

”MEILLÄ PALVELEE TYÖHÖNSÄ SITOUTUNUT
HENKILÖSTÖ?”
- TUTKIMUS HENKILÖSTÖN SITOUTUMISESTA PORIN
KAUPUNGISSA

HANNA-LEENA MARKKI
Tampereen Yliopisto
Johtamistieteiden laitos
Hallintotieteen pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2006

Tiivistelmä

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

MARKKI, HANNA-LEENA: Meillä palvelee työhönsä sitoutunut henkilöstö?

Tutkimus henkilöstön sitoutumisesta Porin kaupungissa

Pro gradu -tutkielma, 107 s. + 3 liitettä (15 s.)

Hallintotiede

Maaliskuu 2006

Tutkielma käsittelee henkilöstön sitoutumista työhön ja organisaatioon. Organisatorinen toiminta koostuu irrationalisen organisaatioteorian mukaan motivaation, tulevaisuuden odotusten ja sitoutumisen välisestä vuorovaikutuksesta. Kutsumuksen voidaan katsoa olevan teorian pohjalta työhön sitoutumisen yksi syvimmistä muodoista, mutta sen voidaan katsoa olevan myös oma asennoituminen työhön.

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä ovat kahden ammattialan edustajat: Porin kaupungin teknisestä palvelukeskuksesta insinöörit ja rakennusmestarit sekä sosiaalikeskuksesta sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat (yhteensä n=110). Kyselyn vastausprosentti tutkimuksessa on 54,5 % (n=60). Vastausprosentti sosiaalikeskuksessa oli 58 % (n=35) ja tekninen palvelukeskuksessa oli 42 % (n=25). Kesäkuussa 2005 kerätyllä kyselyaineistolla tutkitaan henkilöstön sitoutumista Porin kaupungissa työhön, työyksikköön ja työnantajaan. Tutkimuksessa tarkastellaan onko sitoutumisessa toimialakohtaisia eroavaisuuksia sekä onko työntekijöillä kutsumusta työhön ja vaikuttaako se sitoutumiseen.

Henkilöstön sitoutuminen Porin kaupungin työntekijöillä oli tutkimuksen mukaan korkeaa työhön, työyksikköön ja työnantajaan sitoutumisessa. Sitoutuminen työhön oli vahvinta ja sitoutuminen työnantajaan Porin kaupunkiin heikointa. Yleisesti kaupunkiin työnantajana oltiin tyytyväisiä motivaatiotasolla. Motivoituminen työyksikköön oli korkeaa, mikä osoittaa organisaatioilmapiirin tärkeyden työntekijöille. Tulevaisuuden odotukset olivat synkimmät työnantajaa, Porin kaupunkia kohtaan. Aineisto tukee teoriaa irrationalisesta organisaatioteoriasta. Motivaatiolla ja tulevaisuuden odotuksilla on vaikutusta sitoutumiseen. Palkkaus, esimiestyö, arvostus ja työilmapiiri ovat keskeisimmät sitoutumista parantavat tekijät. Organisaatioon sitoutumisessa ongelmakohtia Porissa ovat esimiestyö, koulutus ja työyhteisön ilmapiiri sekä yhteishenki. Sosiaalialan työntekijät ovat sitoutuneempia työhön ja teknisen alan työntekijät taas ovat sitoutuneempia työnantajaan ja työyksikköön. Toimialalla on vaikutusta sitoutumiseen. Työntekijöillä on kutsumusta työhön. Kutsumuksella on vaikutusta työhön ja työnantajaan sitoutumisessa. Aineiston pohjalta kutsumus voidaan määritellä seuraavasti ”tuntemattomasta tulevaksi vetovoimaksi, jota kautta työntekijä kasvaa kiinni työhönsä ja saa siitä nautintoa”. Kutsumuksessa ei ole eroa toimialojen välillä. Muita sitoutumisen tekijöihin vaikuttavia muuttujia olivat sukupuoli ja työsuhteen laatu.

Asiasanat: sitoutuminen työhön, sitoutuminen organisaatioon, sitoutuminen työpaikkaan, kutsumus, motivaatio, irrationalinen organisaatio.

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Henkilöstön sitoutuminen.....	6
2.1 Sitoutuminen käsitteenä.....	6
2.2 Sitoutuminen organisaatioon.....	9
2.3 Aikaisempi tutkimus organisaatioon sitoutumisesta.....	13
2.4 Sitoutuminen työhön.....	15
2.5 Aikaisempi tutkimus työhön sitoutumisesta.....	16
2.6 Yleinen malli sitoutumisesta työpaikalla.....	17
3 Motivaatio.....	22
3.1 Työmotivaatio.....	24
3.2 Työtyytyväisyys.....	25
4 Kutsumus.....	26
5 Teoria irrationaalisesta organisaatiotoiminnasta.....	30
6 Organisaatiokuvaus.....	33
6.1 Porin kaupunki.....	33
6.2 Organisaatio.....	33
6.3 Tutkielman tarkastelussa olevat toimialat.....	35
6.3.1 Tekninen palvelukeskus.....	35
6.3.2 Sosiaalitoimi.....	35
6.4 Henkilöstö.....	36
6.4.1 Henkilöstösuunnitelma ja painopistealueet.....	36
6.4.2 Tunnuslukuja henkilöstöstä.....	39
7 Tutkimusasetelma.....	42
7.1 Tutkimusongelma.....	42
7.2 Teoreettinen ja tutkimuksellinen tutkimusasetelma.....	43
7.3 Aineisto.....	46
7.3.1 Tutkimuksen kohderyhmä.....	46
7.3.2 Tutkimuslomake.....	47
7.4 Tutkimusprosessi.....	48
7.4.1 Empiirinen tutkimus.....	48
7.4.2 Tapaustutkimus eli case tutkimus.....	50
7.5 Tutkimusmenetelmät.....	50
7.5.1 Riippuvuuksien tutkiminen.....	50
7.5.2 Faktorianalyysi ja pääkomponenttianalyysi.....	51
7.5.3 Sisällönanalyysi.....	52
8 Tutkimusaineisto.....	54
8.1 Perustiedot aineistosta.....	54
8.2 Tutkimuksen valideetti ja reliabiliteetti.....	58

9	Analyyssi.....	60
9.1	Avointen vastausten tulkintaa.....	60
9.1.1	Työn merkitys työntekijöille	60
9.1.2	Sitoutuminen työhön, työnantajaan ja työyksikköön	61
9.1.3	Työntekijöiden motivaatio.....	65
9.1.4	Työntekijöiden tulevaisuuden odotukset	67
9.1.5	Työntekijöiden kutsumus	69
9.2	Ristiintaulukoinnit	71
9.2.1	Taustamuuttujien vaikutus motivaatioon, sitoutumiseen ja tulevaisuuden odotuksiin	73
9.2.2	Ristiintaulukoinnit sitoutumisen teoriasta	75
9.3	Faktorianalyysit	84
9.3.1	Merkityksellisimmät asiakokonaisuudet sitoutumisessa	85
9.3.2	Ongelmakohdat sitoutumisessa	89
10	Johtopäätökset	94
10.1	Keskeiset johtopäätökset tutkimusongelman kannalta	94
10.2	Muita huomioita aineistosta	96
10.3	Jatkotutkimuksen tarve	98
10.4	Pohdintaa ja käytännön toimenpidesuosituksia.....	100
	Lähteet	102
	Taulukkoluetelo.....	106
	Kuvioluettelo	107
	LIITE 1 Tutkimuslomake	108
	LIITE 2 Sitoutumista parantavat tekijät	116
	LIITE 3 Tutkimusongelman ulkopuolisia ristiintaulukoita.....	119

1 Johdanto

Työmarkkinat tulevat muuttumaan huomattavasti kymmenen vuoden sisällä: suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja monet työpaikat jäävät ilman tekijäänsä. Työmarkkinoiden muuttuminen tulee koskettamaan sekä julkista että yksityistä sektoria, koska luonnollista poistumaa eläkkeelle tulee tapahtumaan. Kuntien ongelmana on yksityisen sektorin kiehtovuus työnantajana, mikä voi johtaa työntekijöiden vaihtuvuuden kasvuun. Työvoiman hetkittäinen pula voi saada työntekijät houkuttelemaan alanvaihtoa sekä lisätä vaihteluhallua muutenkin työelämässä, joka näkyy esim. vuorotteluvapaiden ja työnkierron lisääntymisenä. Hyvin koulutetun työntekijäkunnan houkutusta lisää mahdollisuudet työskennellä ulkomailla tai ryhtymisen yrittäjäksi. Kuntien asema työntekijäkilpailussa tulee kiristymään. Millä kunta voi kilpailla työnantajana? Henkilöstöjohtamisen haasteet tulevat kasvamaan ja työyhteisöjen kehittäminen on välttämätöntä työvoimakilpailussa sekä kuntien kiivaasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi. Rekrytointitarve ei ole enää kaukainen painajainen vaan todellinen ongelma varsinkin kunta-alalla. Näin asioihin on kommentoinut jo Kuntalehti pääkirjoituksessaan numerossa 16 vuonna 2003.

Kuntahenkilöstön määrä vähenee tämänhetkisestä vuoteen 2010 mennessä seitsemällä tuhannella eli alle kaksi prosenttia kuntatyönantajan arvion mukaan, kirjoittaa Aamulehti 1. joulukuuta 2003. Noin 130 000 kuntatyöntekijästä lähes joka kolmas jää eläkkeelle vuoteen 2010 mennessä. Millä kuntasektori selviää eläköitymisen aallosta? On esitetty, että palveluita yksityistetään ja ulkoistetaan enemmän ja näin saadaan tuotettua palveluita tehokkaammin ja pienemmällä työntekijämäärällä. Uuden teknologian ja automatisoinnin keinoista on puntaroitu vastausta työvoimapulaan. Yhtenä vastauksena ja vaihtoehtona on ulkomaisen työvoiman rantautuminen kuntasektorille. Suurin osa kunnallisista palveluista ja työntekijöistä useimmissa kunnissa sijoittuu sosiaali- ja terveydenhuollon alaisuuteen. Näitä töitä ei pystytä loppuun asti yksityistämään ja automatisoimaan, vaan työntekijöitä tullaan tulevaisuudessakin kuntiin tarvitsemaan. Silti joitain työpaikkoja kunnat saattavat jäädä täyttämättä ja lakkauttaa kun poistuminen työmarkkinoilta tapahtuu eläkkeelle.

Henkilöstöpolitiikalla, uudella johtamisella, kunta-alan imagon muuttamisella sekä palkkausjärjestelmän muuttamisella palkitsevammaksi sekä tulokseen perustuvaksi

kunnat pyrkivät parempaan kilpailuasemaan työntekijöistä. Lisäksi kuntien tulee harkita ja tutkia miten nykyinen osaava henkilökunta sekä tulevaisuuden työntekijäpolvi saadaan sitoutumaan työhönsä sekä kuntaan työnantajana? Mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla kunta pystyy palkitsemaan työntekijänsä sekä miten kunta-alalla voidaan motivoida henkilökuntaa? Mikä saa kunnan toiminnasta organisaationa tavoitteellista ja tuloksellista henkilöstön suhteen, mikä on työntekijöiden sitoutumisen, odotusten ja motivaation osuus siihen, kuinka kunta tulee tulevaisuudessa toimimaan? Mahdollisuudet kunnilla ovat varmasti siihen mitä yksityisellä työnantajallakin. Ydinkysymys kuuluukin otetaanko pitkällä tähtäimellä kestävästi huomioon kunnan keskeisimpänä voimavarana oleva henkilöstö?

Kunnat ovat nyt Suomessa käymistilassa, lopputuloksesta ei vielä tiedetä. Kuntien palvelurakenteen uudistus tulee näyttämään sen lähitulevaisuudessa. Faktaa on, että palveluntuotannon resurssit ovat vähentyneet kun samalla palvelujen tarve ja järjestämisvelvollisuus on kasvanut. Henkilöstön sitoutumisfunktion voidaan nähdä useimmissa organisaatioissa olevan juhlapuheiden ja toteutumattomien tavoitteiden tasolla. Sitoutuminen työhön voi parhaassa tapauksessa olla ihmisen syyttymistä työstään ja työskentelyä innokkaasti ja tehokkaasti. Työntekijät tarvitsevat sitoutumista itse työssä jaksamiseen. Organisaatiot myös tarvitsevat sitoutumista saadakseen työntekijöistään työpanoksen irti ennen eläkkeelle siirtymistä. Tämä työpanos on monelle Suomen kunnalle kipeästi tarvittava resurssi, koska helpotuksia ja ylijäämäisiä budjetteja ei ole luvassa ainakaan lähitulevaisuudessa monelle kunnalle. Useat uudistus- ja kehityspyrkimykset keskittyvät vain menojen karsintaan. Monet tahot ovat kritisoineet, että kuntauudistus ei sinänsä paranna ja tuo uutta autuutta kuntatalouteen, vaan siirtää ongelmaa isommille ja vaikeammin hallittaville kokoonpanoille. Johtamisen uudistamisessa pakottavasta syystä on alettu jo kunnissa tuomaan ikäjohtamista ja ikäohjelmia agendoille. Mutta ovatko kunnat todella kehittämässä omaa normaalia johtamiskulttuuriaan ja lähiyksikkötyöskentelyään? Sitoutumiseen on jo organisaatiokulttuurilla huomattava merkitys. Avoin ja valmentava johtaminen tuo yhdessä tekemisestä onnistumisia, sitoutumisen tunnetta sekä menestyksen avaimet organisaatioon.

Henkilöstön sitoutumista käsittelevän tutkielman kohdeorganisaationa on Porin kaupunki. Se on antanut Pori 2008 -toimintastrategiassaan vision Porin

palvelutuotannosta ja henkilöstöstään: ”Palvelutuotanto on ensisijaisesti omaa, laadukasta ja kilpailukykyistä. Sitä täydentävät ulkoistetut ja ostopalvelut sekä kansalaisjärjestöjen, yhteisöjen ja asukkaiden omatoimisuuteen perustuvat palvelut. Palvelutuotannosta vastaa osaava, työkykyinen ja työhönsä sitoutunut henkilöstö.” Eli mahdollisimman pienin menoin kestävä ja toimiva henkilöstöratkaisu. Näin toimii usea kuntaorganisaatio. Ovatko satsaukset oikeassa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin? Juuri julkaistussa uudessa Pori 2012 –strategiassa onkin muutettu henkilöstön tahtotilaksi ”osaava, motivoitunut ja terve henkilöstö”. Porin kaupunki panostaa tällä hetkellä koulutukseen, näistä esimerkkeinä ovat mm. esimiesvalmennus, ikäohjelma ja ikäjohtamisen kehittäminen.

Porin kaupungin erityispiirre on henkilöstön korkea ikärakenne. Keski-ikä henkilöstöllä on 48 vuotta. Seuraavan kymmenen vuoden aikana vanhuuseläkkeelle tulee siirtymään ainakin 31 % nykyisestä vakinaisen henkilöstön määrästä. Tämä työnantajan kauhuskenaario ei vielä ole edes pahimmasta päästä, sillä ihmisiä tulee jäämään työkyvyttömyys-, osa-aika- ja varhaiseläkkeelle huomattava määrä jo vuositasollakin. Tilanne kertoo pitkälti siitä, ettei uusia työntekijöitä ole juurikaan rekrytoitu sitten 1980-luvun jälkeen. Ihmiset ovat myös työskennelleet pitkiä työhistorioita samassa työpaikassa, koska työllisyystilanne Porissa on ollut kauan valtakunnan keskiarvon alapuolella. Kysymys Porin kaupungilla onkin nimenomaan, miten siirtää tietoa uudelle työntekijäpolvelle ja miten saada lisätyövuosia seniorityöntekijöille, miten heitä voidaan sitouttaa paremmin organisaatioon ja työhönsä? (Porin kaupungin Henkilöstötilinpäätös 2004, Pori 2008)

Pro gradu -tutkielma on kokonaisuus teoreettisesta aineistosta ja empiirisestä tutkimuksesta sitoutumisen aiheesta. Tutkielma käsittelee henkilöstön sitoutumista Porin kaupungin henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen alussa luodaan pohjaa aihevalinnalle sekä tuodaan esille pohjatietoa siitä, mitä käsitetään sanalla henkilöstön sitoutuminen ja miten eri tavoilla sitä on määritelty ja mitä muotoja sillä on. Työssä nostetaan esille henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja työhön erillisinä käsitteinä. Tutkimuksessa tuodaan käsitteelliseen tarkasteluun erityisesti sosiaalihuoltoon liittyvä oletus työn kutsumuksesta. Käsitteistä määritellään myös sitoutumiseen keskeisesti liittyvät tekijät. Näiden käsittelyn lomassa kerrotaan aikaisempia tutkimustuloksia henkilöstön sitoutumisesta. Nämä esittelemäni tutkimukset eivät edusta koko työn

sarkaa vaan case-tyyppisesti tiettyjä työnteon lohkoja. Laajemmin katsottuna teoriapohja nojaa Nils Brunssonin teorialle irrationaalisesta organisaatiotoiminnasta, jota esitellään työssä luvussa viisi. Luvussa kuusi kuvataan kohdeorganisaatiota, sen erityispiirteitä sekä kohderyhmää, josta aineisto on hankittu. Seuraavaksi esitellään tutkielman tutkimusasetelma, tutkimusprosessi ja menetelmät, joita tutkimuksessa on käytetty. Esittelen aineiston perustiedot ja aineiston koostumuksen. Pääpaino tutkimuksen sisällössä tulee olemaan analyysiosuudessa, jossa esitellään saadut tulokset ristiintaulukoinnin, faktorianalyysin ja sisällönanalyysin menetelmiä soveltaen. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen keskeiset johtopäätökset, muut huomiot aineistosta, jatkotutkimuksen tarve sekä toimenpidesuosituksia.

Tutkielmassa käsitellään termejä sitoutuminen, motivaatio ja kutsumus. Aiheet sitoutuminen, motivaatio, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat läheisesti toisiinsa kiinnittyneitä termejä, joita usein nähdään käytettävän toistensa synonyymeinä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin sitoutuminen on nostettu kaiken tärkeimmäksi käsitteeksi, jonka alle muut aiheet kiinteästi liittyvät ja vaikuttavat osaltaan sitoutumiseen.

Perustelut aiheen valinnalle

Henkilöstön sitoutuminen on monisyinen ja moniselitteinen ongelma. Henkilöstön sitoutumista on tutkittu paljon. Se on tärkeä asia, jotta organisaatio voi kehittyä ja saada tulosta aikaan. Sitoutuminen on myös organisaation kriittinen menestystekijä mitattaessa saavutettuja tuloksia. Sitoutuminen kuvastaa osaltaan saavutettua henkilöstön tilaa ja hyvinvointia organisaatiossa. Henkilöstön sitoutumista koskevia tunnuslukuja henkilöstöstrategioissa on henkilöstön määrä, suhde asukasluvuun kertoen työn määrästä, henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenne, työtyytyväisyysindeksit, henkilöstön vaihtuvuus, sairaus- ja tapaturmapoissaolot, investoinnit henkilöstöön kuten koulutukseen ja työhyvinvointiin. Tästä monitahoisesta taustasta muodostui kiinnostukseni juuri henkilöstön sitoutumiskysymykseen. Erityinen mielenkiinto kohdistuu sitoutumiseen eri toimialoilla. Sitoutuvatko työntekijät kunnassa eri tavalla eri toimialoilla ja onko kutsumuksella vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen?

Kunta on valittu kohdeorganisaatioksi, koska se edustaa julkista organisaatiota, jossa muutoksia tulee tapahtumaan lähitulevaisuudessa jo työntekijöiden ikärakenteenkin

vuoksi ja sitoutumisen merkitys työtehtävien luonteen perusteella korostuu. Kuntaorganisaatiossa korostuu myös työn saavutuksissa pitkäjänteisyys, niin ettei tuloksia ole heti nähtävissä vaan työ vaatii pitkäaikaista työsuhdetta kyseiseen organisaatioon. Yksityisen puolen organisaatioissa korostuvat enemmän projektityöt. Erityispiirteenä julkisensektorin henkilöstölle on erityiset pätevyysäännökset laintasoisina ja virkasuhde. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut kuntapuolella pienempää, mutta kuten ajan ilmiöön kuuluu, on vaihtuvuuden nousu tavoittanut kunta-alankin.

Porin kaupunki on valittu kohdeorganisaatioksi, koska se edustaa henkilöstöpohjaltaan edustavaa otosta eri alan työntekijöistä. Väestöpohjaltaan yli 76 000 asukkaan Porilla koko kunnan henkilöstömäärä on n. 6800 henkilöä. Vuoden 2004 henkilöstötilinpäätöksessä on merkkejä lähitulevaisuuden suuristakin muutoksista henkilöstön keskuudessa. Vuosi 2004 erottuu siinä mielessä muista vuosista, että irtosanoutumiset ja vanhuuseläkkeelle jäämiset ovat lisääntyneet huomattavasti vuodesta 2003. Kaupungin henkilöstömäärä kaupungin asukasta kohden on 11,1, luku on laskenut hieman. Koko henkilöstön ikärakenne on noussut 48 ikävuoteen. Keski-ikä Porin kaupungin henkilöstöllä on kaikkein huolestuttavin asia, sillä Kuntien Eläkevakuutuksen ilmoittamien todellisiin vanhuuseläkkeelle jäämistietojen mukaan n. 1550 vakinaista henkilöä jää eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden kuluessa. Se on 31 % nykyisen vakinaisen henkilöstön määrästä. Tämä tieto tekee kaupungille yhä mittavamman tarpeen saada varsinkin seniorityöntekijät sitoutumaan työhönsä ja organisaatioon paremmin, jotta uutta työntekijäsukupolvea voidaan rekrytoida hillitysti.

2 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumista käsiteltäessä tulee erottaa käsitteet henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja henkilöstön sitoutuminen työhön. Lisäksi henkilöstön sitoutumiseen liittyy erillisenä näkökulmana kutsumus työhön. Henkilöstön motivaatiolla on tärkeä rooli, katsotaan sitoutumista sitten suhteessa organisaatioon tai työhön. Henkilöstön sitoutumista voidaan pitää henkilöstöhallinnon keskeisimpänä tavoitteena.

2.1 Sitoutuminen käsitteenä

Nykysuomen keskeinen sanasto määrittää sanan sitoutua: ” 1) velvoittautua, lupautua, vanna, vakuuttaa, taata, antaa sanansa, 2) olla kiinnittynyt. Vastakohtana sana sitoutumaton määritellään 1) joka ei ole kiinnittäytynyt, joka ei kiinnittäydy 2) joka ei velvoittaudu, ole velvoittautunut mihinkään, vapaa, täysivaltainen, itsenäinen, riippumaton, suvereeni, autonominen” (Nykysuomen keskeinen sanasto s. 921). Suomen kielen perussanakirja määrittää sanan sitoutua melkein samoin ” 1) ryhtyä jnk. aatteen, pol. ryhmittymän tms. aktiiviseksi kannattajaksi 2) antaa sitoumus, lupautua t. luvata sitovasti 3) yhtyä, liittyä jnk yhteyteen t. osaksi jtak. ” (Suomen kielen perussanakirja, 102).

Organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstön sitoutumisen tutkimisen kiinnostuksen kasvu on lisääntynyt huomattavasti viime vuosikymmenen aikana. Henkilöstön sitoutumista on tutkittu paljon ja sen on todettu olevan avainasemassa organisaation menestykseen. Myös henkilöstön sitoutumisella on katsottu olevan vaikutusta organisaation tuottavuuteen. Ihmisen sitoutumiseen vaikuttaa moni asia. Jos ihminen ei koe tekemistä mielekkääksi, ei hän myöskään siihen pysty sitoutumaan. Työn sisäistä palkitsemista pidetään tärkeimpänä tekijänä. (Viitala 2004, 135)

Sitoutumista tarkasteltaessa voidaan tulkita ihmisen suhdetta työntekoon. Sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin, tuntee työnsä vastuun sekä vastuuta työyhteisöstään ja sen kehittämistarpeista. Sitoutunut työntekijä työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti. Työn vastustaminen on sitoutumisen vastakohta, jolloin hän pyrkii välttämään häneltä pyydyt työtehtävät. Vastustamisen eri ilmenemismuotoja ovat viivytely,

vetäytyminen tai sabotaasi työtä kohtaan. Jos ihmisen ajatusmaailmaa leimaa asenne, sen tekemisestä mikä on vain pakollista ja pyydetty tekemään, on kyse vain hyväksymisestä. Sitoutuminen on laajempi kokonaisuus, joka koostuu yksilön työasenteista ja työkäyttäytymisestä. Sitoutumista voidaan tarkastella sen kolmen elementin: kohteen, luonteen ja voimakkuuden kautta. Ihmisen sitoutuminen kohdistuu usein eritavalla eri kohteisiin. Tähän vaikuttavat eri tilanteet ja se kenen ihmisten kanssa on vuorovaikutuksessa. Ihmisen sitoutumisen kohteita ovat esim. työtehtävä, ammatti, organisaatio, projekti, toiset ihmiset, asiakkaat jne. Korkeasti koulutetut ovat usein sitoutuneita ammattinsa arvoperustaan, johon he ovat ammatillista asiantuntijuuttaan rakentaneet esim. koulutuksella. Asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ammattia kuvaa voimakas arvoperusta, ristiriitatilanteessa ammattiin sitoutuminen on todennäköisesti vahvempaa kuin organisaatioon sitoutuminen. Tällainen ristiriitatilanne voi olla esim. sosiaalityöntekijällä, joka haluaa ohjata asiakkaan päihdehoitoon, mutta varatut määrärahat päihdehoitoon on jo käytetty. (Lämsä ym. 2005, 92)

Sitoutumista voidaan jakaa sen luonteen mukaisesti. Meyer ja Allen (esittänyt Lämsä 2005) jakavat sitoutumisen luonteeltaan jatkuvaperusteiseen, normatiiviseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen. Jatkuvuusperusteista sitoutumista voidaan yleisesti ajatella valintana, ettei tee työtä lainkaan tai verraten valintaan työnteon hyödyllisyydestä. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen liittyy seurausetiikkaan eli utilitarismiin. Jatkuvuusperusteista sitoutumista voidaan tarkastella suppeasta tai laajasta näkökulmasta. Suppean tulkinnan mukaan ihminen arvioi hyötyjä, haittoja ja työnteon seurauksia. Laajan näkemyksen mukaan ihminen pitää omaa etuaan vain yhteisön kokonaisedun osana. Normatiivinen sitoutuminen taas käsittää ihmisen oppimat normit, säännöt ja ohjeet, joiden johdattelemana hän tekee työnsä ahkerasti. Normeihin kuuluvat myös lainsäädännöllisten normien lisäksi kulttuuriset normit, kuten mikä toiminta on arvostettavaa ja tavoiteltavaa. Normatiivinen sitoutuminen liittyy taas velvollisuusetiikkaan eli deontologiaan. Velvollisuus työnteokemiseen syntyy henkilön omista ja itse asettamista velvoitteista. Tämän mukaan työ nähdään velvollisuutena, joka tulee jokaisen ihmisen tehdä niin hyvin kuin kykenee. Tunneperäisellä sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen perustuvaa sitoutumista, jota voidaan pitää sitoutumisen syvimpänä muotona. Äärimmäisessä muodossaan tätä sitoutumisen muotoa voi kuvailla intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi. Auttamistyöntekijöiden sitoutumista kuvataan usein tunneperäiseksi

sitoutumiseksi. Tähän sitoutumisen lajiin kuuluu vahvasti ihmisen arvokokemus, jolloin työ itsessään koetaan arvokkaaksi. Voidaanko tunneperäistä kutsumukseksi nimitettävää sitoutumisen muotoa pitää tavoiteltavana? Nykyisessä jälkimodernissa maailmassa työtä tehdään paljon, jotta voitaisiin kokea tekemisen iloa ja aitoa sisäistä tyydytystä siitä, että tekee jotain minkä yksilö kokee arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tämän hyvän tarkoituksen vastapuolella on usein riittämättömyyden tunne, työväsytys ja uupumus. (Lämsä ym. 2005, 93–94)

Sitoutumisen voimakkuutta Lämsä ym. tarkastelee Aristoteleen hyveteorian avulla. Hyveelle on ominaista kohtuullisuus ja keskitasoisuus, kun taas pahetta kuvaa liiallisuus ja puutteellisuus. Lämsä ym. etsivät vastausta siihen mikä sitoutumisen taso ja voimakkuus on sopiva ja tarkoituksenmukainen. Kohtuullisuuden määritelmä on vaikea ja riippuu aina tilanteesta, sillä kohtuullisuus voi olla intohimoa työtä kohtaan tai viisautta olla lainkaan sitoutumatta. Hyveteoriaan perustuen Lämsä ym. esittää sitoutumisen typologian, jossa sitoutumisen voimakkuus on jaettu luottamus- ja palkkioperusteiseen sitoutumiseen. Jos henkilöllä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin tehdä työtä, on kyse pakkoon perustuvasta sitoutumisesta. Tällaisella henkilöllä on työpaikan vaihtohalukkuus korkea ja motiiveita ponnistellakseen tavoitteiden eteen ei ole paljon. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa on kyse henkilön palkkioiden saantimahdollisuudesta. Tässä sitoutumisessa on kyse aineellisista esim. palkasta ja psykologisista kuten kehittämispalkkioista. Mikäli työntekijä katsoo saavansa panostamallaan työllä sitä vastaavia palkkiota, hänen myös katsotaan sitoutuvan paremmin työhönsä. Sitoutuminen on näin välinearvo, jonka avulla henkilö saavuttaa päämääränsä. Tästä Lämsä ym. käyttää termiä välineellinen sitoutuminen, jos työntekijällä on korkea välineellinen sitoutuminen, hän vain ajaa omaa etuaan muiden tavoitteiden kustannuksella. Luottamusperusteinen sitoutuminen syntyy moraalisisista ja tunneperäisistä tekijöistä. Moraalinen tekijä tuo henkilölle velvollisuuden työtänsä kohtaan sekä synnyttää samalla oikeuksia. Tunneperäisyys ilmenee taas kiintymyksenä työtä ja työpaikkaa kohtaan sekä niin, että työ luo henkilön elämään mielekkyyttä. Kiintymys ja innostus työtä kohtaan ruokkivat ihmisen luovuutta ja tarmokkuutta. Tässä kuitenkin kantavana voimana henkilö tarvitsee uskoa ja luottamusta työhönsä ja työpaikkaa kohtaan. Luottamusperusteinen sitoutuminen voi ääripäässään merkitä liikaa naiiviutta, niin että on vaarana on kehittymisen pysähtyminen, asioille hymistely ja tavoitteille sokeutuminen. (Lämsä ym. 2005, 94–96)

Luottamusperusteisen sitoutumisen synnyttämiseksi tarvitaan aikaa. Sitä ei voida saavuttaa hetkessä. Jotta luottamusperusteista sitoutumista voisi syntyä, tarvitaan luottamusta organisaatiota kohtaan. Lämsä ja Uusitalo on kuvannut organisaatiota kohtaan syntyvän luottamuksen taloksi, joka koostuu seuraavista viidestä tekijästä eli luottamuksen pilareista: 1) Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyydestä. Tässä henkilön ja organisaation väliset arvot ja tavoitteet ovat yhtenäiset ja henkilö myös hyväksyy ne. 2) Toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus. Organisaatio kohtelee henkilöitään oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti ja muutoksesta avoimesti keskustellen. Lupauksista kiinni pitäminen nähdään tärkeänä. 3) Osallistuminen ja keskustelun avoimuus. Ihmisillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja käsityksensä asioista vapaasti ja osallistua työnsä ja työpaikkansa kehittämiseen täyspainoisesti. Kriittinen keskustelu toimii organisaation kehittämisessä. Ristiriitojen avoin selvittäminen pitää työyhteisön avoimena ja hyvinvoivana. 4) Välittämisen ja turvallisuuden tunne. Työntekijällä tulee olla tunne, että hänestä välitetään eikä hän koe oloaan välineelliseksi organisaation tavoitteissa. Hän tuntee olevansa arvokas jäsen organisaatiossa ja hänet hyväksytään omine piirteineen. 5) Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet. Työntekijällä on tunne, että hän osaa ja hänen osaamistaan arvostetaan. Hän voi kehittää ammattitaitoaan. Työntekijällä on myös tunne työnsä hallinnasta. (Lämsä ym. 2005, 96-97)

2.2 Sitoutuminen organisaatioon

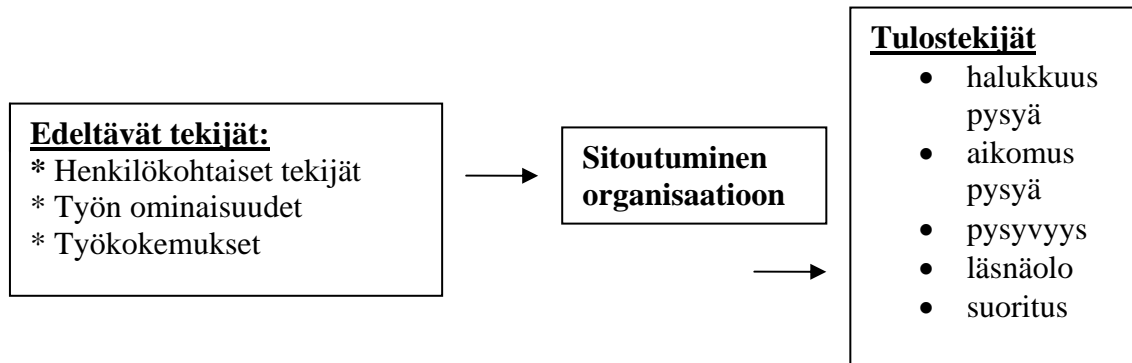
Sitoutuminen organisaatioon on organisaatiotoiminnan lähtökohta. Jotta toiminta olisi tavoitteellista ja sillä olisi päämäärä, on organisaation työntekijöiden sitouduttava organisaation toimintaan sekä päämääriin. Useimmat kirjoittajat ja tutkijat ovat yleisesti määritelleet organisaatiositoutumista juuri henkilön hyväksymisenä ja samaistumisena organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Organisaation johto on se ratkaiseva tekijä, jonka tulee ensin itse olla sitoutunut organisaatioon, vasta sen jälkeen sitä voidaan vaatia työntekijöiltä. Sitoutuminen ”valuu” niin sanotusti organisaatiossa alaspäin ja ilman sitä toiminta on sattumanvaraista. Borgmanin ja Packalènin mukaan tuloksellisesta toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä ei voida puhua, ellei koko organisaatio ole kaikilla tasoilla sitoutunut yhteisesti sovittuihin arvoihin pohjautuviin tavoitteisiin. (Borgman & Packalèn 2002, 44)

Sitoutumista organisaatioon on määritelty paljon ja hyvin erilaisin tavoin, mutta useille määritelmille on yhteistä se, että ne kaikki näkevät sitoutumisen organisaatioon yksilön yhteytenä tai ”linkkinä” organisaatioon. Määritelmien erilaisuus johtuu siitä miten organisaatiositoutumisen katsotaan kehittyneen. Sitoutuminen organisaatioon voidaan luokitella asenteelliseen ja laskelmoituun sitoutumiseen. Asenteellisen sitoutumisen voidaan katsoa olevan suunnittelematonta ja sisäsyntyistä kun taas laskelmoidussa sitoutumisessa on kyse välinearvosta henkilölle tavoitteeseen pääsemiseksi. (Mathieu & Zajac 1990, 171-172)

Jokivuori on artikkelissaan käsitellyt organisaatioon sitoutumista. Organisaation sitoutumisen tutkimisen on katsottu olevan yhteyksissä moniin organisaation kannalta tärkeisiin asioihin, kuten esim. työtyytyväisyyteen, työpaikan vaihtohalukkuuteen ja sairauspoissaoloihin. Tämän vuoksi organisaatiositoutumisen tutkimus on ollut verraten vilkasta työntutkimuksessa. Sitoutumista pidetään sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa korostuu yksilön ja jonkun organisaation välinen suhde tai side. Henkilöstöhallinnon strateginen painopiste onkin ollut työntekijöiden sitoutumisen lujittaminen. Sitoutumisen vaatimukset eri organisaatioissa vaihtelevat. Mekaanisen työn organisaatioissa joissa ei ole pätevyysvaateita, henkilöstö pystytään korvaamaan helposti uusilla työntekijöillä. Asiantuntijaorganisaatiossa tarvitaan vahvasti sitoutuneita henkilöitä, joiden työssä korostuu henkilöstön pysyvyys ja se on usein organisaatiolle elinehto. Työn luonne on muuttunut ajan kuluessa. Vaatimukset työntekijää kohtaan ovat nousseet. Ammattijärjestömaailmassa sitoutuminen usein päätetään yhdessä sopien, sitoutuminen ammattijärjestöön ei synny niinkään yksilön omista lähtökohdista. Sitoutuminen organisaatioon ja ammattijärjestöön voidaan tulkita myöhäismodernin yksilöiden haluksi rakentaa itse identiteettiään ”itselle” merkityksellisten kollektiivien suojassa. (Jokivuori & Ruuskanen 2004, 60-65 ja 78)

Steersin mukaan organisaatiositoutuminen syntyy tiettyjen edeltävien tekijöiden ja tiettyjen tulostekijöiden väliin. Edeltäviä tekijöitä ovat henkilöön liittyvät tekijät, kuten ikä, koulutus, saavutusmahdollisuudet, roolijännite ja keskeinen elämänintressi. Toisena ryhmänä edeltäviin tekijöihin kuuluvat työn ominaisuudet, joita on työn haastavuus, mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen ja palaute. Kolmantena ryhmänä ovat työkokemukset kuten ryhmäasenteet organisaatiota kohtaan, luottamus organisaatioon,

tunne omasta tärkeydestä ja odotusten toteutuminen. Näiden edeltävien tekijöiden pohjalta syntyy sitoutumista organisaatioon, josta seuraa tulostekijät. Tulostekijöitä ovat henkilön halukkuus pysyä organisaatiossa, suoritus, pysyvyyttä ja halu olla läsnä työpaikalla. (Steers, 1977)



Kuvio 1. Sitoutuminen organisaatioon (Steers, 1977)

Akhtar ja Tan näkevät sitoutumisen organisaatioon asenteellisena. Akhtar ja Tan käyttävät organisaatiositoutumisen määrittelyssä kolmiulotteista asenneteoriaa ja katsovat, että asenteita kuvaavat kognitiiviset (normit), emotionaaliset (suhteet) ja toiminnalliset (päämäärät) merkitykset. Kysymyksessä on yksilön sitoutumiseen heijastavat tekijät. Näitä yksilöön heijastavia piirteitä ovat normit, suhteet ja päämäärät. Näiden relevanttien viitteiden kautta Akhtar & Tan uudelleen käsitteellistävät organisaatiositoutumisen normatiiviseen sitoutumiseen, affektiiviseen sitoutumiseen ja tahtoon liittyvään toiminnalliseen sitoutumiseen. (Akhtar & Tan 1994, 1387-1388)

Sitoutumismuotojen taustalla on erityinen psykososiaalinen tarve sekä psykososiaalinen prosessi, joista ilmenee henkilön sitoutuminen. Normatiivisessa sitoutumisessa psykososiaalinen tarve on johdonmukaisuutta ja yhdenmukaisuutta. Normatiivisen sitoutumisen prosessi ilmentyy reflektiona eli sääntöjen ja ohjeiden heijastamisena. Affektiivisen sitoutumisen psykososiaalinen tarve on liittymisen ja kiintymyksen tarvetta. Affektiivisen sitoutumisen prosessissa on kyse vetovoimasta ja viehätystä. Toiminnallisen sitoutumisen psykososiaalinen tarve on päämäärien saavutus ja itsensä toteuttaminen. Psykososiaalinen prosessi toiminnallisessa sitoutumisessa ilmenee itseohjautuvuutena. (Akhtar & Tan 1994, 1387-1388)

Organisaatio-sitoutumisen muodot	Vallitseva psykososiaalinen tila	Vallitseva psykososiaalinen tarve	Vallitseva psykososiaalinen prosessi
Normatiivinen sitoutuminen	Kognitiivinen	Johdonmukaisuus, Yhdenmukaisuus	Reflektio
Affektiivinen sitoutuminen	Emotionaalinen	Liittyminen, Kiintyminen	Vetovoima
Toiminnallinen sitoutuminen	Toiminnallinen	Saavutus, Itsensä toteuttaminen	Itseohjautuvuus

Kuvio 2. Organisaatio sitoutumisen muodot sekä niihin liittyvät psykososiaaliset tarpeet ja prosessit. (Akhtar & Tan, 1994)

Organisaatiositoutumisen (organisational commitment) käsitettä on tarkasteltu jo 1930-luvulta asti, jolloin esille tuotiin ajatus työntekijän samaistumisesta organisaatioonsa. Sitoutumisella organisaatioon yleisesti tarkoitetaan sitä, millä tavoin työntekijä on asennoitunut työtänsä kohtaan ja kiinnittynyt organisaatioonsa. Sitoutumisen yhteydessä on tarkasteltu työllistäviä organisaatioita esim. yrityksiä sekä muita taloudellista toimintaa harjoittavia organisaatioita. Pääidea organisaatiositoutumisessa on oivallettu, että se koostuu kahdesta keskeisestä elementistä. Organisaatioon sitoutunut työntekijä ei huomioi vain omia yksilöllisiä etujaan vaan kantaa huolta koko työorganisaation menestymisestä eli työnantajan eduista. Tästä on käytetty myös työnantajaan sitoutumisen käsitettä (employer commitment). Tämän mukaan sitoutumisella voidaan katsoa olevan kaksoismerkitys, sillä silloin sitoutumisessa on kyse sekä organisaation tilan ymmärtämisestä että sitoutumiseen vaikuttavista yksilöllisistä motivaatiotekijöistä. Kaksoismerkityksessä yhdistyy sekä rakenteellinen että yksilöllinen näkökulma. Organisaatiositoutumisessa on kyse kokonaisuuden edusta, jossa sitoutuminen muodostaa yksilön ja kollektiivin välille vahvan siteen. Sitoutuminen antaa perustan vaihtosuhteelle työntekijän ja työnantajan välillä. Organisaatiositoutuminen vaatii silti pohjaksi myös luottamuksen, jolle sitoutuminen voidaan ylipäättään rakentaa. (Jokivuori 2002, 19-20)

Yleisimmän määritelmän mukaan sitoutuminen organisaatioon näkyy kolmella tavalla.

- 1) Työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajan yritystoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin.
- 2) Työntekijä on valmis ponnisteluihin yrityksen/organisaation eteen.
- 3) Työntekijä on

valmis pysymään organisaation jäsenenä. (Porter et al. 1974; Mowday, Steers & Porter 1979; Kiiänmaa 1996; esittänyt Jokivuori 2002, 19)

Allan ja Meyer jaottelevat organisaatiositoutumisen jatkuvaan, normatiiviseen ja affektiiviseen sitoutumiseen. Jatkuva sitoutuminen muodostuu rationaalisen valinnan määrittelemäksi tilanteeksi. Normatiiviseen sitoutumiseen kuuluu normit siitä, että pitää toimia niin. Affektiivisessä sitoutumisessa henkilö samaistuu organisaatioon, sen arvoihin ja päämääriin. (Allan ja Meyer 1990 1996, esittänyt Jokivuori 2002, 20)

Helinin mukaan organisaatiositoutumiseen on viisi vaikuttavaa tekijää, joita ovat organisaation: maine, arvot, oma asema, organisaation koko ja omistusmuoto. Kun organisaatio on maineeltaan hyvä ja se heijastaa positiivisesti omaa arvostusta organisaatiota kohtaan. Ylpeys omasta työpaikasta vahvistaa sitoutumista. Mitä lähempänä työntekijän omat arvot ovat organisaation todellisia arvoja, sitä mittavampi on arvojen sitouttava vaikutus. Mitä tärkeämmäksi työntekijä kokee asemansa organisaatiossa, sitä sitoutuneempi hän on organisaatioon. Mitä paremmat vaikutusmahdollisuudet työntekijällä on osallistua organisaation päätöksentekoon, sitä sitoutuneempi hän on organisaatioon. Näin organisaation pieni ja läheinen päätöksentekojärjestelmä luo puitteet parempaan sitoutumisasteeseen organisaatiossa. Omistus voi vaikuttaa organisaatiositoutumiseen sitä kautta, että moni taloudellisissa vaikeuksissa oleva pieni organisaatio on jatkanut työntekijöiden omistuksessa. Tällöin voidaan omistuksella katsoa olevan oma sitouttava voima henkilöstöön nähden. (Helin 2000, 124)

2.3 Aikaisempi tutkimus organisaatioon sitoutumisesta

Jokivuori on tutkinut sitoutumista organisaatioon ja ammattijärjestöön. Hän on selvittänyt onko sitoutumisen kohteet toisiaan täydentäviä vai kilpailevia toisilleen. Hän tarkastelee tekijöitä, joilla on vahvistavia tai heikentäviä ominaisuuksia yksilön siteeseen organisaatioon tai ammattijärjestöön. Lisäksi hän tarkastelee kaksoissitoutumisen käsitettä, jolla hän tarkoittaa palkansaajan samanaikaista sitoutumista sekä työorganisaatioon että ammattijärjestöön. Hän selvittää miten yleistä kaksoissitoutuminen on ja minkälaiset tekijät voivat luoda edellytykset kaksoissitoutumiselle. Tutkielmani kiinnostuksen näkökulmasta esittelen keskeisimpiä

tuloksia Jokivuoren tutkimuksesta organisaatioon sitoutumisen kannalta. (Jokivuori 2002, 15)

Jokivuoren tutkimustuloksista nousi esiin sitoutumisista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Organisaatioon sitoutumisen yhteydessä olevat tekijät jaettiin tutkimuksessa neljään kategoriaan: demograafisiin taustamuuttujiin, työhön liittyviin tekijöihin, asennepiirteisiin ja sosiaalisiin siteisiin sekä organisaatiotekijöihin. Organisaatiositoutumiseen voidaan katsoa vaikuttavan jokaisesta kategoriasta tekijöitä. Jokivuoren tutkimus osoittaa myös, että iällä on vaikutusta sitoutumisessa organisaatioon. Vanhemmat ovat sitoutuneempia kuin nuoremmat. Ammatillisen koulutustason nousulla näyttää olevan sitoutumista selkeästi vähentävä vaikutus. Useat sitoutumista tarkastelleet tutkimukset näyttävät päätyvän Jokivuoren kanssa samaan lopputulokseen iän ja koulutustason vaikutuksesta sitoutumiseen. Koulutustason nousun voidaan katsoa rapauttavan yksilön ja kollektiivin välistä sidettä. Taustamuuttujien ja työhön liittyvien tekijöiden voidaan katsoa vaikuttavan voimakkaimmin organisaatio- kuin ammattijärjestösitoutumiseen. Positiiviset kokemukset työsuhteen kehittymisestä ennakoivat myös vahvaa organisaatioon sitoutumista. Sosioekonominen asema ja asennepiirteet ennustavat hyvin ammattijärjestöön sitoutumista, mutta huonosti organisaatiositoutumista. Ainoa tekijä, joka asennepiirteistä vaikuttaa organisaatiositoutumiseen on kollektiivinen työorganisaatio. Henkilön oma käsitys organisaatiostaan vaikuttaa sitoutumisessa organisaatioon. Luottamus organisaatiota kohtaan ja myönteinen kuva esimiehen pätevyydestä lisää myös organisaatiositoutumista. (Jokivuori 2002, 102-104)

Useiden tutkijoiden kuten Jokivuorenkin aineiston pohjalta tehdyssä tarkastelussa kaksoissitoutumista löytyi ja organisaatioon sekä ammattijärjestöön sitoutuminen korreloivat keskenään. Aineistosta 48 % vastaajista osoittautui kaksoissitoutuneiksi sekä organisaatioon että ammattijärjestöön. Kaksoissitoutuneisuuden voidaan katsoa olevan muihin maihin verrattuna suomalaista työelämää yleisesti kuvaava piirre. Kaksoissitoutuneet palkansaajat ovat verrattuna muihin kiinnostuneempia työyhteisönsä talouden kehityksestä ja heillä on muihin verrattuna voimakkain kollektiivinen työorientaatio. Kaksoissitoutuneisuutta leimaa myös se seikka, että he ovat työskennelleet muita pidempään saman työnantajan palveluksessa. (Jokivuori 2002, 105-107)

2.4 Sitoutuminen työhön

Työhön sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän yleistä asennoitumista työhönsä. Työhön sitoutumista (work involvement) ei pidä sekoittaa työpaikkaan sitoutumiseen (job involvement). Työhön sitoutuminen on enemmän henkilön yleistä arvomaailmaa koskettava asia kun taas työpaikkaan sitoutuminen sisältää keskeisesti työhön ja yksittäiseen kontekstiin sitoutuvaa terminologiaa. Kanungon mukaan työhön sitoutumisen voidaan katsoa olevan tulos henkilön sisäisistä tarpeista esim. itsensä toteuttamisesta ja suorittamisen vahvuudesta. Työhön sitoutuminen on ihmisen pysyvä ajattelumalli, joka muodostuu kokemusten kautta. Työntekijän työhön sitoutuminen sisältää sen ajatusmaailman, jonka mukaan hän määrittää työtään suhteessa muihin elämän osa-alueisiin. (Kanungo 1982, 85-86)

Kahn ja Wiener ovat jaotelleet ihmisen asennoitumisen työhön kuuteen eri kategoriaan, sen mukaan miten erilaisilla eri ihmiset suhtautuvat työhön.

