153- 163.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5) 525–50.
- Wetland, D. (2003). The strategic training of employees model: balancing organizational constraints and training content. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 68(1), 56-63.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance. Examining causal order. *Personnel Psychology* , 58(2), 409-446.



## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelukysymykset

#### **HAASTATTELUKYSYMYKSET: ORGANISAATIOSITOUTUMISEN KEHITYS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROSESSEISSA**

Organisaatiositoutumista käytetään sanan laajassa merkityksessä tarkoittaen sekä tunneperäistä sidettä ja työntekijän samastumista organisaatioon ja sen arvoihin, työntekijän velvollisuuden tunnetta, että laskelmoivampaa sitoutumista, jossa työntekijä pohtii sitoutumistaan saatujen/mahdollisesti menetettävien etujen kautta.

- Mitkä ovat omasta mielestäsi keskeisimpiä organisaatiositoutumisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä?
  - o Millaisena näet rekrytinnin, sosiaalistamisen ja koulutuksen roolin tässä kehityksessä?

#### **REKRYTOINTI**

- Millainen rekrytointi voisi parhaiten tukea organisaatiositoutumisen kehittämistä?

#### **Työnhakijan sopivuus organisaatioon, muihin työntekijöihin ja itse työhön**

- Miten rekrytinnissa voitaisiin ottaa huomioon työnhakijan yhteensopivuus organisaatioon, sen työntekijöihin ja itse työtehtävään? Millä laajuudella?
  - o Millä laajuudella nämä tulisi ottaa huomioon koko rekrytointia ajatellen?
  - o Minkä näistä näet olennaisimmaksi sitoutumisen kannalta, miksi?
  - o Miten organisaatio voisi työnhakuvaiheessa edesauttaa työntekijän mahdollisuutta itse arvioida sopivuuttaan organisaatioon, työhön ja muihin työntekijöihin?

#### **Odotusten johtaminen ja roolien selkeys**

- Miten organisaatio voi rekrytinnin aikana johtaa työnhakijan odotuksia toivotulla tavalla?
  - o Miten vältetään työntekijöiden epärealistisilta odotuksilta?
  - o Kuinka tärkeänä pidät realistista ja selkeää työn kuvausta ja tietoa kehittymismahdollisuuksista ja organisaation yleisestä ilmapiiristä?
  - o Miten odotusten täytyminen ja roolien selkeys (ja muut edellä käsitellyt asiat) voivat vaikuttaa sitoutumiseen myöhemmin?

#### **Positiiviset työn valintakokemukset**

Positiivisilla työn valintakokemuksilla tarkoitetaan työnhakijan oman arvonn tunnetta

työnhakutilanteessa, ja hänen omaa käsitystään omasta markkina-arvostaan ja työmahdollisuuksistaan.

- Miten tällaisia positiivisia työn valintakokemuksia voitaisiin organisaation puolesta edistää?
- Miten tällaiset positiiviset kokemukset voisi kytkeytyä myöhempään sitoutumiseen?

### **Yksilölliset piirteet**

- Millaiset yksilölliset piirteet/ seikat ovat olennaisia työnhakijassa myöhempää organisaatiositoutumista ajatellen, miksi?

## **SOSIAALISTAMINEN**

Sosiaalistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessia, jossa uusi työntekijä siirtyy organisaation jäseneksi, mukautuu uuteen työhön, rooleihin, työryhmään ja organisaation kulttuuriin ja arvoihin.

- Miten onnistunut/epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa sosiaalistumiseen?
- Miten sosiaalistaminen voisi vaikuttaa organisaatiositoutumisen kehitykseen?
  - o Millainen merkitys sosiaalistamisella voi olla organisaatiositoutumisen kannalta? Millaiset tekijät sosiaalistamisessa voisivat tukea organisaatiositoutumisen kehitystä?

### **Sosiaalistamisen sisältö**

Aiempi teoria jakaa sosiaalistamisinformaation kuuteen osaan: tavoitteet/arvot, ihmiset, historia, työsuoritus, politiikka ja kieli.

- Mitkä osa-alueet näkisit olennaisimpina/epäolennaisimpina organisaatiositoutumisen kannalta, miksi? Poistaisitko tai lisäisitkö jotain?
- Miten tärkeimmistä informaatioalueista voitaisiin tehokkaimmin viestiä uusille työntekijöille?
  - o Miten näkisit kyseisten osa-alueiden vaikuttavan organisaatiositoutumiseen?

### **Työntekijän sopivuus työhön ja organisaatioon**

- Miten organisaation puolesta voidaan rekrytoinnin jälkeen tukea työntekijöiden ja organisaation/työn yhteensopivuutta?
- - o Millaisena näet organisaation roolin työntekijän sosiaalistamisessa ajatellen työntekijän sopeutumista omaan työhön ja organisaatioon (esim. arvoihin)?

- Kuinka pitkälle aktiivinen toiminta organisaation puolesta on tarkoituksenmukaista? Onko tarkoituksena muovata työntekijän omia arvoja organisaation mukaiseksi?

### **Sosiaalistamistaktiikat**

Aiempi kirjallisuus on jaotellut sosiaalistamistaktiikat vakiintuneisiin ja yksilöllisiin sosiaalistamistaktiikoihin. Vakiintuneissa, perinteisissä sosiaalistamistaktiikoissa sosiaalistaminen on järjestetty kollektiivisesti muiden uusien työntekijöiden kanssa ja erillään arkipäiväisestä työstä. Niissä tarjotaan myös selkeää tietoa mahdollisesta urakehityksestä ja sen aikataulusta, vanhemmat työntekijät toimivat roolimalleina ja tulokkaan omaa identiteettiä ja arvoja vahvistetaan ja tarjotaan sosiaalista tukea. Yksilöllisissä sosiaalistamistaktiikoissa sosiaalistaminen on yksilöllistä, epämuodollista, sattumanvaraista, eikä ole aikataulutettu ja suunniteltu kuten vakiintuneissa taktiikoissa. Yksilöllisissä taktiikoissa vanhempi työntekijä ei toimi vahvana mentorina uudelle työntekijälle eikä tulokkaan omia arvoja tai identiteettiä vahvisteta.