- 1) Työ on välttämätön paha, sen ainoana tavoitteena on palkka ja toimeentuleminen. Tavoitteeseen pyritään keinolla millä hyvänsä, sisällöllä ei ole merkitystä.
- 2) Työ on ”homma”. Se voi olla sisällöllisestikin mielekästä, etenkin mukavassa seurassa. Siihen ei kuitenkaan olla sitouduttu ja hommaa voi vaihtaa helposti. Pääasiallisena tavoitteena on palkka.
- 3) Työ on ammatti. Se antaa tyydytystä tekijälleen. Sen kautta pääsee harjoittamaan taitojaan ja käyttämään koulutustaan.
- 4) Työ on ura. Henkilö pyrkii jatkuvasti kehittymään, hakee lisää vastuuta ja onnistumisia.
- 5) Työ on kutsumus. Siihen sisältyy itsensä toteuttamista ja muiden auttamista.
- 6) Työ on elämäntehtävä. Henkilö omistautuu kokonaan työlleen.

Taulukko 1. Ihmisen työhön asennoituminen Kahn ja Wienerin mukaan. (Rajala 1997, 42-43)

Kanungon määritelmässä eroteltiin työhön sitoutuminen työpaikkaan sitoutumisesta (job involvement). Meyer ja Herscovitch kirjoittavat sitoutumisesta työpaikkaan (workplace commitment) artikkelissa, joka on julkaistu Human Resource Management

Review lehdessä 11/2001. Meyer ja Herscovitch ovat artikkelissaan esittäneet sitoutumista koskevassa laaja-alaisessa tarkastelussa taulukon, jossa on sitoutumisen muotojen eri määritelmiä. Rusbult ja Farrell katsovat työhön sitoutumisen (job commitment) viittaavan sekä yksilölliseen tahtoon ja tunteeseen psykologisesta kiintymyksestä työtä kohtaan niin, että työntekijä on joko tyytyväinen siihen tai ei. (Rusbult & Farrell 1983, esittänyt Meyer ym. 2001, 302)

Meyer ja Herscovitch esittävät artikkelissaan yleisen mallin sitoutumiseen. Siinä sitoutuminen rakentuu henkilön haluista (affektiivisuus), kustannuksista (jatkuvuus) ja velvollisuudesta (normatiivisuus). Näiden kolmen tekijän yhteydestä rakentuu voima sitoutumiseen. Tuloksena sitoutumisesta syntyy kohdemerkityksellistä käyttäytymistä. Artikkelia käsitellään tarkemmin luvussa 2.6. (Meyer ja Herscovitch 2001, 317)

2.5 Aikaisempi tutkimus työhön sitoutumisesta

Turun kauppakorkeakoulun Halsen on tutkinut henkilöstön työhön sitoutumista sanomalehti yrityksissä. Tutkimuksen osatavoitteena oli selvittää myös tuottavuuden ja henkilöstön työhön sitoutumisen yhteyttä. Johdannossa Halsen luonnehtii sitoutumisen merkitystä seuraavasti ”Organisaation menestyminen perustuu aina ratkaisevasti sen henkilöstön osaamiseen ja työhön sitoutumiseen. Motivoitunut ja innostunut henkilöstö, jonka kehittämistarpeista ja työolosuhteista on pidetty huolta, on yrityksen kannalta paljon tuottoisampi ja tehokkaampi kuin epämotivoitunut ja työnsä vain keskinkertaisesti hoitava henkilöstö”. Tutkimuksessa katsotaan henkilöstön työhön sitoutumisen vaikuttavan työn sisällön, työn mielekkyyden, henkilökohtaisten kehitysmahdollisuuksien, työpaikan vaihtohaluttomuuden, työpaikan johtamiskulttuurin, työpaikan sisäisen viestinnän, organisaation sisäisen vuorovaikutuksen ja työpaikan ihmissuhteiden tekijöihin. Tutkimuksen tuottavuuden käsitettä Halsen luonnehtii ydinkysymykseksi siitä miten sijoitetulla ja toiminnassa kulutetuilla panoksilla saadaan mahdollisimman suuri tuotto, palvelut tai tuotteet mahdollisimman vähin panoksin. (Halsen 1996, 5, 10-11, 29)

Halsenin tutkimus koostui monesta pienestä osasta. Yksi osa oli henkilöstökysely, josta Halsen tarkasteli sitoutumisen ongelmaa. Tutkimuksen otosta ja sen kattavuutta voidaan pitää melko edustavana. Henkilöstön sitoutumisasteen mittari koostuu

tutkimuksessa edellä mainituista kahdeksasta sitoutumiseen vaikuttavan tekijän summamuuttujasta. Kunkin kahdeksan teeman alla on kymmenen väittämää aiheesta. (Halsen 1996, 61, 66)

Halsen esittää tutkimustuloksista, että sanomalehtien eri osastoilla työskentelevien työhön sitoutumisaste ei näy poikkeavan oleellisesti toisistaan. Eroja tulee esiin vain yksittäisissä työhön sitoutumisasteeseen vaikuttavissa osatekijöissä. Työn luonteella näyttää olevan suurin merkitys työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Organisaation koollakaan ei näytä olevan vaikutusta työhön sitoutumiseen, sillä tutkimuksessa mukana olleiden pienten ja suurten yritysten työntekijöiden työhön sitoutumisasteen erot eivät olleet merkittäviä. Kuitenkin pienten yritysten työilmapiiri ihmissuhteiden osalta on suuria yrityksiä ongelmattomampi. Tutkimustulosten perusteella työhön sitoutumiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri. Tutkimuksessa juuri näiden seikkojen koettiin tuottavan eniten ongelmia. Työyhteisön hyvinvoinnilla ja tuottavuudella nähtiin olevan yhteys. Organisaatio, joka panostaa työyhteisön hyvinvointiin, on myös tuottavampi. (Halsen 1996, 117-121)

2.6 Yleinen malli sitoutumisesta työpaikalla

On yleisesti tunnustettua, että työntekijän työhön sitoutumiseen voi vaikuttaa ja sitoutuminen voi kehittyä moninkertaiseksi. Sitoutumisen kirjallisuudessa on kuitenkin paljon erimielisyyttä siitä kuinka sitoutuminen voi vahvistua ja kuinka se voi vaikuttaa käyttäytymiseen. Meyer & Herscovitch mukaan sitoutumisella pitäisi olla yhteneväinen olemus ja siitä tulisi kehittää yleinen malli työhön sitoutumisesta. He esittävät malliin perustuvaa ehdotusta, jonka mukaan sitoutuminen on a) voima joka pitää yksilöllisen toiminnan kurssin merkityksellisenä kohteeseen ja b) voi myötäillä erilaisia ajatusmalleja, jotka muokkaavat käyttäytymistä. Yhteinen malli helpottaisi ymmärtämään olemassa olevaa tutkimusta ja tulevaisuuden tutkimusta sitoutumisesta sekä johtamista työpaikoilla. Malli koostuu ehdotelmista. Ehdotelma 1) sitoutumisen määritelmästä: Sitoutuminen on voima, joka sitoo yksilöllisyyden kohti merkityksellistä toimintaa yhteen tai moneen kohteeseen. Sitoutuminen erottautuu muista vaihtoperusteisista sitoutumisen muodoista ja kohde- merkityksellisistä suhtautumisista ja voi vaikuttaa käyttäytymiseen jopa ulkonaisen motivaation tai positiivisen asenteen puuttumisena. Sitoutumisesta on tarkasteltu rakentuvan yksi- tai monisuuntaisesti.

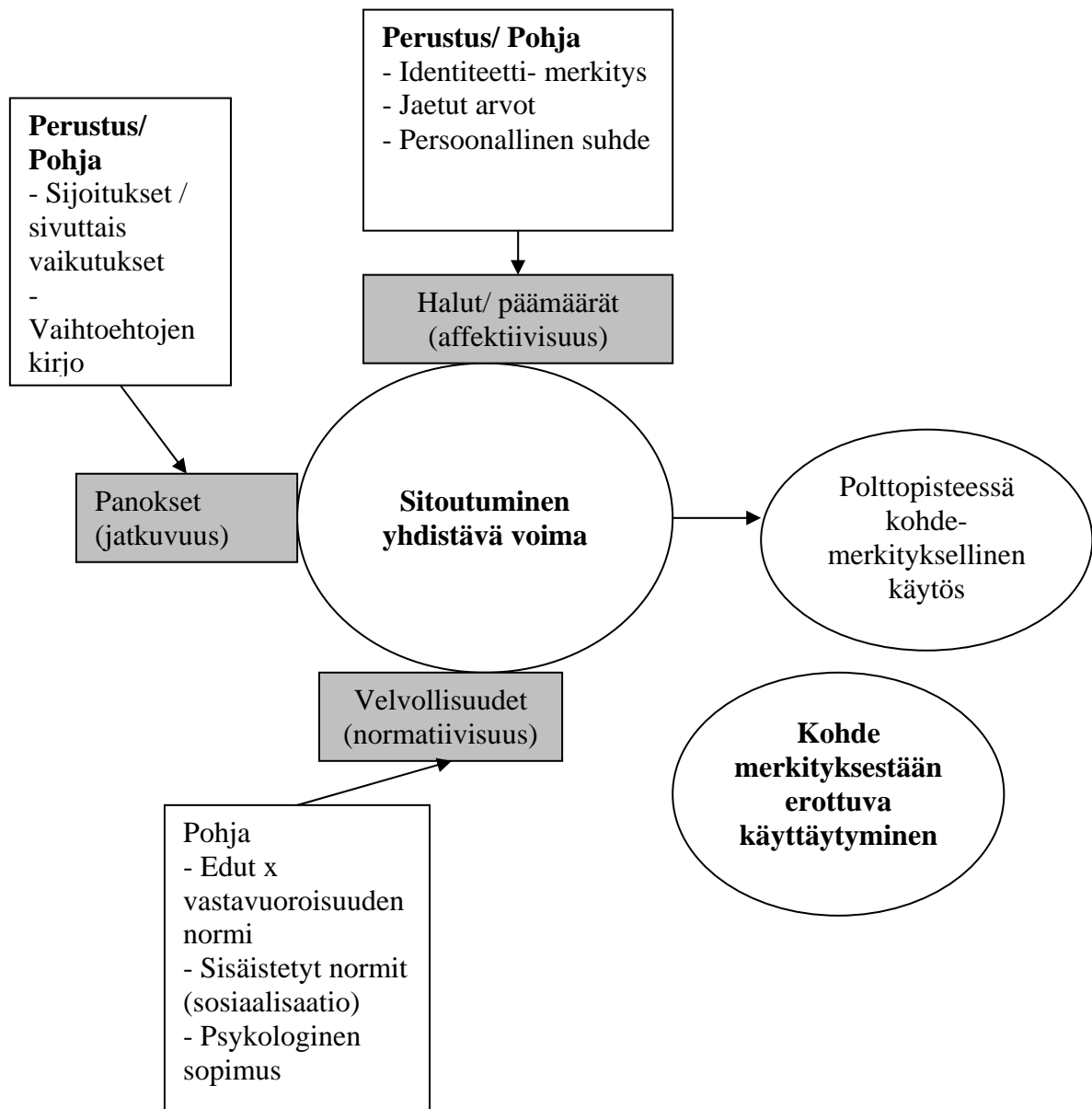
Yleisten määritelmien mukaan vallitsee yksimielisyys siitä, että voima on koettu ajatusmalleista. Vähemmän yksimielisyyttä on ajatusmallien luonteesta. Teoriat ovat olleet melko sisällöllisesti samansuuntaisia, vaikka niissä onkin ollut selviä eroja monisuuntaisuuden rungossa. Ehdotelma 2) Ajatusmalli täydentyvästä sitoutumisesta voi ottaa muuntautuvia muotoja sisältäen halun, nähdyt kustannukset, velvollisuudet ja jatkuvan toiminnan. Tämä ajatusmallin oletus erottautuu osittain perimmäisestä sitoutumisen muodosta. Vahvuus jokaisella ajatusmallilla on ollut merkityksessä ja yhdessä nämä merkitykset heijastaa työntekijän ”sitoutumisen profiiliin”. (Meyer & Herscovitch 2001, 299-308)

Palautettaessa mieleen sitoutumisen määritelmän, joka on esitetty edellisessä kappaleessa ”voima, joka sitoo yksilöllisyyden kohti merkityksellistä toimintaa yhteen tai moneen kohteeseen”. Tärkeä aihe on suunnata luonne kohteeseen, jota kautta työntekijä tulee sitoutuneeksi. Sitoutumisen toiminnan tulee olla kokonaisuus. Ehdotelma 3) Työpaikka sitoutumisella on tarkka tai epäsuora kohde. Tämä kohde voi olla tunnistettavissa oleva olemus, abstrakti kokonaisuus tai tarkoitettu lopputulos toiminnasta – se on se josta käyttäytymisen seuraukset sitoutumiseen voi erottaa tarkoituksenmukaisesta toimijasta. Niin muodoin sitoutumisen ajatusmalli tulee heijastaa suuntaa toiminnasta ja kohteesta. Ennuste käyttäytymisestä sen tähden tulee olemaan tarkempaa kuin sitoutumisen tarkoitus heijastaa molempia käyttäytymistä ja kohdetta, pysyvyyttä organisaatiossa, voimanponnistuksia kohti päämäärää. Ehdotelmat 1-3 yhdessä muodostavat pohjan kirjoittajien yleiselle mallille sitoutumisesta. Sitoutuminen on ajatusmalli, joka voi ottaa eri muotoja ja yhdistää yksilöllisen toiminnan kurssin tarkoituksenmukaiseen ja yksityiskohtaiseen kohteeseen. Mitä käyttäytymisen seurauksia sitoutumisesta tulee? Ehdotelma 4a) Ajatusmalleja täydentävä sitoutumisella on vaikutteita ehkä selvimmästä käyttäytymisen seurauksesta mitä sitoutuminen esiintyy. Kaikki kolme ajatusmallia tulevat positiivisesti käsittelemään keskitettyä käyttäytymistä, mutta affektiivisella sitoutumisella on voimakkaampi vaikutus kuin normatiivisella tai jatkuvalla sitoutumisella. Erilaisten voimien yhdistäminen erilaisiin ajatusmalleihin tulee olemaan vielä suurempi tapaus erottautuvassa käyttäytymisessä – affektiivisella sitoutumisella on voimakkaampi positiivinen korrelaatio, seuraten normatiivista sitoutumista. Jatkuva sitoutuminen ei korreloi positiivisesti erottautuvan käyttäytymisen kanssa ja itse asiassa voi olla negatiivinen korrelaatio. Ehdotelma 4b) Sitoutumisen suorat muodot voivat yhtyä

vaikuttamaan käyttäytymiseen kuten niiden väliseen suhteeseen ja käyttäytyminen tulee olemaan suurinta kun muut muodot ovat alhaisia. Aivan erityisesti suhde polttopisteessä olevan kohdemerkityksellisen käyttäytymisen ja molempien jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen välillä tulee olemaan heikko kun affektiivinen sitoutuminen on korkea. Vaikka affektiivinen sitoutuminen kuinka ollakaan pitäisi korreloida voimakkaimmin polttopiste käyttäytymisen kanssa kun jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen on matalia. (Meyer & Herscovitch 2001, 308-315)

Kysymys sitoutumisen kehittymisestä ja parantumisesta on eniten tutkittu ja suurin kiinnostuksen kohde sitoutumisen kirjallisuudessa. Ehdotelma 5a) Ajatusmalli toiveesta (affektiivinen sitoutuminen) kehittyy yksilöllisestä tulemisesta. Näin kuuluu tunnistaa arvorelevantti ja/tai johtaa henkilön identiteetti muotoon, jossa yhdistyy olemus tavoitellusta toiminnan kurssista. Ehdotelma 5b) Ajatusmalli ymmärretään panoksista (jatkuva sitoutuminen) kehittyvänä kun yksilö tunnistaa henkilön kannan menetetyistä sijoituksista ja / tai huomaa, että ei ole mahdollisuuksia muuta kuin tavoitella toiminnan määriteltyä tiettyä kohdetta. Ehdotelma 5c) Ajatusmallin velvollisuus (normatiivinen sitoutuminen) kehittää tulosta sisäistettyjen normien läpi sosialisatioon, vastaanottaa hyödyt, jotka kuuluvat tarpeeseen vaihtaa ja / tai hyväksyä termit psykologisesta sopimuksesta. (Meyer & Herscovitch 2001, 315-317)

Yleinen malli työpaikkasitoutumisesta sisältää ehdotelmat, joita edellä on mainittu. Malli sitoutumisesta esitellään konkreettisesti ympyrä kuviona. Sisäinen ympyrä heijastaa mitä toiminnan ytimessä on - sitoutumista tarkoituksenmukaiseen tiettyyn kohteeseen. Ulkoinen ympyrä heijastaa erilaisia ajatusmallien luonnehdintoja. Nämä ajatusmallit heijastavat halua, havaittuja kustannuksia ja koettua velvollisuutta. Tämä malli mukaan lukien sitoutuminen voi heijastaa jokaista lisättyä kolmea ajatusmallia. (Meyer & Herscovitch 2001, 317)



Kuvio 3. Yleinen malli työpaikka sitoutumisesta (Meyer & Herscovitch 2001, 317)

Yleisellä mallilla työpaikkasitoutumisesta on erilaisia seuraamuksia. Keskustelemme niistä kolmessa kategoriassa: teorian kehityksessä, tutkimuksessa ja johtamisessa. Esitetty malli sisältää useita olemassa olevia teorioita sitoutumisesta. Kuten on havaittu, jotkin näistä ehdotelmista on hyvin perusteltuja ja toiset enemmän kyseenalaistettavia. Sitoutumisen teoriaa tulisi ohjata tulevaisuuden kehityksessä pääperiaatteet, joissa sitoutumisen ydinmerkitys pysyisi samana, huolimatta siitä kontekstista mistä sitoutumista tarkastellaan. Eniten työtä tulee varmasti tuottamaan sitoutumisen

syvimmän olemuksen eli polttopisteen yhtenäisen määrittelyn löytäminen. Sitoutumisen tutkimuksessa on monta hedelmällistä väylää tulevaisuudessa. Suoranaisesti voidaan esittää vain muutama relevantti malli sitoutumisesta. Suurin keskittyminen tutkimuksessa kautta linjan tulee olemaan sitoutumisen mittauksessa. Kehittämismielessä esitetty malli määrittää useita prosesseja, jotka perustuvat teorialle ja tutkimukselle sekä jaottelee kehitystä tai eri ajatusmalleja. (Meyer & Herscovitch 2001, 319-322)

Useat suosituksista johtamisen kohdalla on otettavissa irti yleisestä sitoutumisen mallista työpaikoilla. Johtamisen termiä käytetään toiminnasta johdettaessa liiketoimintoja, järjestöjä, ammatillisia yhteyksiä ja muita organisaatioita, joiden tarkoitus on rakentaa sitoutumista itse organisaatioon tai sen jäseniin. Johtamisen näkökulmasta mallin ehdotelmia ovat 1) Työntekijän sitoutumisessa ja käyttäytymisessä saavutetaan halutut tuotokset huolellisella harkinnalla. Perusta on arviointi toiminnan ytimeistä esim. onko tavoite kohteeseen esim. organisaatioon sitoutumista vai tarkkaan asiaan kuten esim. asiakaspalvelu vai mahdollisesti molempiin sitoutumista. 2) Huolellinen harkinta eniten tarkoituksenmukaisesta sitoutumisesta kohteeseen auttaa työntekijää näkemään, mikä toiminta on asiankuuluvaa kohteeseen nähden ja minkä arvioiden kohde on epärelevantti. 3) Aina kun on mahdollista, on tavoiteltavaa edistää affektiivista sitoutumista. 4) Päätettäessä mitä strategiaa käytetään tavoitellessa työntekijän sitoutumista, tulee harkita kuinka se on hahmotettavissa ja miten siitä voidaan kehittää jatkuvaa, affektiivista tai normatiivista sitoutumista. (Meyer & Herscovitch 2001, 322-323)

Yleinen malli työpaikka sitoutumiselle syntyy ydinolettamuksena sitoutumisen tiedosta ja sen yhdistävästä voimasta. Moniulotteinen sitoutuminen on selitettävissä ajatusmallien eroavaisuuksilla juuri sitoutumisen voimasta. Ajatusmalleilla on tärkeä rooli määrittäessä sitä, missä rajoissa sitoutumis-relevantti käyttäytyminen on hyväksyttävissä. Malli voi tarjota oppaan sitoutumisen tutkimukseen. Sen suurin arvo on tutkimuksen päättelyssä ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden arvioinnissa. Mallin toivotaan myös herättävän keskustelua ja synteettistä tutkimusta sitoutumisen löydöistä. (Meyer & Herscovitch 2001, 323)

3 Motivaatio

Nykysuomen keskeinen sanasto määrittää sanan motivaatio ” 1) vaikutin, kannustus 2) mielenkiinto, tahto: halu, into, innostus 3) todistelu. perustelu ”. Motivoida-sanaa määritellään taas ”1) kannustaa, innoittaa, tehdä auliiksi 2) perustella, todistella”. (Nykysuomen keskeinen sanasto, 568)

Yksilön toimintoja ohjaavat motiivit, jotka vievät kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. ”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii” (Peltonen & Ruohotie, 1989, 19). Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motivaatiolla on tärkeä merkitys sille, miten halukas työntekijä on käyttämään omia fyysisiä ja henkisiä resurssejaan työtä tehdessään. Ihmisen työmotivaatio koostuu kolmesta merkittävästä tekijästä: työntekijän persoonallisuudesta (mielenkiinnon kohteesta, harrastuksista, asenteista ja tarpeista), työn ominaisuuksista (työn sisällöstä, saavutuksista ja etenemisestä) ja työympäristöstä (taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät ja sosiaaliset tekijät). (Peltonen & Ruohotie 1989, 19-23)

Motivaatiota on jaoteltu erinäisten seikkojen perusteella aiemmissa tutkimuksissa. Viitala jakaa motivaation tilannemotivaatioon, yleismotivaatioon ja sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tilannemotivaatioissa motivaatio keskittyy vain yhden tilanteen ympärille kuten ansaita rahaa velkaan. Yleismotivaatiota voidaan kuvailla yleiseksi yksilön tilaksi, joka on melko pysyvä ja hitaasti muuttuva tila. Sillä voidaan tarkoittaa melkein samaa kuin asenteella. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Sisäisesti motivoitunut ihminen ei piittaa ulkoisista tunnustuksista vaan motivaatio liittyy vahvoihin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisten palkkioiden odotuksista. Ulkoisiksi palkkioiksi luetaan palkka, muu taloudellinen etuus, arvostus ja turvallisuus. (Viitala 2004, 153)

Kaksi kuuluisinta motivaatioteoreetikkoa Maslow ja Herzberg ovat tarkastelleet motivaatiota eri näkökulmista. Maslow tarkastelee motivaatiota tarvehierarkian

näkökulmasta käsin. Maslow'n mukaan ihmisen motivaatio syntyy viiden eri tarpeen vaikutuksesta, jotka motivoivat erilaisilla eri ihmisiä. Tarpeet ovat hierarkian mukaisessa tärkeysjärjestyksessä. Tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat ihmisen perustarpeet kuten nälkä, jano, uni jne. Turvallisuuden tarpeet koostuvat ihmisen vaaran välttämiseltä, varmuudelta ja suojautumisella fyysisistä ja tunne-elämän haitoilta. Sosiaalisiin tarpeisiin luetaan ystävyys, välittäminen, rakkaus ja hyväksynnän sekä yhteenkuuluvuudentunne. Arvostuksen tarpeisiin lukeutuvat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen ja tunnustuksen saaminen, asema, saavutukset jne. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat henkilön oma henkinen kasvu, saavutukset, kehittyminen jne. Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierarkiassa korkeimmalla sijalla. Kun tarvehierarkian alempien tasojen tarpeet ovat tyydytetty, eivät ne enää käy motivaation lähteenä yksilölle. Maslow'n teorian heikkona kohtana voidaan pitää sen yksilökeskeisyyttä. (Maslow 1954, esittänyt Lämsä ym. 2005, 81-83)

Herzberg jakaa motivaatioon vaikuttavat asiat motivaatiotekijöihin (tyytyväisyystekijät), jotka liittyvät itse työhön ja lisäävät työtyytyväisyyttä ja hygienia-tekijöihin (tyytymättömyystekijät), jotka liittyvät työympäristöön ja lisäävät työtyytymättömyyttä. Hygienia-tekijät liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen ympäristöön eikä niinkään varsinaiseen työhön. Nämä tekijät kuitenkin saavat ihmiset tuntemaan itsensä tyytymättömäksi tai muuten vaikuttavat kielteisesti asennoitumiseen. Motivaatiotekijöitä ovat tunnustus ja saavutukset työstä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, ylennykset, vastuu ja työ sinänsä. Hygienia-tekijöitä ovat yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet esimiehiin ja työtovereihin, työskentelyolosuhteet, palkka, status ja työturvallisuus. Herzbergin teorian ideana on se, että eri tekijät aiheuttavat työtyytyväisyyttä ja eri tekijät työtyytymättömyyttä. Motivaatio on monitahoinen asia, johon vaikuttaa samanaikaisesti monen tekijät, mutta ne voivat olla keskenään ristiriidassa olevia tekijöitä. (Herzberg 1959, esittänyt Lämsä ym. 2005, 84-85)

Motivaatio viittaa tavoitteelliseen toimintaan, käyttäytymiseen jotain tavoitetta kohti. Motivaatio viittaa myös toiminnan perusteluihin. Se on voima, joka virittää henkilön käyttäytymään tietyllä tavalla. Motivaatio esiintyy innostuneisuutena ja tavoitteellisuutena. Motivaatioteorioissa ei ole päästy yhteen yhteiseen määritelmään eikä ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa. Ruohotie on 1987

määritellyt motivaation psyykkiseksi tilaksi, joka määrää millä vireydellä ja miten suuntautuneena ihminen kussakin tilanteessa toimii. (Rajala 1997, 46-47)

3.1 Työmotivaatio

Ihmisen liikkeelle paneva voima tehdä työtä on laittanut miettimään aina taylorismista lähtien. Keinot ohjata ihmistä ovat muuttuneet valvonnasta enemmän vapaudenantoon ja itsenäiseen työskentelyyn. Myös motivaatiot työn tekemiseen ovat muuttuneet. Lämsä ym. ovat tarkastelleet työmotivaation käsitettä Pinderin (1998) määrittelyn pohjalta, jolloin työmotivaatio tarkoittaa ”ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmää, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä”. Työmotivaatiolla katsotaan olevan muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muodolla viitataan ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota emme voi silmämääräisesti nähdä, mutta sitä voidaan mitata. Suunnan tarkoituksena olisi, että työntekijän henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet olisivat mahdollisimman samansuuntaiset, jotta työ voi olla innostavaa. Vaadittavan motivaation keston ja työtehtävän olisi hyvä kohdata, jotta työn tavoite saavutetaan. Toiset tehtävät synnyttävät voimakkaampaa työmotivaatiota kuin toiset. Työmotivaation voimakkuus kertoo henkilön halusta tehdä työnsä. Työmotivaatio kuten motivaatiokin jaetaan sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kertoo syvemmästä henkilön arvoihin ja tarpeisiin kiinnittyvästä motivaatiosta, kun taas ulkoinen motivaatio pitää sisällään kannustimiin, palkkioihin ja rangaistukseen liittyviä tekijöitä. (Lämsä ym. 2005, 80-81)

Lämsä ym. esittää työmotivaation teoreettisen perinnön jaettavaksi työmotivaation sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Useat teoreetikot ovat tutkineet motivaatiota. Yleistä työmotivaation sisällön synnylle on ihmisen tarpeet. Tarpeet lähtevät usein ihmisen perustarpeista ylempiin tarpeisiin kuten itsensä toteuttamiseen. Työmotivaation prosessiteorioiden mukaan työmotivaatio syntyy työntekijän tietoisesta päätöksenteosta, jonka henkilö muodostaa oman arvionsa pohjalta. Näiden teorioiden pohjalta selitetään työmotivaation voimakkuutta, pysyvyyttä ja voimakkuutta. Kiistattomasti voidaan todeta, että työmotivaatio on yksi tekijä joka vaikuttaa kiinteästi ihmisen työsuoritukseen. (Lämsä ym. 2005, 81-90)

3.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden voi yksinkertaisuudessaan ymmärtää työssä viihtymiseksi. Työtyytyväisyys voidaan käsittää stressitilan vastakohtana. Työtyytyväisyys liitetään nykyisin työsuojelun ja työolojen kehittämiseen. (Rajala 1997, 45-46)

Työtyytyväisyys on subjektiivisesti koettu sopeutumisaste työssä. Se kuvastaa henkilön työlleen asettamien vaatimusten tai toiveiden ja hänen todellisuudessa havainnoimiensa työkokemusten vastaavuutta. Työtyytyväisyys kertoo koetusta työssäolosta. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa se, missä määrin voi työssään tyydyttää tarpeitaan ja miten hyväksi kokee työnsä, työympäristön, vaikutusmahdollisuutensa ja palkan. Työtyytyväisyys ja ihannetyö ovat eri asioita, koska työtyytyväisyydessä on kysymys työhön sopeutumisesta. (Juuti 1988, 44-45)

4 Kutsumus

Kutsumus on abstrakti käsite ja usein sen määrittely on jätetty kokonaan tekemättä, jos sen on katsottu liittyvän uskontoon. Kutsumus on samalla jotain olemassa olevaa, mitä ei katsota usein tarpeelliseksi selittää. Kutsumuksen käsite liitetään useassa kirjallisuudessa usein työn, sukupuolen ja uskonnon käsitteisiin. Tutkimuksen mukaan kutsumuksen käsitettä kuvataan sosiaalityön varhaisvaiheiden ja diakoniantyön kautta. Kutsumusta on tuotu esille myös pappien, opettajien ja kättilöiden työn historiallisissa kuvauksissa, joista on kirjoitettu paljon. Kutsumusta ei ole tutkittu kovinkaan merkittävästi, mutta hyvinvointityön ammattien tutkimus on kylläkin vilkastunut viime vuosina.

Nykysuomen keskeisen sanaston määritelmän mukaan kutsumus on ”elämäntehtävä tai muulla tavoin voimakkaasti koettu halu ryhtyä johonkin ammattiin tai tehtävään” (Nykysuomen keskeinen sanasto s. 414). Nykysuomen sanakirja määrittää kutsumusta hieman samaan tapaan, ”sisäinen kehoitus tai halu jhk. vars. jnk elämäntehtävän, ammatin tms. valintaan; yl. viehtymys, verenveto, halu, taipumus (jllek toiminta-alalle); us. myös elämäntehtävä, jonka ao. tuntee omakseen” (Nykysuomen sanakirja s. 624). Sanakirjat yhdistävät usein kutsumuksen määritelmään myös sukupuolen käsitteen esim. ”naisen oikea kutsumus on äitiys”, ”äidin kutsumus”.

Kutsumusta voidaan pitää uutena modernina terminä tai perinteisenä käsitteenä samanaikaisesti. Kutsumus voidaan liittää ammatilliseen identiteettiin tai työntekijän työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Kutsumusta käsitetään myös eettisesti tärkeänä ihmisten auttamistyönä jonkun hyväksi niin, että autetaan ja ollaan olemassa muita varten. Kutsumusammateiksi on usein luettu diakoni, pappi, opettaja jne. Usein kutsumuksen käsittely saa kristillisen viitekehyksen. Kutsumus sanan synonyymeinä kirkon piirissä on käytetty elämäntehtävää, sisäistä hehkua, innostusta tai omien lahjojen ja taitojen käyttämistä, antautumista jne. Tämä nimikavalkadi siksi, että sanaa kutsumus on pidetty liian juhlavana. Kutsumusajattelu antaa näkökannan nähdä sen mahdollisuutena täyttää kutsumus ja palvella. Siihen ei liitetä pakonomaisuutta, vaan kutsumuksessa on jokaisen paikka nähdä oma työ arvokkaana. Kutsumus sanaa pidetään sisällöltään rikkaampana kuin esim. työmotivaatio tai elämäntehtävä. Kutsumuksen voidaan myös nähdä kuuluvan osaksi työmotivaatiota. Kutsumuksesta voidaan poimia

myös itsensä toteuttamisen aspekti, joka ilmenee mahdollisuutena päästä tekemään kutsumustyötä. (Ritokoski & Valtonen 2003, 28-31)

Tapio Seppälä on tarkastellut kutsumusta ja sen ominaisuuksia teologian näkökulmasta. Kutsumus sanan käyttöön voi liittyä häveliäisyyttä. Tämä johtuu siitä, että kutsumusta on voitu käyttää alistamiseen uskonnon kautta eli kutsumus on paikan näyttämistä ihmiselle jumalallisella arvovallalla, hiostamista, pakolla jaksamista kutsumuksen nimessä. Kolmanneksi sitä pidetään liian juhlallisena terminä arkiseen maailmaan. Kutsumuksen sanassa on tunnetta ja se on rikkaampi ilmaus kuin elämäntehtävä tai työmotivaatio. Kutsumus terminä on antanut kirkolle mahdollisuuden tarjota ihmisille arkeen soveltuvan tavan nähdä oma työ arvokkaana. Kutsumuksen käsite liittyy kiinteästi työhön. Se rinnastetaan jossain yhteyksissä protestanttiseen työetiikkaan ja ahkeruuteen. Kutsumusta ei kuitenkaan pidä ymmärtää liian työkeskeiseksi, sillä se ei riitä työhön, vaan on koko elämä. Kutsumukseen kuuluu vastuksia ja vaivannäköä, jotka hillitsevät liiallista itsekeskeistä elämäntapaa. Kutsumukselle voi antaa magneetin ominaisuudenkin. Se on puoleensa vetävä vastustamaton voima. Kutsumus voidaan ymmärtää työntekona ja rakkaudesta nousevana toimintana. Seppälä erottelee kutsumuksen käsitteen työmotivaation käsitteestä niin, että kutsumuksen voidaan katsoa olevan yksi elementti, joka vaikuttaa työhaluun, josta työmotivaation katsotaan koostuvan. Vaikka henkilöllä olisikin voimakas kutsumus voi hänellä olla heikko työmotivaatio, koska muut työhön liittyvät olosuhteet haittaavat kutsumuksen toteuttamista. Kutsumus on riittävän voimakas, se voi syrjäyttää osan työmotivaatiota haittaavista elementeistä. (Seppälä 1997, 25-30 ja 112)

Max Weber näki itse työn kutsumuksena. Hänen mukaan ”Työtä on tehtävä ikään kuin se olisi ehdoton itsetarkoitus – kutsumus”. Protestanttinen työetiikka antoi sisältöä askeettiselle kirjallisuudelle työstä. Kirjallisuuden normi oli, että uskonnollinen työ alhaisemmalla palkalla on jotain mitä suurimmassa määrin Jumalalle otollista sellaisen ihmisen osalta, jolle elämä muuten ei ole antanut suuria mahdollisuuksia. Protestanttinen etiikka antoi normille lisäksi psykologisen tekijän eli käsityksen siitä, että työ on kutsumus. Työn kautta ihminen varmistuu armontilasta. Protestanttinen työetiikka myös laillisti työnhaluisuuden riiston, kun se tulkitsi yrittäjän rahan ansaitsemisen kutsumukseksi. Ihmisten tuli täyttää työvelvollisuus ammattikutsumuksena. (Weber 1980, 44 ja 132)

Ulla Maija Kauppinen-Perttula on tutkinut kutsumusta ja uupumusta diakonissatyössä. Artikkelissaan hän kuvaa diakonissan olevan kypsynyt rakkauden kutsumukseen omaten halun omistautua diakonissan työlleen kokonaan. Diakonissan työ oli uusi naisammatti 1800-luvun jälkipuoliskolla, joka mahdollisti työntekemisen terveydenhuollossa ja varhaisessa sosiaalityössä. Diakonissakutsumus syntyi sosiaaliseen tarpeeseen, sosiaalityön organisoimiseen. Diakonissakutsumus oli uskonnollinen ihanne naisen palvelustyössä, hän toimi työssään rakkaudenpalveluksessa ja laupeudentyössä kutsuttuna palvelemaan köyhiä ja sairaita. Diakonissakutsumuksen määrittelyssä korostettiin palvelemista kristinuskoon kuuluvana naisen tehtävänä. Diakonissakutsumus antaa pohjan sosiaalityön historialle ja sosiaalityöntekijän eettiselle ihanteelle. Diakonissakutsumus synnytti velvoittavan naisihanteen, jossa sukupuoli, kutsumus, palvelustyö ja usko kietoutuivat toisiinsa. Diakonissakoulutusta tarjottiin naimattomille naisille, jotta he voisivat ottaa vastaan sosiaalisen tehtävän ja toimia ”äitinä äidittömille”. Jo pelkkä diakonissan yli-ihanteelliseksi rakennettu kuva, rakensi ympärilleen paineen. Toimiessaan diakonissat jo tunsivat väsymystä, masennusta ja uskontuskia ylimitoitetuista odotuksista. Henriksson on kutsunut diakonissan palvelustyötä myös naimattoman naisen ”äitityöksi” kansakunnalle, mitä sen voidaan edelleen olevan sosiaalityön muotona. (Kauppinen-Perttula 2004, esitetty Henriksson & Wrede, 20-26)

Diakonissakutsumuksen teki ristiriitaiseksi jo diakonialiikkeen uupumattomuuden velvoite. Sisaria velvoitti uusi naisihanne toimia sairaiden ja köyhien auttajina ja toisaalta perinteisen kristinuskon ihanne kehotti vetäytymään ja olemaan hiljaa. Työn ilon ja antoisuuden voitiin katsoa kätkeytyvän itse työhön sitä ajattelematta. Syntyi jännite ulospäin suuntautuvan toimeliaan sisaren ja sisäänpäin vetäytyvän naiseuden välille. Vaatimattomuus ja urheus kuvastivat kutsumustyötä. ”Uskollisuus kutsumukselle vaati jatkuvaa hyvän tekemistä: vähässä uskollisina, ja huomiotta hiljaa” (Snellman 1911, 35, esitetty Henriksson & Wrede 28). Kauppinen-Perttulan tutkimus sisartenpalvelustyöstä osoittaa, että työuupumus ei ole vain nykyajan ilmiö, vaan sitä on tavattu osana palvelevaa sosiaalityötä eri aikakausina. Diakonissaihanteet sallivat uupumuksen tunteet, mutta kielsivät väsymyksen ruumiillisen kokemisen. Uupumusta selitettiin usein uskon puutteella ja jaksamattomuutta sillä, ettei rakastanut tarpeeksi. Diakonissasisaret kamppailivat kutsumuksen ja uupumuksen ristipaineessa. Kutsumus

kuvattiin sanattomaksi sopimukseksi naiseuden hoivaan. Diakonissana toimimisessa ei ollut kyse vain tietynlaisen naiseuden tuottamisesta, vaan myös naisen erityislaadun tunnustamisesta ja arvostuksen nostamisesta. Yläluokan naisille sosiaalityö tarjosi vaikutusvaltaa, jota naisilla ei aiemmin ollut. (Kauppinen-Perttula 2004, esitetty Henriksson & Wrede, 27-36)

Kutsumukselle on ominaista kaikkensa antaminen, riittämättömyyden tunne ja täysi omistautuminen työlleen. Tätä Kauppinen-Perttula on tutkinut jo varhaisimman kutsumusammattin sosiaalityön kautta. Kauppinen-Perttula kirjoittaa kutsumusperäisestä uupumuksesta. Kutsumuksen ja uupumuksen piirteet eivät ole kadonneet mihinkään sosiaalityöstä kiristyvien budjettien, eettisen ristipaineen ja kuntien lisääntyvien tehtävien johdosta. Tämä varhainen sosiaalityön muotoutuminen näkyy vielä 2000-luvun hyvinvointi-suomessa edelleen asenteina ja uskomuksina sosiaalityön kutsumuksellista jaksamista kohtaan.

5 Teoria irrationaalisesta organisaatiotoiminnasta

Teoriapohjana käytän tutkimuksessa Nils Brunssonin näkemystä organisaatiotoiminnasta ja organisaatiomuutoksesta. Tämä luku kokonaisuudessaan on esitetty Brunssonin irrationaalisesta organisaatio teoriasta 1984 julkaistun kirjan ”The Irrational Organization, Irrationality as a basis for organizational action and change” mukaan. Teorian perusolettamuksena ovat irrationaalisesti toimivat organisaatiot. Teoria muodostuu avainkäsitteistä kuten organisaatioideologia, odotukset, motivaatio ja sitoutuminen. Odotusten, motivaation ja sitoutumisen vuorovaikutuksena syntyy organisatorista toimintaa, sitoutumista. Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tämän teorian pohjalta, voiko kutsumus olla yksi vaikuttava tekijä organisatorisessa toiminnassa ja onko se vuorovaikutteinen odotusten, motivaation ja sitoutumisen kanssa.

Edellä esitetyssä sitoutumisen käsitelmäärityksessä ja tutkimustiedon tarkastelussa useat määrittelyt katsovat sen syntyvän melko samankaltaisista tekijöistä. Erottavana näkökantana on ollut sitoutumisen ymmärtäminen joko yhdeksi osatekijäksi tai kattokäsitteeksi. Näkökulma on vaihdellut tarkastelusta riippuen. Brunssonin irrationaalisen organisaatioteorian erityisyys on siinä, että se on kokonaisvaltainen ja se katsoo, että tekijöiden vuorovaikutus luo organisaatiotoimintaa ja, että se on edellytys organisaation muutokselle ja kehittymiselle. Toisin sanoen, jotta organisaatio voi kehittyä ja muuttua, on sen henkilöstön oltava sitoutuneita että organisaatiotoiminnasta voidaan edes puhua. Teoria ei ole pelkästään sitoutumiseen keskittyvää vaan kattaa laaja-alaisesti organisaatiotoiminnan ytimen, tunteet, jotka liikkuvat organisaatiossa. Juhlapuheissa ja visioissa, kuten tutkielman alussa on todettu, menestyvän organisaation takana on sitoutunut henkilöstö. Brunssonin teoria vahvistaa tätä lausetta, mutta kokonaisvaltaisemmin ja laaja-alaisemmin kuin muut tarkastelut. Brunsson edustaa teoriallaan irrationaalista organisaatiotoiminnan muotoa, jossa sitoutuminen on otettu kaiken lähtökohdaksi organisaatiotoiminnalle.

Organisaatioteorioissa voidaan erottaa rationaalisuuteen nojautuvat organisaatioteoriat tunnetuimpana Weber ja organisaatiokulttuuria edustavat teoriat kuten Schein ja Simon. Vastakohtana näille tavoiterationaalisuuta korostaville teorioille on Brunsson luonut

irrationaalisen organisaatioteorian, joka keskittyy ajatukseen, että rationaalisuusoletukset perustuvat väärään pohjaan sekä organisaation tunnepuolen korottaminen. Liialliset pyrkimykset rationaalisuuteen johtavat useimpia organisaatioita joustamattomuuteen, mikä estää muutoksen ja kehittymisen organisaatiossa. Irrationaalisuutta on kaikkialla organisaatioelämässä ja se on joskus elinehto sille, että organisaatio voi pystyä hengissä. Johtajuus nähdään perinteisissä organisaatioteorioissa rationaalisina päätöksentekoina, valintoina ja ongelmanratkaisuina, kun taas Brunsson katsoo johtajuuden olevan enemmän ihmisten motivointia ja verkoston luontia. Menestymiselle ratkaisuntekijät organisaatiossa ovat muualla kuin johtotason päätöksenteossa. Muuttunut organisaatioympäristö nopean taloudellisen ja teknologisen muutoksen seurauksena vaatii juuri joustavaa ja muuntautumiskykyistä ympäristöä.

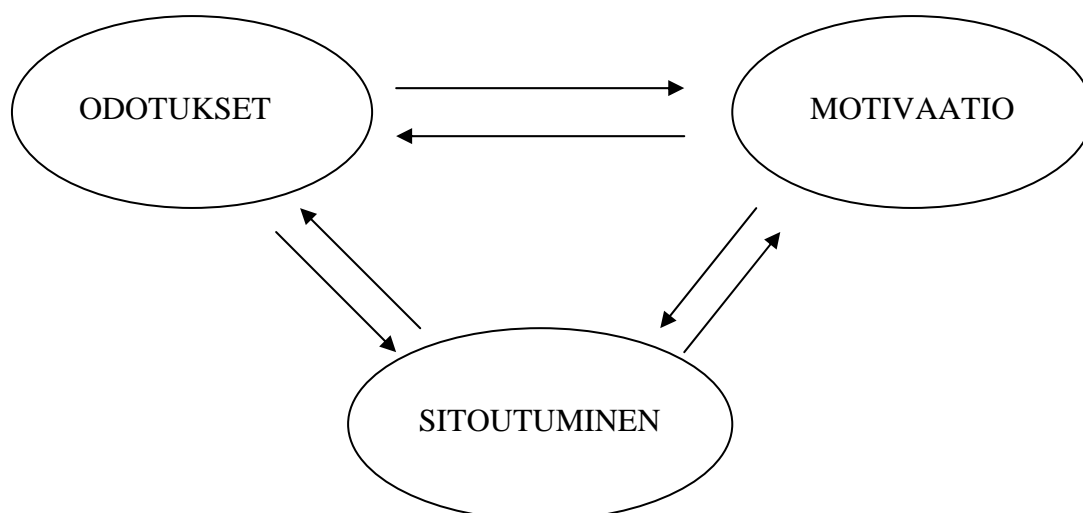
Irrationaalinen organisaatioteoria koostuu organisatorisesta toiminnasta, joka on toiminnan keskiö. Organisatorinen toiminta on kykyä luoda puitteet varsinaiselle organisaatiotoiminnalle. Se on yhteistyötä ihmisten välillä. Toiminnan perimmäisen tarkoituksen, organisatorisen toiminnan, keskiössä on motivaatio, odotukset ja sitoutuminen. Motivaation, odotusten ja sitoutumisen vuorovaikutuksesta syntyvä organisatorinen toiminta on edellytys organisaatio muutokselle. Organisaatiotoiminta koostuu siis organisaation normaalista sisällöllisistä tehtävistä. Organisaatioideologia on ihmisten kognitiivisten rakenteiden yhteys. Se sisältää ihmisten arvot, uskomukset ja arvion organisaation tilasta, ns. organisaation imagotekijät. Vaikuttamalla juuri organisaatioideologiaan voidaan vaikuttaa organisaation jäsenten irrationaalsiin taipumuksiin ja reaktioihin eli tunteisiin. Kehittämällä organisaatioideologiaa voidaan saada aikaan hallittua käyttäytymistä.