- Mitkä edellä mainituista taktiikoista näkisit sitoutumisen kannalta relevanteimmiksi, miksi?
  - Lisäisitkö/poistaisitko listalta jotain?
- Miten vakiintuneet/yksilölliset sosiaalistamistaktiikat voisivat vaikuttaa organisaatiositoutumiseen?
- Miten näet tällaisten perinteisten ja muodollisten sosiaalistamistaktiikoiden suhteen innovatiivisuuteen? Voisivatko ne olla myös innovatiivisuuden esteenä, vaikka vahvistaisivatkin organisaatiositoutumista?
- Miten näet sosiaalistamisen kehityksen tulevaisuudessa?
  - Sopivatko nämä nykyaikaan?

### **Yksilöllisyys**

- Miten työntekijöiden omat yksilölliset piirteet vaikuttavat sosiaalistumisen prosessiin? Miten tämä tulisi ottaa huomioon organisaatiossa sosiaalistamista suunniteltaessa?
- Miten työntekijän oma proaktiivisuus esimerkiksi informaation haussa ja kollegoihin tutustumisessa vaikuttaa sosiaalistamisprosessiin?
- Miten työntekijän proaktiivisuutta voidaan edesauttaa organisaation puolesta?
- Kuinka pysyvinä näet sosiaalistamisen vaikutuksen työntekijöiden sitoutumiseen? Ulottuuko vaikutus vain sosiaalistamiskauden ajalle vai pidemmälle?

### **KOULUTUS**

- Miten organisaation järjestämät koulutukset voisi vaikuttaa organisaatiositoutumiseen?
  - Kuinka ajankohtaisena näet ajatuksen siitä, että työntekijä vastaa vastapalveluksena koulutusmahdollisuuksiin sitoutumisella, eli

organisaation investoidessa työntekijään, työntekijä tuntee velvollisuutta lojaalisuuteen organisaatiota kohtaan?

- Miten koulutusta suunniteltaessa organisaatiositoutuminen tulisi ottaa huomioon?
  - o Miten koulutus parhaiten tukisi organisaatiositoutumista?

### **Motivaatio koulutukseen**

- Miten koulutusmotivaatio voisi vaikuttaa sitoutumiseen?
  - o Millaisen yhteyden näet koulutusmotivaation ja sitoutumisen välillä?
- Miten koulutusmotivaatiota voitaisiin parantaa organisaation puolesta?

### **Koulutukseen pääsy**

- Millaiset koulutusmahdollisuudet olisivat optimaaliset työntekijän kannalta?
  - o Onko tärkeää säännöllisyys, arjesta poikkeavuus, työhön kytkeytyminen vai ajatus organisaation investoinnista työntekijään?
  - o Tulisiko organisaation tarjota koulutuksia kaikille tasapuolisesti vai käyttää koulutuksia enemmänkin sitouttamisen keinona, miksi?

### **Koulutuksen hyödyt**

- Mitkä koulutuksen hyödyt voisivat olla työntekijälle olennaisimpia?
  - o Mihin asioihin organisaation tulisi erityisesti koulutuksessa kiinnittää huomiota, jotta organisaatio hyötyisi koulutuksesta parhaalla mahdollisella tavalla? Mitkä voisivat olla ”kompastuskiviä”?
  - o Kuinka suuren ongelman näet erityisesti kalliiden ja arkipäivästä poikkeavien koulutusten suhteen siinä mielessä, että koulutus palvelisi enemmän työntekijöiden omaa urakehitystä ja henkilökohtaisia agendoja (esim. parempi kuva toisen työnantajan silmissä) kuin organisaation etua?

### **Tuki koulutukselle**

- Miten organisaatiossa voitaisiin edistää sosiaalisen tuen ilmapiiriä?
- Miten työntekijän saama sosiaalinen tuki voi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen?

### **Koulutusympäristö**

- Mitkä tekijät koulutusympäristössä eli työilmapiirissä voisivat vaikuttaa koulutuksen tuloksiin?
  - o Miten ympäristö voi vaikuttaa organisaatiositoutumiseen?

## **ERI TEKIJÖIDEN TÄRKEYS**

- Minkä kolmesta esillä olleesta henkilöstöjohtamisen prosessista näet tärkeimpänä organisaatiositoutumisen kannalta, miksi? Entä prosessien sisällä, mitkä asiat näet tärkeimpinä?

## **SITOUTUMISEN YKSILÖLLISYYS**

Kirjallisuus on tunnistanut esimerkiksi iän, organisaatiossa työskentelyajan, koulutuksen ja kulttuurin vaikuttavan organisaatiositoutumiseen.

- Miten työntekijöiden omat yksilölliset piirteet vaikuttavat organisaatiositoutumiseen ja miten yksilölliset erot tulisi ottaa huomioon?

## **SEURAUKSET**

- Kuinka tärkeänä itse pidät organisaatiositoutumista organisaatiossa?
- Mitkä näet sen olennaisimmiksi ja tärkeimmiksi seurauksiksi, (miksi)?

## **TAUSTATIEDOT**

- Työhistoria (työkokemuksen pituus ja laajuus), toimenkuvat ja ympäristöt
- Koulutus