Brunssonin mukaan organisatorinen toiminta ymmärretään useiden organisaation jäsenten väliseksi yhteistoiminnaksi. Se voidaan nähdä perustuvan kolmen toimijan, motivaation, odotusten ja sitoutumisen väliseen vuorovaikutukseen. Mitä suurempi motivaatio, odotukset ja sitoutuminen ihmisellä on, sen todennäköisemmin hän osallistuu organisatoriseen toimintaan. Ei kuitenkaan riitä, että motivaatio, odotukset ja sitoutuneisuus ovat korkealla tasolla vaan niiden on oltava myös suhteessa samaan toimintaan. Yksilöllisellä tasolla motivaatio vaikuttaa sitoutumiseen ja odotukset taas motivaatioon ja myös sitoutumiseen. Muut suhteet määrittää organisaatiotaso. Sitoutumisen luominen on aivan eri asia kuin luoda motivaatiota tai odotuksia, sillä ne

ovat yksilöllisiä tekijöitä ilman sosiaalista prosessia. Sitoutuminen on sosiaalinen toiminto. Odotukset vaikuttavat yksilöiden sitoutumiseen, mutta niin myös sitoutuminen odotuksiin. Sitoutuminen selvään toimintaan syntyy sosiaalisessa prosessissa jo paljon ennen kuin yksilölliset tekijät ottavat paikkansa.

Näiden kolmen käsitteen riippuvuussuhteet antavat oletuksen organisaatioille, että kaikkiin kolmeen tekijään yhtä aikaa kohdistamalla organisatorisilla käytännön muutoksilla saadaan aikaan todellista kehitystä ja tila organisaatiomuutokselle. Tärkeintä on sitouttaa yksilöitä organisaatiossa konkreettisesti johonkin tiettyyn muutokseen, sillä aiempien kokemusten perusteella se voi tuoda parhaiten positiivisia tuloksia aikaan. Sitoutumiseen vaikuttaminen ja siihen liittyvien konkreettisten toimintojen muutos on tehokkainta, sillä sitoutumisen vaikutus motivaatioon ja odotuksiin on voimakkaampaa kuin päinvastoin. Tärkein sitoutumista edistävä tekijä on organisaatioideologia, joten työntekijöiden arvoihin, uskomuksiin ja organisaation arvioituun tilaan vaikuttaminen on tärkeintä. Muutoksen ja sitoutumisen voidaan katsoa syntyvän yksinkertaisimmillaan tunteista ja yhteisestä me hengestä hyvässä organisaatiossa. Tavoitteena organisaatiolla on aito, välittävä, mielekäs, toimiva ja rehelliseksi koettu organisaatioideologia.

Kuvio 4. Edellytykset organisaatiotoiminnalle ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet. Brunsson 2000, s. 176.



6 Organisaatiokuvaus

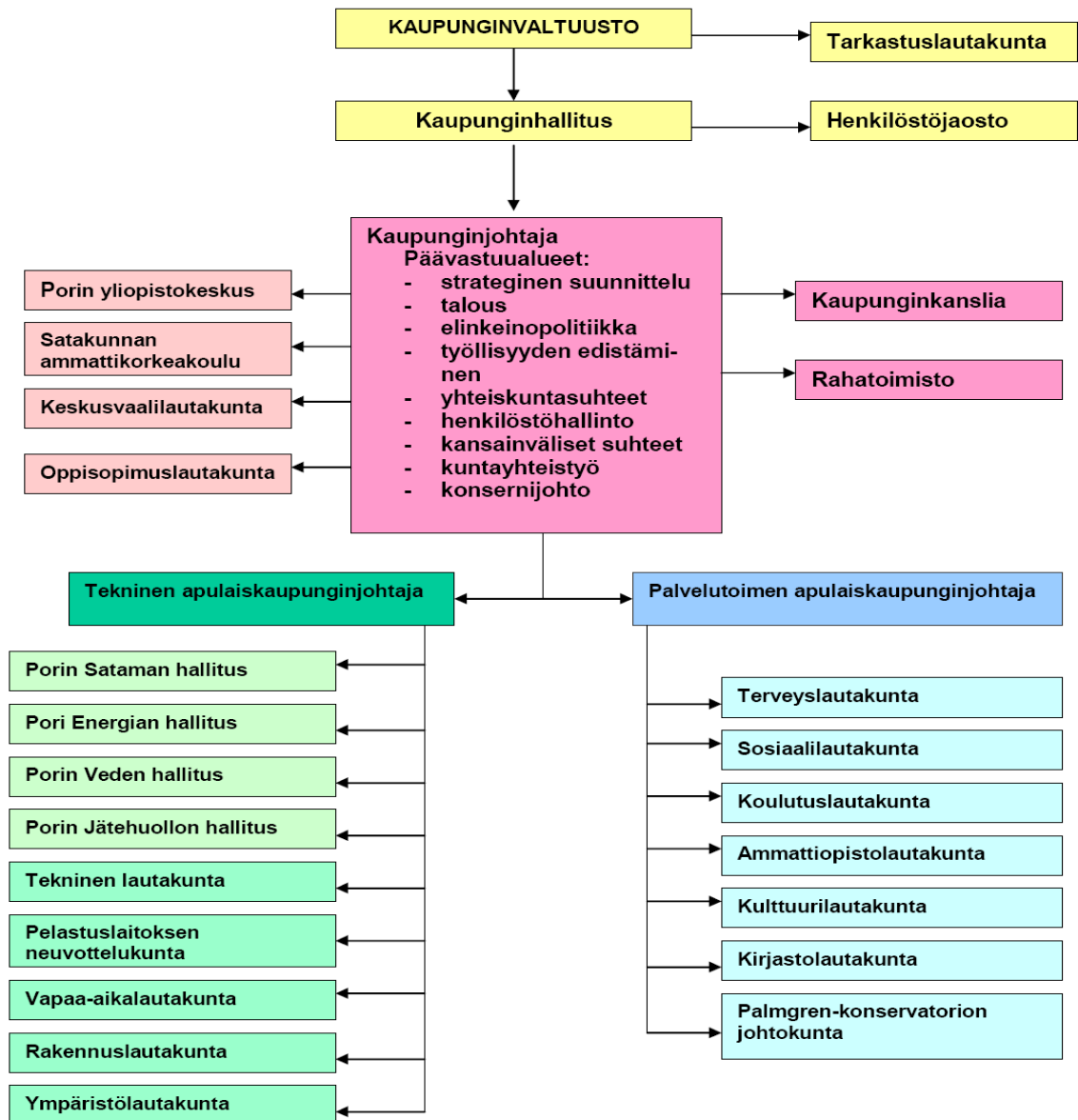
6.1 Porin kaupunki

Kohdeorganisaationa pro gradu -tutkielmassani on Pori, Satakunnan pääkaupunki. Pori on väestöpohjaltaan Suomen kymmenenneksi suurin kaupunki (1.8.2005, Tilastokeskus). Asukkaita Porissa on 76 152 (1.1.2005). Asukasluku on laskenut edellisvuodesta 35 henkilöä, sillä kuolleisuus ylitti syntyvyyden 68 henkilöllä ja tulomuutto ylitti lähtömuuton vain 33 henkilöllä. Poria on leimannut pitkään kestänyt korkea rakennetyöttömyys. Viime vuosina työllisyys on kuitenkin parantunut keskimääräistä nopeammin. Työttömyysaste ylittää vielä valtakunnan keski-arvon, vaikka esim. vuonna 2005 työttömyys väheni 11 %, kun vastaava luku koko maassa oli 6 %. Kaupunki on kunnostautunut koulutuskaupunkina ja nostaa profiiliaan viiden yliopiston yhteistyöllä sekä laadukkaalla ja monipuolisella ammattikorkeakouluverkostolla. Porin kaupunki täyttää vuonna 2008 450 vuotta. (Porin kaupungin tilinpäätös ja toimintakertomus 2004, 5-7)

6.2 Organisaatio

Porin kaupungin organisaatio on jaettu kolmeen vastuualueeseen. Päävastuualueesta, johon yksikkötasolla kuuluvat kaupunginkanslia, rahatoimisto, keskusvaalilautakunta, Satakunnan oppisopimuskeskus, Porin Yliopistokeskus ja Satakunnan ammattikorkeakoulu vastaa kaupunginjohtaja. Loput kaupungin palvelut on jaettu teknisen apulaiskaupunginjohtajan ja palvelutoimen apulaiskaupunginjohtajan alaisuuteen. Tekninen puoli sisältää liikelaitokset: Porin Satama, Porin Energia, Porin Vesi, Porin Jätehuolto, tekninen palvelukeskus, Pelastuslaitos, vapaa-aikatoimi, rakennusvalvonta ja ympäristötoimi. Palvelutoimen alaan kuuluu terveystarvekeskus, sosiaalikeskus, koulutusvirasto, ammattiopisto, kulttuuritoimi, kaupunginkirjasto ja Palmgren-konservatorio. Tutkielmassa keskityn teknisen ja palvelutoimen aloilta valittuihin kahteen tehtäväalueeseen. Näistä palvelukokonaisuuksista olen valinnut tarkempaan tarkasteluun teknisen palvelukeskuksen ja sosiaalikeskuksen. (<http://www.pori.fi/hallinto/organisaatiokaavio2004.pdf> luettu 9.10.2005)

PORIN KAUPUNGIN ORGANISAATIO 1.1.2005



Kuvio 5. Organisaatio kaavio (<http://www.pori.fi/hallinto/organisaatiokaavio2004.pdf>)
luettu 9.10.2005

6.3 Tutkielman tarkastelussa olevat toimialat

6.3.1 Tekninen palvelukeskus

Porin tekninen palvelukeskus (TPK) luo ja ylläpitää kestäväen kehityksen ja hyvän elämän edellyttämällä tavalla porilaisille rakenteellisen toimintaympäristön, johon luetaan tontit, liikenneväylät, viheralueet ja julkiset toimitilat. TPK:n toiminta perustuu uusiutumiseen, seudulliseen verkottumiseen, aloitteellisuuteen, taloudellisuuteen ja hyvään palveluun. Palvelu kohdistuu suoraan kuntalaisiin ja elinkeinoelämään sekä sisäisesti muihin hallintokuntiin luoden perustan niiden palveluille. Tekninen palvelukeskus koostuu kolmesta yksiköstä. Aluetekniikan yksikön alaisuudessa toimii tonttitoimi, mittausoimi, suunnittelu, kadunrakennus, kunnossapito ja puistotoimi. Rakennusyksikköön kuuluvat satamarakennus ja talonrakennus. Toimitilayksikkö koostuu isännöinnistä, talonsuunnittelusta, kiinteistönhoidosta ja siivouksesta. Teknisestä palvelukeskuksesta erillisinä yksikköinä toimivat asuntotoimisto, kaavoitusosasto, rakennusvalvonta ja ympäristötoimisto. (Porin kaupungin tilinpäätös ja toimintakertomus 2004, 74-75)

6.3.2 Sosiaalitoimi

Sosiaalitoimen toiminta-ajatuksen mukaan sen tehtävänä on huolehtia kaupunkilaisten sosiaalisesta hyvinvoinnista erilaisissa olosuhteissa ja elämäntilanteissa ja tukea heitä oman elämänsä hallintaan. Sosiaalitoimen organisaatio koostuu kolmesta toimialueesta. Toimialueita ovat perusturvan toimialue, päivähoidon ja perhetyön toimialue ja sisäisten palvelujen toimialue. Kaksi ensimmäistä ja samalla keskeisintä toiminta-alueita sosiaalityölle ovat perusturvan ja perhetyön toimialueet. Perusturvan toimialue koostuu yleisestä sosiaalityöstä ja toimeentulotuesta, erityisryhmien asumisesta, päihdehuollosta, vanhustenhuollosta ja kotipalvelusta. Päivähoidon ja perhetyön toimialue koostuu päiväkodeista, perhepäivähoidosta, lastensuojelusta, perheneuvolasta ja vammais- ja kehitysvammapalveluista. (Porin sosiaalitoimen Toimintakertomus 2003, 3-4)

6.4 Henkilöstö

6.4.1 Henkilöstösuunnitelma ja painopistealueet

Porin kaupungin henkilöstösuunnitelma pohjautuu valtuuston hyväksymään kaupunkistrategiaan, vuotuisen henkilöstötilinpäätökseen, työolobarometreihin ja talousarvio 2005 ja investointisuunnitelmaan 2005-2009.

Porin kaupungilla on työnantajana erityispiirre, sillä se on antanut toimintalinjalupauksen työnantajana henkilöstölleen. Toimintastrategiassa Porin kaupungin henkilöstöön liittyvää toimintaa määrittelee Pori 2008 ohjelma. Ohjelma määrittelee kaupungin kokonaiskehitystä ja toimintalinjoja. Henkilöstön osalta on määritelty toimintastrategiat, jotka ovat seuraavat: Kaupunki turvaa riittävän, osaavan ja työhönsä sitoutuneen henkilöstön saamisen ylläpitämällä ja kohentamalla hyvän työnantajan mainetta. Kaupunginvaltuusto on hyväksynyt ja sitoutunut 11.6.2001 Pori 2008 ohjelmaan. (Pori 2008 ja <http://www.pori.fi/henkilosto/hhallinto.html> luettu 7.10.2005)

Taulukko 2. Henkilöstöstrategia (Pori 2008)

Kaupunki työnantajana

- ei irtisano tai lomauta henkilöstöä tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Työttömyys- ja erityiseläkkeistä sekä muista yksittäisistä järjestelyistä voidaan neuvotella, sopia ja päättää erikseen.
- pyrkii aina neuvottelutulokseen henkilöstöä koskevissa asioissa eikä muuta yksipuolisesti saavutettuja neuvottelutuloksia
- luo edellytykset vakinaisille työpaikoille pitkäjänteisellä henkilöstösuunnittelulla,
- arvostaa ahkeruutta ja palkitsee hyvistä työtuloksista
- lisää sisäistä koulutusta ja tukee henkilöstön jatko-opintoja,
- antaa ajantasaista tietoa henkilöstölle kaupunkia koskevista asioista ja ylläpitää avointa keskusteluyhteyttä henkilöstöjärjestöjen kanssa
- lisää voimavaroja työkykyä ylläpitävään toimintaan, edistää terveysliikuntaa ja edellyttää jokaisen viraston, laitoksen ja yksikön paneutuvan työuupumuksen ehkäisyyn
- parantaa työterveydenhuollon, työsuojelun ja työnohjauksen toimintaedellytyksiä
- arvostaa hyvää johtamista ja yhteistoiminnan aktiviteetin nostamista
- kehittää henkilöstöhallinnon päätöksentekomenettelyä.

Tutkimuksen teon yhteydessä on valmistunut Pori 2012 -strategia, joka on Pori 2008 ohjelman uusittu ja päivitetty versio Porin kaupungin tahtotilasta. Strategiassa on muutosta painopistealueissa henkilöstön kehittämisessä. Pori 2012 -strategian henkilöstön tahtotilaksi on määriteltä eri asioita painottaen kuin edellisessä ohjelmassa ”osaava, motivoitunut ja terve henkilökunta”. Pori 2012 –strategia painottaa Porin työnantajana kilpailukykyä palkkauksessa, haasteellisten tehtävien tarjoamisessa ja työsuhteissa sekä painottaa entiseen ohjelmaan verraten enemmän työyhteisön kannustuksen merkitystä. Henkilöstön ikärakenne on korostanut henkilöstön henkisen ja fyysisen terveyden tahtotilaksi. Sitoutumisen tavoite henkilöstön tahtotilasta on muutettu henkilöstön motivoitumisen tasolle. Henkilöstön työsuhte turva on säilytetty Pori 2012 –strategiassa. Henkilöstöä ei irtisanota taloudellisista eikä tuotannollisista syistä. Pori 2012 –strategian käytön ollessa vasta alussa ei sitä ole voitu soveltaa vielä talousarvioiden ja investointisuunnitelmien muodossa. Siksi strategian käyttö jää tässä tutkimuksessa vain toteamisen asteelle. (Pori 2012 –strategia 12.12.2005, 1-15)

Työhyvinvointiohjelma (24.1.2005) on Porin kaupungissa laadittu 2008 strategian määrittämän tahtotilan saavuttamiseksi. Pori 2008 strategian henkilöstön visio ”osaava, työkykyinen ja työhönsä sitoutunut henkilöstö” on työhyvinvointiohjelman tavoite. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ohjelmassa hyvää työelämän laatua. Työhyvinvointiohjelman visio on olla henkilöstöhallinnon, työsuojelun ja työterveyshuollon yhteinen strategia tahtotilan saavuttamiseksi. Työhyvinvointiohjelman taustalla on Kunnallisen työmarkkinalaitoksen vuonna 2003 hyväksymä suositus työhyvinvoinnista kunta-alalla. Ohjelman tavoitteena on 1) parantaa työntekijöiden ja työyhteisöjen toimintakykyä, 2) auttaa työntekijöitä käyttämään ja kehittämään itsessään ja ympäristössään olevia voimavaroja työhyvinvointinsa lisäämiseksi, 3) tehdä työpaikoista turvallisia, 4) vähentää sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläköitymistä. Tarkoituksena ohjelmalla on, että työyhteisöt kykenevät hallitsemaan ja kehittämään omatoimisesti työtään, työkykyään ja terveyttään. Tällä edistetään henkilöstön hyvinvointia, työelämän laatua ja tuloksellisuutta sekä parannetaan kaupungin työnantajakuvaa ja kilpailukykyä työmarkkinoilla. Ohjelmassa on nostettu esiin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus ja korostettu, että se koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä esimiehineen. Ohjelman pohjalta hallintokunnissa tulee olla työryhmä, jonka tehtävänä on suunnitella,

organisoida ja seurata toimenpiteitä ja niiden toteutumista. Tähän rooliin esitettiin hallintokuntien johtoryhmiä niiden työntekijöiden huolehtimisvelvoitteen vuoksi. Työhyvinvointitoimenpiteiden toteutumiseksi laaditaan toimintasuunnitelmat. Toimintasuunnitelman tulee sisältää aikataulutettuja painopistealueita. Työhyvinvoinnin edellytyksenä on koko hallintokunnan sitoutuminen tavoitteelliseen toimintaan. (Porin kaupungin Työhyvinvointiohjelma 2005, 1-10)

Porin kaupungin henkilöstöhallinnon toiminnan painopistealueita määrittää talousarvio 2005 ja investointisuunnitelma 2005-2009. Toiminnan kehittämissuuntia ja painopistealueita määritellessään kaupunki käyttää Balanced Scorecardia eli tasapainotettua mittaristoa. Kriittisiksi menestystekijöiksi henkilöstöhallinnon kohdalla on asetettu vaikuttavuuden näkökulma, että kaupunki on hyvä työnantaja, henkilöstön määrä ja rakenne vastaavat palvelutuotannon tarpeita ja henkilöstö on osaavaa, työkykyistä sekä motivoitunutta. Rakenteiden ja prosessien osalta päätöksenteko on sujuvaa, yhteistyö- ja työnjako hallintokuntien kanssa ovat toimivaa ja tarkoituksenmukaista, neuvottelukäytäntö ja – ilmapiiri henkilöstöjärjestöjen kanssa on avoin ja luottamuksellinen, palkkausjärjestelmät kaikilla sopimusaloilla toimivat ja ne koetaan oikeudenmukaisiksi sekä tiedottaminen on ajantasaista ja avointa. Resurssinäkökulmasta pitkäjänteisellä henkilöstösuunnittelulla turvataan tarvittava työvoima ja riittävät taloudelliset resurssit turvataan palkkausjärjestelmien ja työhyvinvoinnin kehittämisellä. Uudistumisen näkökulmassa henkilöstön koulutus on järjestelmällistä ja tavoitteellista, sitä on saatavilla eri henkilöstöryhmille ja työhyvinvointi ymmärretään laajasti ja siinä panostetaan ennaltaehkäisevään toimintaan. (Porin kaupungin talousarvio 2005 ja investointisuunnitelma 2005-2009, 30)

BSC:n määrittelemien kriittisten menestystekijöiden toteuttamiseksi keskeisimmät toimenpiteen vuodelle 2005 henkilöstöhallinnossa on ollut yleisellä tasolla henkilöstön kehittämis- ja koulutus-suunnitelman laatiminen, palkka- ja palvelusuhdeasioiden tehtävien määrittely ja organisoinnin selvittäminen sekä työhyvinvointiin kuuluvien asioiden määrittely ja kuvaaminen. Yksityiskohtaisia tavoitteita on esim. valmistella johdon ja esimiesten valmennusohjelma, ikäohjelman laatiminen ja mentoroinnin käynnistäminen, henkilöstön osaamiskartoitusten käynnistäminen, keskeisten sopimusalojen palkkausjärjestelmien kehittäminen, palkka- ja henkilöstöhallinnon

ohjelman uudistaminen sekä tiedottamiskäytäntöjen uudistaminen. (Porin kaupungin talousarvio 2005 ja investointisuunnitelma 2005-2009, 30)

Keskeisimpiä ongelmia henkilöstön osalta ovat korkea ikärakenne, minkä johdosta esim. ikäohjelman laadinta ja mentoroinnin tärkeys on keskiössä. Muita ongelmia, ovat tuoneet organisaation eri toimintojen siirtäminen ja organisaatiomuutokset sekä hallintokuntien välinen yhteistyö. Henkilöstömäärän epäsuotuisa kehitys puhuttaa, sillä tavoitteiden mukaan henkilöstön olisi pitänyt pienentyä, mutta se on kuitenkin kasvanut, mikä johtuu palvelutarpeen lisääntymisestä. Toiminnan keskiössä tällä hetkellä on henkilökohtaisen palkkausjärjestelmän kehittäminen, intranetin kehittäminen tiedotuskanavana henkilöstöasioissa, koulutusasiat ja henkilöstömäärän kehitys.

6.4.2 Tunnuslukuja henkilöstöstä

Henkilöstöä Porin kaupungin palveluksessa on 6834 henkilöä (31.12.2004). Toistaiseksi voimassa olevassa palvelusuhteessa heistä oli 4982 henkilöä ja määräaikaisessa palvelusuhteessa 1528 henkilöä. Prosentuaalisesti Porin kaupungin henkilöstöstä 24 % on määräaikaisia ja 71 % vakinaisia, työllistettyjä ja oppisopimussuhteisia työntekijöitä yhteensä 5 %. Henkilöstöstä on 69 % naisia ja 31 % miehiä, naisia on siis yli kaksi kolmasosaa koko henkilöstöstä. Henkilöstöstä suurin osa toimii sosiaali- ja terveystoimessa yht. 40 %. Sosiaalikeskuksen palveluksessa toimii 23 % ja terveystoimen palveluksessa 17 % henkilöstä, koulutuspalveluissa 14 %, teknisessä palvelukeskuksessa 11 % (määrä), Satakunnan ammattikorkeakoulussa 8 %, Satakunnan Pelastuslaitoksella 5 % ja muissa hallintokunnissa loput 22 %. (Porin kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004, 1-4)

Porin henkilöstöstrategian mukaan henkilöstömäärän olisi pitänyt laskea, mutta kaupungin työntekijämäärä on kuitenkin vuodesta 2003 noussut 6749 työntekijästä 6834 työntekijään vuonna 2004, yhteensä 1,3 %:lla. Asukkaita kaupungin palveluksessa olevaa kohti on 11,1. Laskua on ollut (vuosi 2000) 12 asukasta kaupungin palveluksessa olevaa kohti (vuosi 2004) 11,1 asukasta kohti kaupungin palveluksessa oleva. Toisin sanoen voidaan palvelutason katsoa parantuneen ainakin henkilöstömäärään verraten. (Porin kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004, 1-4)

Porin kaupungilla kuten kunta-alalla yleensä työntekijöiden koulutustaso on korkea. Pätevyysvaatimukset vaikuttavat osaltaan koulutustasoon korkeuteen. Vakinaisesta henkilöstöstä 2 %:lla on tutkijakoulutus, 21 %:lla ylempi korkeakoulututkinto, 17 %:lla alempi korkeakoulututkinto, 22 %:lla alin korkea-asteen koulutus, 38 %:lla keskiasteen koulutus. Koko henkilöstöä koskevaa koulutustietoa ei ole saatavilla, koska vain 62,5 %:lta henkilöstöä on saatu kerättyä koulutustiedot. Henkilöstön ikä on korkea ja se tuo omat erityispiirteensä henkilöstöhallintoon Porissa. Henkilöstön nousussa oleva keski-ikä oli 2004 vuoden lopussa 48 vuotta. Henkilöstön keski-ikä on noussut aina vuodesta 1995 44,5 vuodesta vuoden 2004 48 vuoteen (+3,5 vuotta). Naisten keski-ikä on 48,1 vuotta ja miesten keski-ikä 47,8 vuotta. (Porin kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004, 5-11)

Henkilöstön sairauspoissaolojen määrän kasvu on hidastunut. Lisäystä vuoteen 2003 on 576 päivää. Vastaava sairauspoissaolopäivien määrän kasvu vuodesta 2002 vuoteen 2003 oli 4210 päivää. Vuonna 2004 sairauspoissaoloprosentti kokonaistyöajasta oli 4,12 % ja sairauspoissaolopäiviä työntekijää kohden oli 14,8 päivää. Vastaavat luvut vuonna 2003 olivat 4,14 % ja 15 päivää eli molemmissa mittareissa oli pientä laskua. Suhteutettuna henkilöstön korkeaan ikärakenteeseen sairauspoissaolomäärät ovat keskimääräistä pienempiä Porin kaupungin henkilöstöllä. Suurimmat poissaolot aiheutuivat edellisvuoden tapaan tuki- ja liikuntaelinsairauksista, hengityselinten sairauksista sekä mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöistä. Hallintokunnittain eniten sairauspoissaoloja oli Porin Satamassa 7 % kokonaistyöajasta. Vähiten sairaus- ja tapaturmapoissaoloja oli Taidemuseossa 1,5 % kokonaistyöajasta. (Porin kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004, 27-29)

Henkilöstön vaihtuvuus Porin kaupungilla on vähentynyt. Vuoden 2004 henkilöstön vaihtuvuus oli 1,7 % (83), kun taas vuotta aiemmin vastaava luku oli 4,8 (223). Kaupungin palveluksesta poistuneiden vakinaisten erosyissä eniten on siirtymistä vanhuuseläkkeelle. Irtisanoutumiset ovat kuitenkin nousseet huomattavasti vuoden 2004 aikana ollen 56. Vastaava luku vuotta aiemmin oli vain 38. Vuonna 2004 kaupungin palveluksesta eläkkeelle siirtyi 155 henkilöä. Määrä on noussut vuodesta 2003 16 henkilöllä. Eläkkeelle siirtymisaika on noussut 58,9 vuodesta 59,7 vuoteen. Myös työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisaika on tasaisesti noussut 56,5 vuoteen. (Porin kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004 12, 30-34)

Porin kaupungissa tehdään seurantalutkimusta Porin Työolobarometrin muodossa. Tavoitteena on Porin kaupungin henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittäminen kuvaamalla henkilöstön kokemuksia työelämän laadusta ja sen muutossuunnista. Työolobarometri on toteutettu vuosina 2000 ja 2003. Seuraava työolobarometri toteutetaan syksyllä 2006. Viimeisimmän vuoden 2003 työolobarometrin mukaan muutossuunta työelämän laadun näkökulmasta on lievästi positiivinen, mutta merkkejä henkilöstön työkyvyn heikkenemisestä tai ainakin sen uhasta on olemassa. Tämä johtuu kuormitustekijöiden kuten kiireen ja fyysisen tai henkisen kuormittavuuden lisääntymisestä. Lisäksi merkittävänä tekijänä voidaan pitää työmotivaation heikkenemistä. Erot hallintokuntien kesken Porin kaupungissa olivat huomattavat. (Porin kaupungin työolobarometri 2003, 2-5)

7 Tutkimusasetelma

7.1 Tutkimusongelma

Pro gradu -tutkielman tutkimusongelma lähtee kysymyksestä, miten Porin kaupungin henkilöstö sitoutuu työhönsä, työyksikköön ja työnantajaan Porin kaupunkiin? Pääkysymys keskittyy lisäksi kahteen keskeiseen tarkasteluun. Ensiksi onko toimialojen välillä eroa sitoutumisessa ja kutsumuksessa. Toiseksi tarkastelen tutkimuksen laadullisen näkökulman kautta, vaikuttaako kutsumus sitoutumiseen sekä tuntevatko työntekijät kutsumusta kyseiseen työhön. Tutkimuksessa tarkastellaan myös onko kutsumuksella vaikutusta sitoutumiseen. Käsittelen pääkysymystä Porin kaupungin kautta, miten organisaatio pystyy sitouttamaan henkilöstöään, mutta työntekijöiden näkökulmasta, mitä työntekijöille itselleen merkitsee sitoutuminen ja miten sitä pystyisi parantamaan. Tarkastelen myös miten tekijät ovat toteutuneet sekä alustan jatkotarkastelua miten ne on huomioitu Porin kaupungin organisaatiossa. Pyrin käsittelemään sitoutumista kolmen pääkohteen mukaan sitoutumista työhön, organisaatioon ja työyksikköön. Tutkimus painottuu enemmän kuitenkin organisaatiositoutumiseen, koska kyseessä on case-tutkimus Porin kaupungista. Tutkielman pohjalta pyrin lopuksi miettimään jatkoasetelmaa millä ihmiset saadaan sitoutumaan työhönsä ja organisaatioon paremmin ja mitä keinoja kaupungilla on jo käytössä ja mahdollisesti suunnitteilla sekä ovatko ne oikean suuntaisia. Pohdinnassa pyritään tarkastelemaan voidaanko Porin kaupunki määritellä irrationaliseksi organisaatioksi, jossa muutokset voivat onnistua. Teoria-asetelma on esitelty edellä ja kuvio teoreettisesta oletuspohjasta esitetään tämän luvun lopussa. Yhteenveto tutkimuksellisesta viitekehyksestä on esitetty tämän luvun lopussa.

Tutkimus jakaantuu kolmeen osa-alueeseen:

1. Porin kaupungin henkilöstön sitoutuminen

Kuinka sitoutuneita työntekijät ovat Porin kaupungissa työhönsä, työnantajaan ja työyksikköönsä? Vaikuttaako motivaatio ja tulevaisuuden odotukset sitoutumiseen irrationalisessa organisaatiossa? Mikä saa työntekijät sitoutumaan paremmin?

2. Toimialakohtainen sitoutuminen

Onko toimialalla vaikutusta sitoutumiseen? Eroaako henkilöstön sitoutuminen eri toimialoilla?

3. Työntekijöiden kutsumus työhön

Onko työntekijöillä kutsumusta työhönsä? Kokevatko työntekijät, että kutsumus vaikuttaa sitoutumiseen? Onko kutsumuksessa eroavaisuutta eri toimialojen työntekijöillä?

7.2 Teoreettinen ja tutkimuksellinen tutkimusasetelma

Tutkimuksen kohdehenkilöiden rajaamiseksi olen valinnut kaksi eri toimialaa kaupunkiorganisaation sisältä. Teknisen toimen ja sosiaalitoimen olen valinnut kahden eri toimialan väliseen tarkasteluun ja vastaamaan kysymykseen, onko sitoutuminen erilaista eri toimialoilla. Nämä toimialat edustavat työn luonteelta vastakohtia kaupungin sisällä. Esim. teknisen toimen tehtäviä on ulkoistettu paljon ja suhteessa palvelun tuotantoon rooli on pienempi tehtävien vähentymisen vuoksi. Sosiaalitoimi taas on kustannuksiltaan kasvava sektori ja tehtäväkenttä laajenee koko ajan. Se on myös viime sijaisin palvelusektori kaupungissa syntyviin ongelmiin. Sosiaalitoimen olen valinnut juuri siksi, että henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta sosiaaliala on sen luonteinen, että selvityksen alla on vaikuttaako kyseisen alan henkilöstön sitoutumiseen kutsumus.

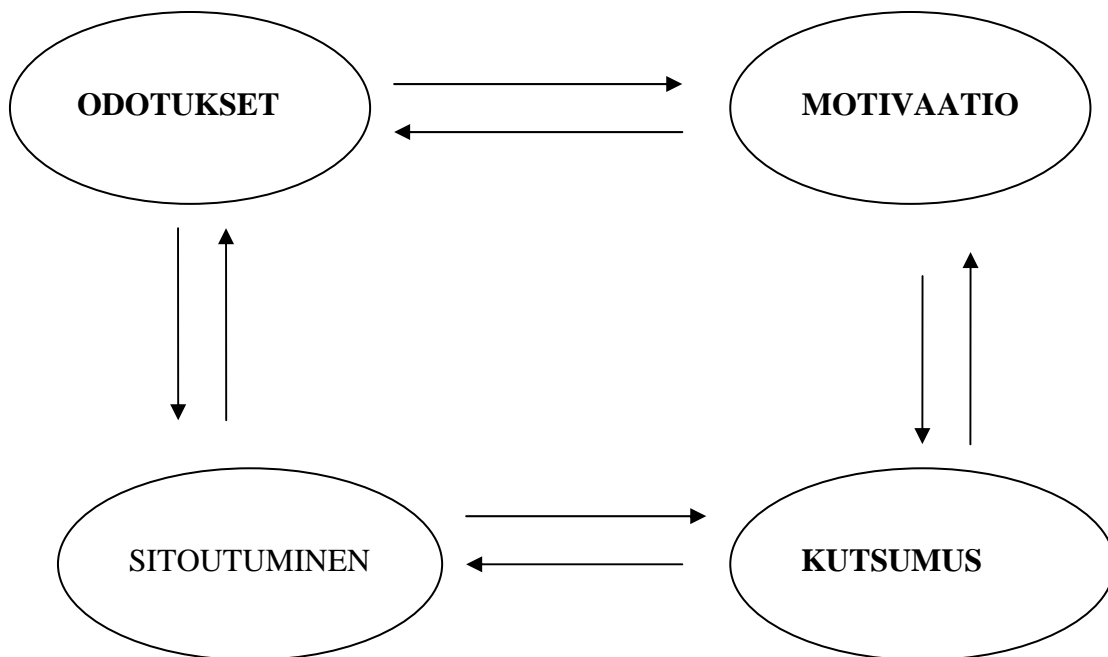
Tutkimus on ongelmanratkaisutavaltaan empiirinen tutkimus kohdeorganisaatiosta Porin kaupungista. Tutkimus perustuu teoreettiseen tietopohjaan ja menetelmiin, joita sovelletaan ja käytetään pro gradu -tutkielmassa. Tutkimuksen tavoitteena on henkilöstön käyttäytymisen selvittäminen ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden löytäminen, jotta sitouttamisen problematiikkaa kohdeorganisaatiossa voidaan pureutua.

Aineiston hankintaan on käytetty tutkimusmenetelmänä survey-kyselytutkimusta. Tutkimusongelmaan haen vastausta organisaation työntekijäpuolelta, miten henkilöstö sitoutuu työhönsä ja organisaatioon. Peilaan henkilöstön sitoutumista kaupungin asiakirjoihin henkilöstöhallinnosta, miten kaupunki on sitouttanut työntekijöitä ja onko sitouttamisella ollut vaikutusta. Näiden lisäksi käytän faktorianalyysiä, jolla aion saada

selville kuinka sitoutunut henkilöstö on työhönsä sekä kaupunkiin ja kuinka nämä tekijät ovat toteutuneet Porin kaupungin organisaatiossa ja missä on keskeisimmät kehittämisen paikat. Kysymyskaavake koostuu avoimista kysymyksistä, mutta mukana on myös strukturoituja kysymyksiä.

Survey-kysely on tehty kesällä 2005 Porin kaupungin työntekijäjoukolle sekä teknisessä toimessa että sosiaalitoimessa. Otokseen on valittu kaksi ammattiryhmää molemmilta toimialoilta. Sosiaalitoimesta olen valinnut otokseen sosiaalityöntekijät sekä sosiaaliohjaajat. Teknisestä toimesta otokseen on valittu rakennusmestarit ja insinöörit. Vastaajaryhmäksi pyrittiin valikoimaan mahdollisimman samankaltainen ja vertailtavissa oleva työntekijäryhmä molemmilta toimialoilta. Työntekijäotos on saman koulutustasoa edustavia henkilöitä molemmilta toimialoilta sekä melko samantasoisissa työtehtävissä toimivia ammattiryhmiä. Tarkasteltava otos on korkeakoulutettuja asiantuntija tehtävissä olevia henkilöitä.

Pro gradu -tutkielmani teoria-asetelma Nils Brunssonin teorian pohjalta.



Kuvio 6. Pro gradun teoria-asetelma. Voiko kutsumus olla yksi organisatoriseen toimintaan vaikuttava tekijä?

Tutkimuksessani teoriapohjana ovat seuraavat asiat

Tutkimuksessa työtyytyväisyyttä käsitellään työssä viihtyvyytenä ja tilana johon organisaatiossa pyritään henkilöiden sopeutuessa organisaatioon. Motivaatio katsotaan olevan psyykkistä tavoitteellista toimintaa, kohti jotain tavoitetta. Tulevaisuuden

odotukset ovat henkilöiden henkilökohtaisia odotuksia ja toiveita tulevasta. Odotusten, motivaation ja sitoutumisen vuorovaikutuksena syntyy organisatorista toimintaa. Kutsumus voidaan määritellä elämäntehtäväksi tai työmotivaatioksi, mutta sanassa on kuitenkin tunnetta ja se on rikkaampi ilmaus kuin edellä mainitut tarkoitusperät.

Brunssonin teoria käsittää organisaatiot irrationaalisina ja muutosherkkinä selviytyjinä. Nykyiset organisaatiot tarvitsevat sitoutumisen tarkastelua juuri ympäristön muutosten ja niiden olemassaolon vuoksi. Organisaatioiden toiminta on kokonaisuus, se on yhtenäistä irrationaalista organisaatiotoimintaa. Tärkein huomio teoriassa on, että sitoutumiseen vaikuttamalla pystytään organisaation muitakin toimia ja asioita muuttamaan. Sitoutuminen nähdään kokonaisvaltaisena asiana, johon kuuluu organisaation yhteisöllinen näkökulma. Organisaatioideologia ja sitoutumiseen vaikuttaminen on teoriassa keskeisimmässä roolissa.

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimuksellisesta viitekehuksesta

Tutkimuksen aihe:	Henkilöstön sitoutuminen kunta organisaatiossa – Case Porin kaupunki	
Tutkimusongelma:	Kuinka sitoutuneita Porin kaupungin työntekijät ovat työhönsä ja organisaatioon? Eroaako henkilöstön sitoutuminen eri toimialoilla? Jos eroaa, minkälaisista asioista erot johtuvat? Onko kutsumuksella merkitystä eri toimialojen työntekijöiden sitoutumiseen? Mikä saa työntekijät sitoutumaan? Mitä keinoja kaupungilla on sitouttaa työntekijöitensä?	
Ongelman ratkaisutapa:	Empiirinen tutkimus	
Tutkimussuuntaus:	Kvantitatiivinen l. määrällinen tutkimus	Kvalitatiivinen l. laadullinen tutkimus
Tutkimustyyppi:	Deskriptiivinen l. kuvaileva tutkimus. Tutkimus pyrkii kuvailemaan organisaation henkilöstön sitoutumisen tilaa.	
Tutkimus/Tiedonkeruu tapa	case-tutkimus / kyselytutkimus: Avoin kysymysosio: laadullinen analyysi Mielipide kysymysosio: kvantitatiivinen analyysi	
Tutkimusmenetelmät:	Avoin kysymysosio: Sisällönanalyysia (soveltaen) Mielipide kysymysosio: SPSS-tilastolliset perusanalyysit, ristiintaulukointi ja faktorianalyysi (pääkomponenttianalyysi).	

7.3 Aineisto

Tutkimuksessa käytetään primaariaineistoa, sillä tutkimusongelmaan ei ollut saatavilla valmista aineistoa, joka olisi sopinut sitoutumisen tutkimusongelmaan ja koskettaisi kohdeorganisaatiota ja sen henkilöstöä. Aineiston hankinta tuotettiin tässä tutkimuksessa keräämällä itse aineisto Porin kaupungin henkilöstön kahdesta ammattikunnasta. Valitut ammattialat ovat sosiaaliala ja tekninen ala. Aineiston hankintaan käytetään tutkimusmenetelmänä survey-kyselytutkimusta. Tutkimusongelmaan haen vastausta organisaation työntekijäpuolelta, miten henkilöstö sitoutuu työhönsä ja organisaatioon. Tarkoituksena on saada selville mitä sosiaalityöntekijät, sosiaaliohjaajat, rakennusmestarit ja insinöörit ajattelevat sitoutumisestaan työhönsä ja organisaatioon ja miten he uskovat, että ihmiset heidän alallaan sitoutuisivat paremmin työhön ja organisaatioon. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997, 184-185)

Tutkimuksen ollessaan tyypiltään case-tutkimus ei valmista aineistoa ollut mahdollista soveltaa kohdeorganisaatiosta kyseiseen tutkimusongelmaan. Kyselytutkimukseen päädyttiin myös siksi, että Porin kaupunki ei ole kerännyt henkilöstöltään sellaisia tietokantoja joista käsin sitoutumisen ongelmaan perehtyminen onnistuisi. Esimieskyselyn kaupunki on toteuttanut vuonna 2003. Muuten tutkimustyötä on Porin kaupungissa tehty melko vähän, erilliset hallintokunnat ovat keränneet tietoa usein omista työntekijöistään. Tässä tapauksessa kyselytutkimuksen etuja on monipuolisen aineiston hankinta yhdellä kyselyllä, aikataulu kysymykset, tutkittavan ammattikunnan tavoiteltavuus ja kustannukset. Kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan pitää sitä ovatko henkilöt perehtyneet kyselylomakkeeseen tarpeeksi, ymmärtävätkö he kysymykset oikein ja ovatko vastaajat suhtautuneet vakavasti kyselyyn. Kyselylomakkeen kysymyksillä pyritään keräämään tietoa tosiasioista, vastaajien arvoista ja asenteista sekä tärkeimpänä heidän mielipiteitään Porin kaupungin harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta ja sen kehittämisestä.

7.3.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Kysely katsottiin liian työlääksi ja suureksi projektiksi toteuttaa koko kaupungin henkilöstöllä, sillä määrä olisi ollut n. 6800 henkeä. Lisäksi koko henkilöstölle tehtävä

kysely ei tuottaisi suhteessa lisäinformaatiota kuin otoksellakaan tehty tutkimus. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kaksi vastakkaista toimialaa, tekninen toimi sekä sosiaalitoimi. Näiden kahden alan katsottiin edustavan kaupungin laajan palvelualan työntekijöitä sekä teknisestä, suorittavasta työntekijä joukosta sekä hoiva-alalta, jota kaupungin palvelutoimesta on suurin osa. Tutkimuskohdetta rajattiin vielä koskevaksi kahta ammattiryhmää teknisestä palvelukeskuksesta; rakennusmestarit ja insinöörit sekä sosiaalikeskuksesta sosiaalityöntekijät sekä sosiaaliohjaajat. Kohdeammattiryhmät edustavat koulutustaustaltaan ylempiä toimihenkilöitä, joilla on taustallaan alempi tai ylempi korkeakoulututkinto.

Tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan näitä kahta ammattiryhmää niiden alojen ääripäisyyden vuoksi. Usein nämä kaksi alaa mielletään toistensa ääripäiksi työmoraalin ja työn luonteen pohjalta. Kunnallisen sosiaalityön luonteeseen on yhdistetty mielikuva työn kutsumuksesta, auttamisesta ja heikomman osapuolen puolustamisesta. Tekninen toimiala mielletään työn suorittamiseksi, jonkin kohteen valmiiksi saamiseksi, kunnostamiseksi tms. tekniseksi suoritukseksi. Sosiaalialan luonteeseen taas kuuluu asetelma työn riittämättömyydestä ja siitä ettei sen toimialan työtä saada ”rakennettua” valmiiksi, vaan työ alkaa usein alusta työskenneltäessä ihmisten kanssa.

7.3.2 Tutkimuslomake

Kyselylomake koostui sekä avoimista, monivalinta ja sekakysymyksistä. Pääpaino on avoimilla kysymyksillä, sillä tavoitteena on kerätä tietoa juuri vastaajien keskeisistä ajatuksista sitoutumista kohtaan. Kyselylomake koostuu kahdesta osasta; vastaajien taustatietoja koskeva osuudesta ja itse sitoutumiseen pureutuvasta asiaosasta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997, 197)

Tutkimuslomake laadittiin yhdessä kohdeorganisaation henkilöstöosaston kanssa, sillä lomakkeeseen sisällytettiin kaupungille tärkeitä asioita, joita ei suoranaisesti tähän tutkimukseen otettu mukaan. Tutkimuslomake laadittiin toukokuussa 2005. Tutkimuslomakkeella kerättiin myös Porin kaupungille tietoja, joiden avulla henkilöstöpolitiikkaa voidaan organisaatiossa jatkojalostaa.

Lomake koostuu kolmesta kysymysosiosta, joita ovat vastaajan taustatiedot, avoin kysymysosio ja väiteosio sitoutumisesta työhön, kaupunkiorganisaatioon ja

työyhteisöön. Taustatiedoilla pyritään kartoittamaan kaikki se mahdollinen tieto, joka voi selittää sitoutumista ja kertoo vastaajajoukosta oleellisen tiedon. Avoimen kysymysosion tavoitteena oli selvittää vastaajien asennoitumista työtä kohtaan, mitä se heille merkitsee ja kuinka sitoutuneita, motivoituneita työntekijät ovat työhönsä, Porin kaupunkiin työnantajana, työyksikkönsä. Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin myös kuinka korkeat tulevaisuuden odotukset työntekijöillä on työtänsä, Porin kaupunkia työnantajana ja työyksikköään kohtaan. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan onko heillä kutsumusta työtänsä kohtaan ja jos on, niin kuvailemaan kutsumustaan sekä arviomaan vaikuttaako se heidän sitoutumiseensa. Viimeinen, väiteosio, on mielipide- ja asennetutkimusta. Väiteosion tarkoituksena oli kerätä tietoa työntekijöiden sitoutumisen ongelmakohdista sekä siitä kuinka hyvin tekijät toteutuvat heidän työssään tai organisaation ja työyksikön taholta hoidettuina asioina. Työn lopussa on liite tutkimuslomakkeesta.

Sitoutumista on usein mitattu 5- tai 7-portaisilla Likert-asteikollisilla väittämillä (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä), joka on Mowday, Steersin ja Porterin vuonna 1979 kehittämä asteikko Organizational Commitment Questionnaire. Sitä on käytetty pohjana monille muille indikaattoreille. Sitoutumisen aspektit eivät ole ilmiön eri lajeja, vaan osatekijöitä, jotka muodostavat sitoutumisen käsitteen. Summamuuttujien avulla saadaan sitoutumisen käsitteen taakse voimaa, lisäämällä siihen sen osatekijöitä. (Jokivuori P & Ruuskanen T 2004, 69.) Tutkimuslomakkeessa käytetään 5-portaista Likert-asteikkoa.

7.4 Tutkimusprosessi

7.4.1 Empiirinen tutkimus

Tutkimus on empiirinen eli havainnoiva tutkimus kun se perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimus voi testata teoriasta kehitettyä hypoteesia käytännössä, mutta tutkimusongelmana voi olla myös jokin ilmiö tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen miten jokin asia pitäisi toteuttaa. Tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Oman aineiston kerääminen on empiiriselle tutkimukselle tavallisin piirre. Deskriptiivinen eli kuvaileva tutkimus on empiirisen tutkimuksen perusmuoto.

Jokaisessa tutkimuksessa on osana deskriptiivistä tutkimusta tai se voi olla tutkimuksen pohjana. Kuvaileva tutkimus tarvitsee laajan aineiston, koska tärkeänä tekijänä on tulosten luotettavuus, tarkkuus ja yleistettävyyys. Kuvailevaa tutkimusta käytetään usein mielipidetiedusteluissa ja tilastonselvityksistä. (Heikkilä (1998) 13-17)

Tutkimusta on vaikea luokitella joko kvantitatiiviseksi tai kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Tämä tutkimus on kvantitatiivisesti painottunut, koska tutkimuksessa käytetään tilastollisia analyyskejä, menetelmiä ja se perustuu melko standardoituun tutkimuslomakkeeseen. Kaikissa tutkimuslomakkeen kysymyksissä ei ole vastausvaihtoehtoja. Tutkimuksessa sekä kuvataan ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta että ymmärretään ilmiötä ns. pehmeän tiedon pohjalta. (Heikkilä (1998), 15–17)

Tutkimusstrategialtaan tutkimus on survey-tyyppinen, jolla pyrin kuvailemaan kohdeorganisaation sitoutumisen tilaa sekä vertailemaan sen sisäisten toimialojen välistä sitoutumista ja mahdollisia sitoutuneisuuseroja kutsumuksen vaikutuksesta. Tulosten yleistettävyyttä tulee pienentämään se seikka, että tutkimus on tapaustutkimus eli kohdeorganisaatioksi on valittu vain yksi kaupunki.

Tutkimus ei ole puhtaasti kvantitatiivinen survey-tutkimus, vaan siitä löytyy kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen kyselylomakkeelle on tyypillistä sen avoimet kysymykset, joissa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Vastausten luokittelu on hoidettu vasta jälkikäteen kvalitatiivisin menetelmin. Kyselyä voidaan pitää kontrolloituna kyselynä, sillä työskennellessäni kyseisessä organisaatiossa teen yhteistyötä kyseisten toimialojen kanssa ja kysely on jaettu osittain henkilökohtaisesti toimialojen työntekijöille. Etuna voidaan myös pitää sitä, että kohdejoukko on henkilökohtaisesti tavoitettavissa. Kyselyn päätavoite on kerätä tietoa työntekijöiden käsityksistä ja mielipiteistä sitoutumisesta työhön, organisaatioon, ja saada selville heidän sitoutumisensa taso työhön ja organisaatioon. Aineisto on kerätty standardoidusti eli kaikille kohdehenkilöille on esitetty kysely samalla tavalla. Kohdehenkilöiden tullessa kahdesta eri ammattiryhmästä tulee eroavaisuuksia olemaan, jo näiden ryhmien luonteen välillä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 189-193)

7.4.2 Tapaustutkimus eli case tutkimus

Tapaustutkimus on tyypiltään kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa tutkimusta. Case-tutkimuksessa voidaan tarkastella yhtä tapausta (single-case) tai useita tapauksia (multiple case). Tiedonhankintatapoina ovat yleensä kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö. Usein case-tutkimuksessa käytetään useita analyysitasoja. Kerättävä tieto voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Tapaustutkimuksen heikko puoli on, ettei yhden tapauksen perusteella voi yleistää. (Järvinen & Järvinen 1996, 53-55)

Tämä case-tutkimuksen rooli on olla kuvaus Porin kaupungin henkilöstötöksen sitoutumisesta työhönsä, työyksikköön ja kaupunkiin työnantajana. Tutkimus on sekä kuvailevaa että teoriaa testaavaa tutkimusta, sillä tutkimuksen tarkoitus on kuvailla sitoutumisen tilaa Porin kaupungissa sekä testata hypoteesia kutsumuksen vaikutuksesta sitoutumiseen.

7.5 Tutkimusmenetelmät

Aineisto on kerätty kesäkuussa 2005 ja tiedot tallennettu SPSS tilasto-ohjelmaan. Muuttujat kuten ikä, koulutus, ammattinimike, työyksikkö, työskentelyaika nykyisessä työyksikössä ja työtehtävässä, ammatissa toimimisaika sekä työmatkan pituus on luokiteltu vasta jälkeenpäin. SPSS-järjestelmää hyväksi käyttäen otetaan aineistoa kuvailevia analyyseja aineistosta. Aineistoa analysoidaan kvantitatiivisesti ottamalla perusjakaumat aineistosta, ristiintaulukoimalla sitoutumisen, motivaation ja tulevaisuuden odotusten muuttujia taustamuuttujiin ja suorittamalla pääkomponenttianalyysi sitoutumisen väiteosiosta. Kvalitatiivinen analyysi tehdään kyselylomakkeen avoimista vastauksista, joista sisällönanalyysin avulla muodostetaan kokonaisuuksia sitoutumisen ja kutsumuksen asiakokonaisuuksista.

7.5.1 Riippuvuuksien tutkiminen

Ristiintaulukointi on yksi käytetyimmistä ja yksinkertaisimmista analyysimenetelmistä kuvata tutkimusaineiston muuttujien suhteita, niiden luonnetta ja jatkoanalysointi tarpeita. Ristiintaulukointi on tarkoitettu kategoristen muuttujien analysointiin ja ristiinluokitteluun. Ennen ristiintaulukointia tulee muuttujien arvot luokitella. Riippumattomuustestinä käytetään Khiin neliö -testiä (x2 Pearsonin khiin neliö -testi),

joka on jakauman (frekvenssien) yhteensopivuustesti. Testiä käytetään riippumattomuustestinä kun etsitään vastausta kysymykseen, ovatko tarkasteltavat muuttujat toisistaan riippuvia eli onko muuttujien välillä yhteyttä vai ei. (Tähtinen & Isoaho 2001, 67, 77-78)

7.5.2 Faktorianalyysi ja pääkomponenttianalyysi

Faktorianalyysiä käytetään yleisimmin asenne ja mielipideväittämien tutkimisessa. Kyselylomakkeeseen sisällytetään aihetta koskevia asenneväittämiä, jotta kaikki mahdolliset asiat aiheeseen liittyen tulevat kartoitetuksi. Useat muuttujat silti korreloivat keskenään. Kartoitettavia asioita on paljon, joten myös väittämämäärät ovat suuria, tämän vuoksi avuksi otetaan faktorianalyysi, jolla asenneväittämiin liittyvät faktorit eli perusdimensiot voidaan mekaanisin keinoin etsiä. Faktori lasketaan pääakselimenetelmällä (pääkomponenttianalyysi). Faktoroinnin seurauksena syntyy vaikeasti tulkittavia komponentteja, jotka korreloivat vahvasti toistensa kanssa. Pyrkimys on päästä ratkaisuun, jossa yhden komponentin korrelaatio on mahdollisimman suuri vain tietyn komponentin kanssa. Tätä kutsutaan rotaatioksi. Faktorianalyysin heikko puoli on sen herkkyyys muuttujien määrälle sekä muuttujien välisille korrelaatioille että muuttujien luokituksille. Toinen heikko puoli faktorianalyysillä on myös se, että muuttujien määrän kasvaessa muuttujien välille syntyy luonnostaan sattumalla useita merkittäviä korrelaatioita. (Toivonen 1999, 333-338)

Faktorianalyysi on yksi vanhimmista runsaasti käytössä olevista monimuuttujamenetelmistä. Pääkomponentti- ja faktorianalyysillä on mahdollisuus tiivistää useiden esim. Likert-asteikolla mitattujen muuttujien informaatio muutamaan keskeiseen pääkomponenttiin tai faktoriin. Pääkomponentit ja faktorit nimetään sisällöllisin perustein vastaamaan kyseessä olevaa joukkoon latautuneita muuttujia. Pääkomponenttianalyysi (PCA, Principal Component Analysis) ja faktorianalyysi (EFA, Explorative Factor Analysis) ovat matemaattisesti ja filosofisesti eri analyysimenetelmiä, mutta ne muodostavat käyttötarkoituksensa vuoksi eräänlaisen faktorianalyysiperheen. SPSS-ohjelmistossa käytettävän faktorianalyysin oletuksena on pääkomponenttianalyysi. Pääkomponenttianalyysin taustaoletukset eivät ole aivan yhtä tiukat kuin faktorianalyysissä. PCA ja EFA:n suorittaminen tapahtuu neljässä vaiheessa:

ensin lasketaan mukaan tulevien muuttujien välinen korrelaatio- tai kovarianssimatriisi. Näin syntyneen matriisin perusteella estimoidaan pääkomponenttien tai faktorien lataukset. Sitten lataukset rotatoidaan eli kierretään: rotatoinnissa alkuperäistä akselointia muutetaan ja näin saatetaan lataukset paremmin tulkittaviksi. Lopuksi voidaan laskea kullekin havainnolle faktori- tai komponenttipisteet. (Metsämuuronen 2001, 17-18)

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on löytää faktorianalyysia käyttämällä kysymyslomakkeen III osion sitoutumiseen liittyvistä väittämistä kokonaisuuksia, joiden kautta pystytään selittämään työntekijöiden sitoutumista työhön, työyksikköön ja organisaatioon. Porin kaupunkiorganisaation näkökulmasta tarkoitus olisi löytää kokonaisuuksia joihin vaikuttamalla pystytään sitouttamaan työntekijöitä paremmin kaupunkiin. Tutkimuksessa käytetään pääkomponenttianalyysia, joka on SPSS 14.0 version oletuksena.

7.5.3 Sisällönanalyysi

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan hyvin pitkälle samaistaa sisällönanalyysiin, sillä siinä on tutkimuskohteena joidenkin kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysi. Sisällönanalyysin kolme päätavoitetta ovat 1) tieto kommunikaation sisällöstä 2) tieto kommunikaation tuottajasta ja 3) tieto kommunikaation vastaanottajista ja vaikutuksista. Keskeinen ongelma sisällönanalyysissa on yksikön valinta. Tekstiaineistossa yksikkö voi vaihdella sanan, rivin, kappaleen, ajatuskokonaisuuden tai teksti kokonaisuuden mukaan. Toinen ongelma sisällönanalyysilla on reliabiliteetti ja validiteetti. Sisällönanalyysissa ei voi olla varma, että useat henkilöt tulkitsevat saman sanoman samalla tavalla. Validiteettiongelma liittyy luokitteluongelmaan. Usein tutkijalla on näkemys luokittelusta, mutta sisällönanalyysissa tutkijan täytyy olla valmis muuttamaan sitä. (Toivonen 1999, 125-129)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään niin, että aineistolle esitetään tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä. Toiseksi aineisto ryhmitellään pelkistettyjen ilmaisu- ja yhtäläisyyksien mukaan. Ilmaisuihin muodostetaan yhdistämällä ryhmiä, jotka nimetään sisältöä kuvaaviksi. Kolmanneksi aineisto abstrahoidaan yhdistämällä samansisältöisiä luokkia yläluokiksi.

Näiden analyysien kautta löydetään tyypitellyt vastaukset aineistosta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä edetään havainnoinnista ilmiöön ja sen tulkintaan. (Janhonen & Nikkonen 2001, 27-30)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu lähtee teoriasta, teoreettisesta viitekehuksesta tai käsitejärjestelmästä. Analyysin ohjaajana toimii käsitekartta, teemat ja mallit. Analyysin perustana voi myös olla tutkijan oma hypoteesi tai ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä. Ensin teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan analyysirunko eli tulkintakehikko. Se voi olla strukturoitu tarkasti ohjaavaksi tai väljäksi. Tiukasti ohjaavan tulkintakehikon avulla voidaan esim. testata teoriaa uudessa kontekstissa. Pelkistäminen ja luokittelu toteutetaan etsimällä aineistosta systemaattisia tulkintakehikon mukaisia ilmauksia. Ajatuskokonaisuudet tiivistetään tulkintakehikon muotoon ja ryhmitellään luokkiin. (Janhonen & Nikkonen 2001, 30-48)

Kysymyslomakkeen II-osion avoimista kysymyksistä pyritään löytämään ajatuskokonaisuuksia sisällönanalyysi-menetelmää soveltaen. Analyysi on tehty lähinnä soveltaen aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoja tutkimusaineiston käsittelyyn ja tulkintaan.

8 Tutkimusaineisto

8.1 Perustiedot aineistosta

Sosiaalikeskuksessa toimi tutkimushetkellä yhteensä 44 sosiaalityöntekijää ja 14 sosiaaliohjaajaa. Heidän työskentely-yksiköitään ovat: perusturva, lastensuojelu, päihdepalvelut, nuorisoasema, vammaispalvelutoimisto, kotipalvelutoimisto ja perheneuvola. Sosiaalityöntekijöitä toimii eniten perusturvassa ja lastensuojelussa. Päihdepalveluissa työskentelevät sosiaalityöntekijät toimivat sosiaaliterapeutin nimikkeellä ja perheneuvolassa perheneuvojan nimikkeellä. Sosiaaliohjaajia työskentelee eniten perusturvassa ja nuorisoasemalla. Tutkimukseen otettava henkilömäärä sosiaalikeskuksen puolelta oli yhteensä 58 henkilöä.

Teknisessä palvelukeskuksessa toimi tutkimushetkellä yhteensä 30 rakennusmestaria ja 22 insinööriä. Rakennusmestareita toimii toimenkuvan mukaan eri nimikkeillä esim. toimistorakennusmestari, kadunrakennusmestari, rakennuttajarakennusmestari ja suunnittelurakennusmestari. Insinöörejä toimii toimenkuvan mukaan erinimikkeillä esim. LVI-insinööri, liikenneinsinööri, suunnitteluinsinööri, projekti-insinööri, kadunsuunnitteluinsinööri, kunnossapitoinsinööri ja talonrakennusinsinööri. Heidän työskentely-yksiköitään ovat: aluetekniikan yksikkö, rakennusyksikkö, toimitilayksikkö ja tekninen tuki. Aluetekniikan yksikkö sisältää suunnittelun, tonttitoimen, mittaustoimen, puistotoimen, kunnossapidon sekä kadunrakennuksen. Rakennusyksikkö sisältää satamarakennuksen ja talonrakennuksen. Toimitilayksikkö sisältää talonsuunnittelun, isännöinnin, kiinteistönhoidon ja siivouksen. Rakennusmestareita toimii eniten isännöinnissä, kadunrakennuksessa ja talonrakennuksessa. Insinöörejä toimii eniten talonsuunnittelussa, isännöinnissä ja suunnittelussa. Tutkimukseen otettava henkilömäärä teknisen palvelukeskuksen puolelta oli yhteensä 52 henkilöä.

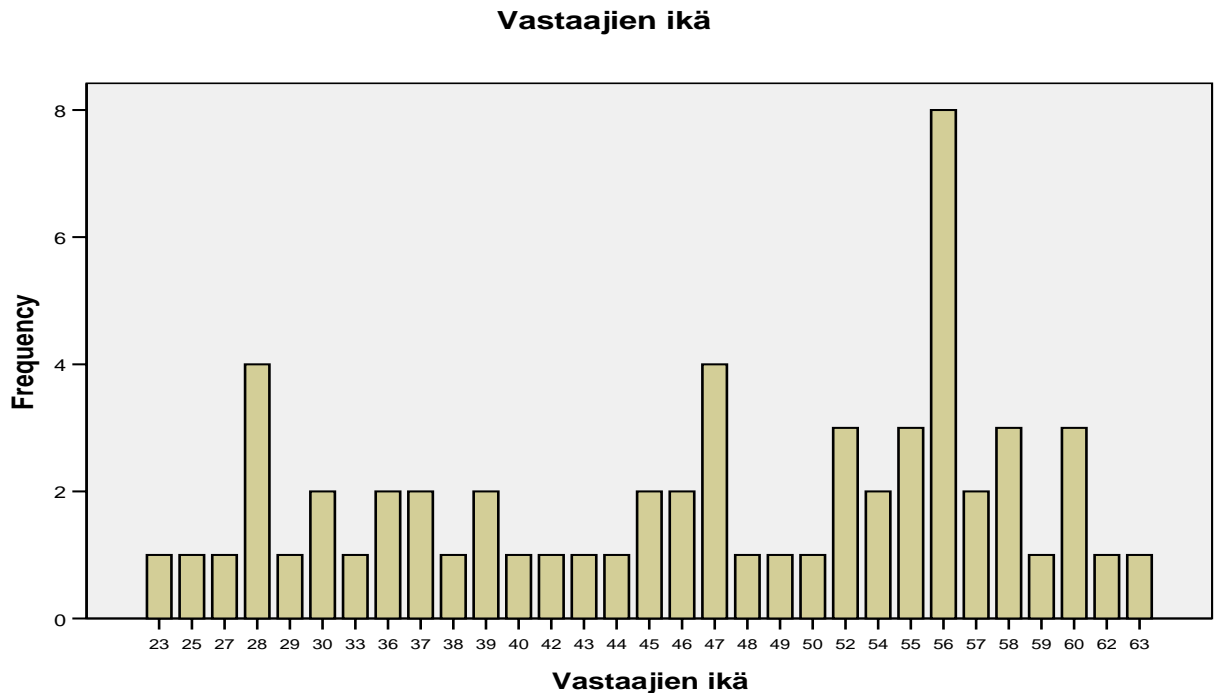
Tutkimuskysely suoritettiin kesällä 2005 Porin kaupungin sosiaalikeskuksessa ja teknisessä palvelukeskuksessa. Tutkimuskyselyä ei toteutettu sähköpostilla sen vuoksi, että vastaajien anonymiteetti ei kärsisi ja luottamus tutkimustiedon oikeaan käyttöön säilyisi. Vastauslomakkeiden palauttaminen sähköpostilla olisi saattanut olla haitaksi myös vastausprosentille. Koska aihe on melko herkkä kysyttäessä henkilöstön

sitoutumisen astetta työhön sekä työnantajaa kohtaan, olisi vastauskynnys saattanut nousta. Tutkijan ollessa kuitenkin ulkopuolinen ja kyselyn kehittämistarkoituksen vuoksi päätettiin kerätä aineisto mahdollisimman avoimesti ja läheisesti vastaajien kanssa. Yksiköiden esimiesten avulla ja yhteistyössä tutkimuslomakkeet saatiin toimitettua vastaajille. Kyselylomakkeet jaettiin sosiaalikeskuksessa esimiehille, jotka jakoivat tutkimuslomakkeet ja kannustivat työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Koska tekninen palvelukeskus on hajautettuna moneen yksikköön ympäri kaupunkia, osa lomakkeista jaettiin henkilökohtaisesti ja loput lomakkeet kaupungin sisäisen postin välityksellä. Tutkimuskyselyn ensimmäisellä kierroksella lomakkeet jaettiin 16.5.2005 ja vastausaikaa työntekijöillä oli kaksi viikkoa 31.5.2005 asti. Karhukierros tehtiin sähköpostilla muistutuksen muodossa, jolloin vastaajat pystyivät anonyymisti tulostamaan sähköpostissa olevan lomakkeen ja lähettämään sen kaupungin sisäisellä postilla. Karhukierroksella tulleet lomakkeet tuli palauttaa 17.6.2005 mennessä.

Tutkimuslomakkeita oli jaettu sosiaalikeskukseen 58 ja tekniseen palvelukeskukseen 52 eli otoksen koko oli 110 henkilöä. Kyselylomakkeita palautui yhteensä 60 kappaletta. Ensimmäisellä kyselykierroksella kyselylomakkeista palautui 48 kappaletta ja karhukierroksella 12 lomaketta. Vastausprosentti tutkimuksessa oli 54,5 %. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, sillä yli puolet vastaajista vastasi kyselyyn. Ammattikunnittain lomakkeita palautui 25 sosiaalityöntekijöiltä, 10 sosiaaliohjaajilta, 13 oli insinööreiltä ja 12 rakennusmestareilta. Sosiaaliohjaajat vastasivat kyselyyn tunnollisimmin, vain neljä lomaketta jäi palautumatta.

Vastaajia ammattinimikkeiden mukaan oli aineistossa seuraavasti. Sosiaalityöntekijöitä vastaajista oli 42 % (n=25), sosiaaliohjaajia 17 % (n=19), insinöörejä 20 % (n=12) ja rakennusmestareita 21 % (n=13).

Vastaajista 62 % (n=37) oli naisia ja 38 % (n=23) miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 47,5 vuotta. Vastaajien keski-ikä kuvaa hyvin Porin kaupunkia iän perusteella, sillä koko henkilöstön keski-ikä on 48 vuotta. Tyypillisin vastaaja oli 56-vuotias nainen. Nuorin vastaaja oli 23-vuotias ja vanhin vastaaja 63-vuotias. Puolet vastaajista oli yli 47-vuotiaita. Vastaajista 75 % (n=45) oli toistaiseksi voimassa olevassa vakituksessa työsuhteessa ja 25 % (n=15) määräaikaisessa työsuhteessa.



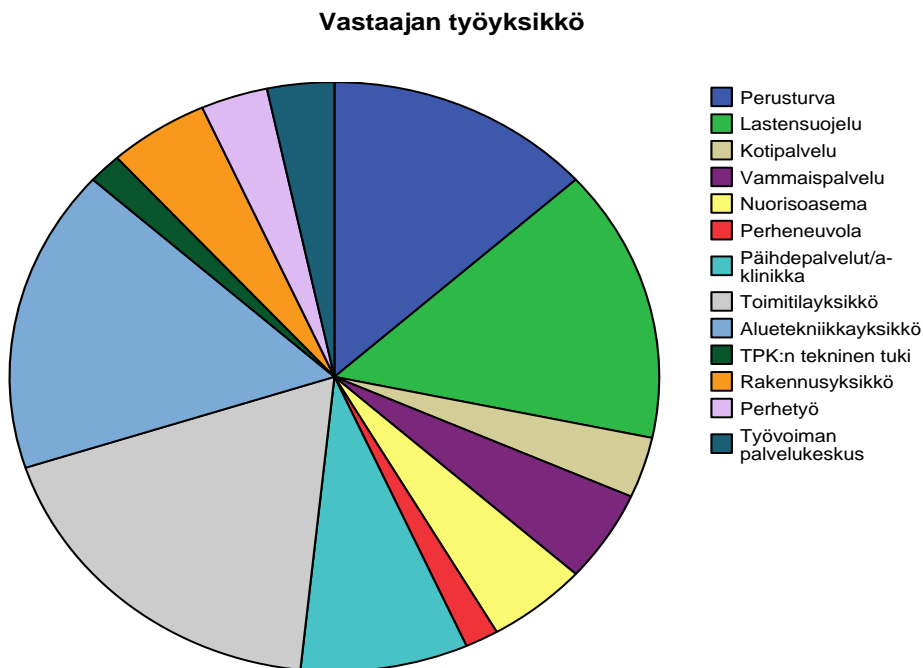
Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista 40 % (n=24) oli harkinnut työpaikanvaihtoa kuluneen vuoden aikana. 60 % (n=36) vastaajista ei ollut harkinnut työpaikanvaihtoa kuluneen vuoden aikana. Luku on melko korkea, koska määräaikaisessa työsuhteessakaan ei ole kuin 25 % vastaajista.

Tutkimuksen kohderyhmää valitessa pyrittiin muodostamaan koulutuspohjaltaan mahdollisimman yhtenäinen ja vertailtavissa oleva kohderyhmä. Vastaajien koulutus rakenne oli ylempää keskitasoa. Lähes puolella työntekijöistä oli opistotason tutkinto 45 % (n=27) vastaajista. Tätä selittää vastaajien korkea ikärakenne ja se seikka, että otokseen valittiin juuri mahdollisimman homogeeninen tutkimusryhmä koulutuksen osalta. Pätevyysvaatimusten mukaisesti ennen ammattikorkeakouluopetusta virkoihin valittiin opistotason tutkinnon tai ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneita henkilöitä. 35 % (n=21) vastaajista oli alempi korkeakoulututkinto, näistä suurin osa oli nuoria työntekijöitä, joilla oli juuri suoritettu ammattikorkeakoulututkinto. 15 % (n=9) vastaajista oli ylempi korkeakoulututkinto. 3 % (n=2) vastaajista koulutuksena oli ylioppilastutkinto.

Vastaajat jakaantuivat työyksiköittäin moneen eri yksikköön. Toiset yksiköt ovat pieniä ja lukeutuvat organisaatiossa toisten suurempien yksiköiden alle, mutta tässä

tarkastellaan työntekijöiden määrittämiä työyksiköitä, jotka usein sijaitsevat erillisinä yksiköinä. Esim. sosiaalipuolella lastensuojeluun lukeutuvat nuorisoasema ja perhetyö, mutta ne ovat erillisiä yksiköitä. Myös kotipalvelu ja vammaispalvelu toimivat yhdessä vaikka ovatkin erillisiä toimijoita. Eniten vastaajia oli tekniseltä alalta toimitilayksiköstä 18 % (n=11) ja aluetekniikanyksiköstä 17 % (n=10). Sosiaalialalta vastaajia oli eniten lastensuojelusta 15 % (n=9) ja perusturvasta 13 % (n=8).



Kuvio 8. Vastaajien työyksikkö.

Vastaajien työskentelyaika nykyisessä työyksikössä ja tehtävässä vaihteli 0,1-34,5 vuoteen. Keskiarvo työskentelyajassa nykyisessä tehtävässä vastaajilla oli 11 vuotta. Tyypillisin työskentelyaika nykyisessä tehtävässä aineistossa on puoli vuotta. 25 % (n=15) vastaajista on työskennellyt nykyisessä tehtävässään yli 18 vuotta. Tämä kertoo vastaajien korkeasta ikärakenteesta.

Vastaajien ammatissa toimimisaika vaihteli 0-37 vuoteen. Keskiarvo ammatissa toimimisaikassa vastaajilla oli 17,2 vuotta. Tyypillisin ammatissa toimimisaika aineistossa on 29 vuotta. 30 % (n=18) vastaajista on toiminut ammatissaan yli 28 vuotta. Tämä kertoo myös vastaajien korkeasta ikärakenteesta.

Vastaajien yhdensuuntainen työmatka vaihteli 0,5-52 kilometriin. Keskiarvo työmatkan pituudessa oli kahdeksan kilometriä. Työmatkan pituus aineistossa on tyypillisimmillään 22 %:lla (n=13) vastaajista on kolmesta viiteen kilometriin.

8.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta mitataan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Edellytys luotettavalle tutkimukselle on, että se on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Tutkimuksen luotettavuutta voivat alentaa virheet, joita syntyy aineiston hankintatilanteessa tai analyysia tehdessä. Näitä virheitä voivat olla käsittely- tai mittausvirheet, peitto- tai katovirheet ja otantavirheet. Mittausvirheitä voi syntyä mittausvälineiden epätarkkuudesta, siihen vaikuttavista häiriötekijöistä, mittausmenetelmien tai mittarien heikkoudesta tai mitattavien käsitteiden hankaluudesta. Peittovirheitä voi syntyä, kun perusjoukon suuruudesta ei ole ajantasaista rekisteriä tai luetteloa. (Heikkilä 1998, 175-178)

Validiutta voi heikentää abstraktit ja vaikeasti määriteltävät käsitteet kuten sitoutumisen terminologia tässä tutkimuksessa. Sisäisen validiteetin arviointi pohjautuu sitoutumisen teoriaan ja siihen miten tutkimuksessa käytettiin irrationaalisen organisaatioteorian sisältöä. Validiteetti täyttyy, koska tutkimusasetelma muodostettiin kolmen tekijän sitoutumisen, motivaation ja tulevaisuuden odotusten pohjalta. Näistä tekijöistä koottiin sitoutumisen summamuuttuja, joka kuvaa yhtenäisesti teoriapohjan irrationaalisesta organisaatiotoiminnasta. Ulkoista validiteettia arvioidaan muiden samankaltaisten tutkimustulosten valossa. Tämän tutkimuksen kaltaisia tutkimuksia ovat esim. työilmapiiriin ja työorganisaatioon sitoutumiseen liittyvät tutkimukset sekä muut samankaltaiset tutkimukset.

Kyselylomaketta, tutkimuksen mittausvälinettä arvioitiin esitestauksella. Lomakkeen esitestaus suoritettiin tutkimusryhmän ulkopuolisilla ammattikunnilla (n=5) ja sen perusteella tutkimuslomaketta muokattiin. Kysymyksissä muutamalla vastaajalla oli vaikea jaotella sitoutumistaan eri kohteen mukaan. Kuitenkin kaikki lomakkeet oli täytetty asiallisesti, niin ettei yhtäkään lomaketta tarvinnut hylätä puutteellisuuden vuoksi. Muutamissa kysymyksissä tuli enemmän puuttuvia tietoja kuin toisissa esim.

kutsumukseen liittyvät kysymykset voitiin kokea vaikeiksi. Yleisilme vastauksista antoi kuvan, että kysymykset oli ymmärretty, niin kuin tutkija tarkoitti.

Yhteensä vastausprosentti tutkimuksessa oli 54,5 % (n=60). Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, sillä yli puolet vastaajista vastasi kyselyyn. Vastausprosentti jakaantui melko tasaisesti näiden kahden hallintokunnan kesken. Sosiaalikeskuksen vastausprosentti oli 58 % (n=35) ja teknisen palvelukeskuksen 42 % (n=25). Vastausten katoon saattoi osalta vaikuttaa se, että osa henkilöistä oli jo kesälomalla tai palaamassa kesälomalta tutkimusajankohtana. Toinen syy vastausten katoon voi olla kyllästyminen tai epäusko kyselyiden vaikuttamiseen työntekijöiden asemaan ja kolmantena tekijänä pelko, että tulla tunnistetuksi pienissä työyksiköissä kertoessaan mielipidettään organisaatiosta tai työyksiköstään. Kuitenkin vastausten katoa voidaan pitää todella pienenä, sillä vastausprosentti ylitti 50 prosentin rajan.

Reliabiliteetti arvioi tutkimuksen toistettavuutta, yleistettävyyttä ja pysyvyyttä. Mittauksen reliabiliteetti on kykyä tuottaa ei-sattumasta johtuvia tuloksia. Tutkimuksen yleistettävyyttä heikentää se seikka, että kohdeorganisaationa on vain yksi julkisen sektorin toimija, Porin kaupunki. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pienentää myös seikka, että aineisto on melko pieni, joten sattuman osuus tutkimustuloksissa on suuri. Kuitenkin joissain tutkimustuloksissa on viitteitä siitä, että ulkoinen reliabiliteetti paranisi jos kyseisestä tutkimusongelmasta tehtäisiin tutkimus suuremmalla aineistolla, koska muuttujilla on voimakasta keskinäistä riippuvuutta esim. motivaation ja sitoutumisen kesken. Samasta tutkimusongelmasta tehty toinen esim. seurantatutkimus Porin kaupungissa loisi vahvempaa reliabiliteettia tutkimukselle.

9 Analyysi

9.1 Avointen vastausten tulkintaa

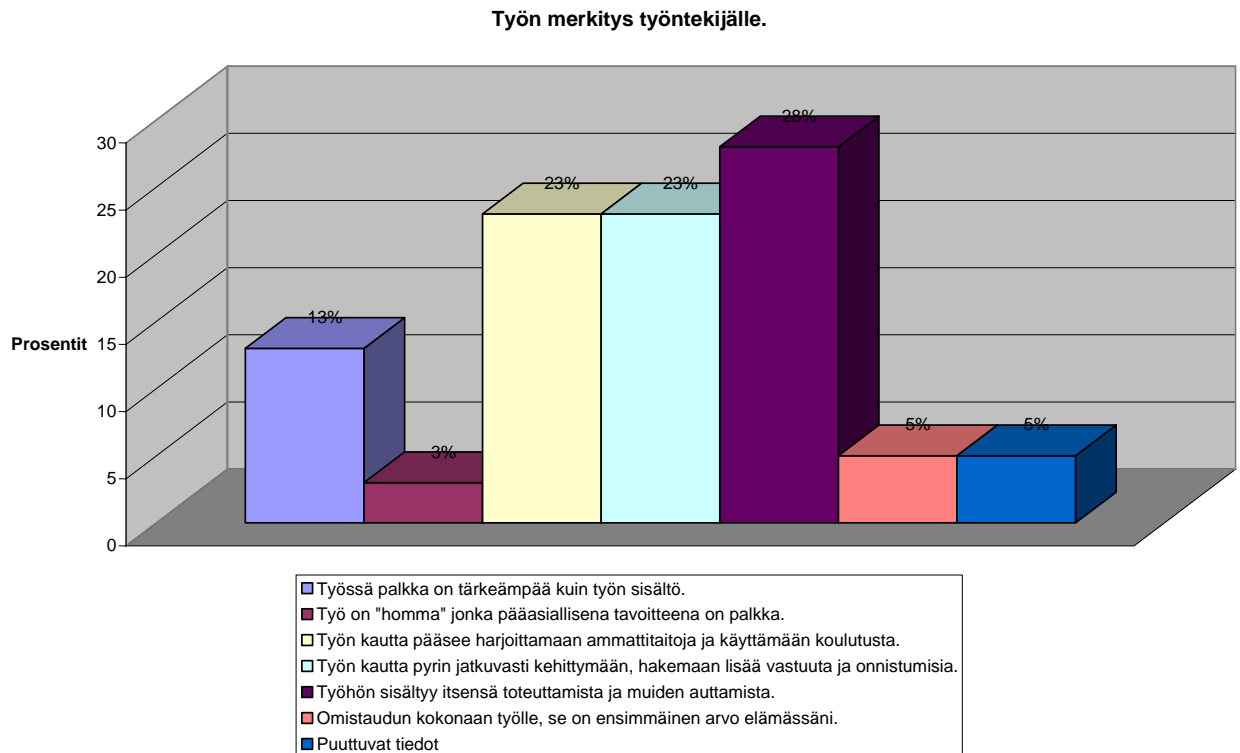
Kysymyslomakkeen II-osion kysymyksistä tehtiin tutkimuksen pääasiallinen kvalitatiivinen analyysiosuus. Tarkoituksena avoimilla kysymyksillä oli kartoittaa vastaajien mielipiteitä ja omia näkemyksiä sitoutumisesta, motivaatiosta, tulevaisuuden odotuksista ja kutsumuksesta. Sitoutumiseen keskittyneillä kysymyksillä 2.-7. pyrittiin kartoittamaan niitä keinoja, joilla henkilöstö voisi paremmin sitoutua työhönsä, työnantajaansa ja työyksikköönsä sekä niitä asioita, joita työnantajapuoli voi tehdä asioille. Kysymykset kartoittivat lähes samaa asiaa kuin III-osiosta tehty faktorianalyysiosuus. Vastaajat eivät vastanneet kaikkiin avoimiin kysymyksiin, puuttuvia tietoja oli osassa palautuneista lomakkeista. Vastaajat kokivat jotkut kysymykset päällekkäisiksi, jonka vuoksi vastauksia jäi uupumaan. Aineistosta koottiin ajatuskokonaisuuksia sisällönanalyysin menetelmää soveltaen. Kysymyslomakkeen II-osion kysymyksistä koottiin taulukot tekijöistä, jotka työntekijät katsovat parantavan heidän sitoutumisen tasoaan.

9.1.1 Työn merkitys työntekijöille

Kysymysoosion ensimmäinen kysymys kartoitti työntekijöiden määritelmää omasta työnteostaan. Vastaajia pyydettiin asettamaan työn määritelmiä sellaiseen järjestykseen 1-6 mitä ne merkitsevät työntekijälle. Väite 5. *Työhön sisältyy itsensä toteuttamista ja muiden auttamista* merkitsi vastaajien mielestä parhaiten heidän kuvaan työstä, 28 % (n=17) vastaajista asetti väittämän ensimmäiselle sijalle. Väite 6. *Omistaudun kokonaan työlle, se on ensimmäinen arvo elämässäni*, merkitsi vastaajien mielestä heikoiten heidän kuvaansa työstä, 35 % (n=21) vastaajista asetti väittämän viimeiselle sijalle.

Työn merkitys työntekijöille kuvastaa kutsumusta ja korkeaa sitoutumista työhön. Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa työn merkityksistä on todettu, ihmiset kokevat työn eri tavalla esim. Kahn ja Wiener (1967). Tässä tutkimusaineistossa työ koettiin tärkeäksi

ja sitä tehdään tunnollisesti, mutta työlle omistautuminen kokonaan nähdään kaukaisimpana asiana työssä.



Kuvio 9. Työn merkitys työntekijöille

9.1.2 Sitoutuminen työhön, työnantajaan ja työyksikköön

Työhön sitoutuminen

Kysyttäessä vastaajilta heidän sitoutumistaan työhönsä, 83 % vastaajista piti sitoutumistaan työhönsä melko vahvana tai vahvana. 38 % (n=23) näistä vastaajista piti sitoutumista työhönsä vahvana. Vastaajista 12 % (n=7) luokitteli sitoutumisen työhönsä keskimääräiseksi ja vain 2 % (n=1) luokitteli sitoutumisen työhönsä heikoksi.

Kysymyksessä 3. kysyttiin mitkä tekijät saivat sinut sitoutumaan työhösi paremmin. Odotetuin ja eniten vastatuin asia oli palkkaus. Kuntasektorilla työskentelee korkeasti koulutettuja heikosti palkattuja henkilöitä, joten tulosta voidaan pitää odotettuna. Henkilöstö toivoo kaupungin sisäisiä etuja esim. liikunta ja kulttuurietuja kaupungin omasta palvelutuotannosta. Johtamiskysymykset olivat palkkauksen ohella eniten aineistosta esiin tullut asia. Esimiestyöltä ja johtamiselta toivottiin enemmän ihmisläheisyyttä, tukea, kannustusta, kiitosta, palautetta ja suoraa ja avointa tiedotusta.

Substanssijohtamisen sijaan toivottiin enemmän henkilöstöjohtamista, mikä auttaa jaksamaan työssä ja välittyy työntekijöiden arvostuksena ja välittämisenä. Nämä kaksi kokonaisuutta erottuivat muista selkeästi. Seuraavia kokonaisuuksia olivat työilmapiiri, työn arvostus ja itsensä ja työn kehittäminen. Hyvä työilmapiiri sitouttaa työhön. Kun työtovereiden vaihtuvuus on vähäistä ja työporukalla on yhteistä tekemistä, sitoutuvat työntekijät paremmin työhönsä. Työn arvostus kollegoilta ja esimiehiltä sekä koulutus ja uralla etenemismahdollisuudet parantavat sitoutumista työhön. Taulukossa 24. (liitteessä 2.) on esitetty ajatuskokonaisuudet siinä järjestyksessä, kuinka paljon asioita esiintyi aineistossa.

Sitoutumisen summamuuttuja kuvaa Porin kaupungin irrationaalisuutta ja muutosherkkyyttä. Brunssonin teorian mukaan irrationaalinen organisaatio koostuu sitoutumisen, motivaation ja tulevaisuuden odotusten välisestä vuorovaikutuksesta. Aineistosta on muodostettu summamuuttuja yhdistämällä tiedot sitoutumisen, motivaation ja tulevaisuuden odotusten muuttujista. Tämä uusi irrationaalisuutta kuvaava muuttuja on nimetty sitoutumisen summamuuttujaksi sen vuoksi, että sitoutumiseen vaikuttamalla voidaan parhaiten muuttaa organisaation organisatorinointoa kohdistuneeksi varsinaiseen organisaatiotoimintaan. Summamuuttuja on muodostettu kolme kappaletta sitoutumisen eri kohteiden mukaan: työhön, työnantajaan ja työyksikköön sitoutumisen summamuuttujiksi. Summamuuttujat rakennettiin kolmiportaisiksi: heikon, kohtalaisen ja vahvan sitoutumisen luokkiin. Irrationaalisuuden voidaan tarkastella olevan korkealla tasolla työhön sitoutumisessa, sillä vahvan sitoutumisen summamuuttujan pistemäärän saa 48 % (n=29) vastaajista, kohtalaisen 25 % (n=15) ja heikon 27 % (n=16) vastaajista.

Organisaatiositoutuminen työnantajaa Porin kaupunkia kohtaan

Sitoutumisessa Porin kaupunkiin työnantajana vastaajista 65 % tunsi olevansa melko vahvasti tai vahvasti sitoutuneita työnantajaansa. Vahvaa sitoutumista vastaajista tunsi 23 % (n=14) vastaajista. Vastaajista 18 % (n=11) luokitteli sitoutumisen työhönsä keskimääräiseksi ja vain 2 % (n=2) luokitteli sitoutumisen työhönsä heikoksi. Aineistoa voi kuvailla melko iäkkääksi. Vastaajat joista puolet oli yli 47-vuotiaita, ilmaisi melko vahvaa sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. Jokivuoren kuten useiden muidenkin tutkijoiden tutkimuksissa on tullut esiin, että vanhemmat ovat nuoria

organisaatiositoutumisessa. Tutkimustulos tukee muita tutkimustuloksia ikämuuttujan vaikutuksesta sitoutumiseen.

Kysymyksessä 5. kysyttiin mitkä tekijät saivat sinut sitoutumaan Porin kaupunkiin työnantajana paremmin. Palkkaus, työntekijöiden arvostus, esimiestyö, työilmapiiri, resurssit ja uran kehittäminen ovat asioita, jotka saavat työntekijät sitoutumaan työnantajaan paremmin. Arvostus kaupungin taholta työntekijöille edistää organisaatioon sitoutumista. Resurssien lisääminen kohdennus oikeisiin kohteisiin sitouttaa myös organisaatioon. Urapolut kaupungin sisällä katsottiin tärkeiksi ja tekijöiksi, joita ei tällä hetkellä tarpeeksi ole. Taulukossa 25. (liitteessä 2.) on esitetty ajatuskokonaisuudet siinä järjestyksessä kuinka paljon asioita esiintyi aineistossa.

Irrationaalisuuden voidaan tarkastella olevan korkealla tasolla työnantajaan sitoutumisessa, sillä vahvan sitoutumisen summamuuttujan pistemäärän saa 48 % (n=29) vastaajista, kohtalaisen 24 % (n=14) ja heikon 28 % (n=17) vastaajista.

Sitoutuminen työyksikköön

Työyksikköön sitoutumisessa vastaajista 79 % tunsi olevansa melko vahvasti tai vahvasti sitoutuneita työyksikköönsä. Vahvaa sitoutumista näistä vastaajista tunsi 32 % (n=19). Vastaajista 12 % (n=7) luokitteli sitoutumisen työhönsä keskimääräiseksi ja vain 2 % (n=1) luokitteli sitoutumisen työhönsä heikoksi.

Kysymyksessä 7. kysyttiin mitkä tekijät saivat sinut sitoutumaan työyksikköösi paremmin. Näitä kokonaisuuksia ovat työilmapiiri, esimiestyö, itsensä ja työn kehittäminen, työntekijöiden arvostus, palkkaus, edut, resurssit ja pidempi työsuhte. Työyksikköön sitoutumiseen keskeisimpinä tekijöinä olivat työilmapiiri ja esimiestyö eli se arjen työ jonka kautta sitoudutaan oman työyksikön tavoitteisiin ja toimintaan. Koulutus itsensä kehittämisenä ja työssä jaksamisena katsottiin tärkeäksi voimavaraksi työyksikköön sitoutumiseen. Taulukossa 26. (liitteessä 2.) on esitetty ajatuskokonaisuudet, siinä järjestyksessä kuinka paljon asioita esiintyi aineistossa.

Irrationaalisuuden voidaan katsoa olevan korkealla tasolla työyksikköön sitoutumisessa, sillä vahvan sitoutumisen summamuuttujan pistemäärän saa 40 % (n=24) vastaajista, kohtalaisen 38 % (n=23) ja heikon 22 % (n=13) vastaajista.

Työhön sitoutuminen	Työnantajaan, Porin kaupunkiin sitoutuminen	Työyksikköön sitoutuminen
palkkaus	palkkaus	työilmapiiri
johtaminen	työntekijöiden arvostus	esimiestyö
työilmapiiri	esimiestyö	itsensä ja työn kehittäminen
työn arvostus	työilmapiiri	arvostus
itsensä kehittäminen	resurssit	palkkaus

Taulukko 4. Yhteenveto sitoutumista parantavista tekijöistä.

Edellä taulukossa 4. on esitetty kaikkien kysymysten informaatio siinä muodossa, että tuloksia pystytään vertailemaan sitoutumisen kohteen vaihtuessa. Neljä keskeistä asiaa nousee esiin tarkastelusta: palkkaus, esimiestyö, arvostus ja työilmapiiri. Näistä kaikki muut paitsi palkkaus on organisaatio ideologiaan liittyviä tekijöitä, jotka kuuluvat organisaation irrationaaliseen tunnepuoleen, asioihin jotka ei ole kosketeltavissa vaan jokainen ihminen tuntee ne eritavalla ja vaikuttaa niihin omalla tavallaan. Näihin tekijöihin on helppo vaikuttaa esimiesten ja työtovereiden puolelta pelkällä käyttäytymisen muutoksella. Palkkaus on kokonaisuus, jonka muuttaminen ja tyydyttävälle tasolle saaminen on monimutkaisempaa ja rahallisesti vaativampaa.

Henkilöstön sitoutumisen voidaan katsoa olevan todella korkealla tasolla yleisesti jokaisella osa-alueella. Odotetusti sitoutuminen työhön oli vahvinta ja sitoutuminen Porin kaupunkiin organisaationa näistä kolmesta kohteesta heikointa. Työnantajaan sitoutumistakin voidaan katsoa olevan melko korkealla tasolla.

Irrationaalisuuden voidaan katsoa olevan korkea työn ja työnantajan kohteissa. Irrationaalisuutta voidaan selvästi pitää kaikkein alhaisimpana kohteena työyksikkö. Tätä voidaan pitää huolestuttavana sitoutumisen kannalta, sillä työyksikkö on lähin kohde organisaatioideologialle ja yhteishengelle, jolla on suurin vaikutus sitoutumiseen. Työyksikön summamuuttujaa heikentää selkeästi alhaiset tulevaisuuden odotukset työyksikköön.

9.1.3 Työntekijöiden motivaatio

Motivoituminen työhön

Kysyttäessä vastaajilta heidän motivoitumisestaan työhönsä, 82 % vastaajista piti motivoitumisestaan työhönsä melko vahvana tai vahvana. 35 % (n=21) näistä vastaajista piti motivoitumista työhönsä vahvana. Vastaajista 13 % (n=8) luokitteli motivoitumisen työhönsä keskimääräiseksi ja vain 2 % (n=1) luokitteli motivoitumisen työhönsä heikoksi.

Kysymykset 8.-11. kartoittivat, kuinka motivoitunut työntekijä tuntee olevansa työtä, työnantajaa ja työyksikköä kohtaan ja miten motivaatio ilmenee työntekijän mielestä. Motivaatio työhön ilmenee työntekijöillä työajan joustoissa, työn tekemisellä huolellisesti, vastuullisuutena, työn mielekkäänä tekemisenä, sisäisenä yrittäjyytenä ja haluna kehittyä työssä. Motivoitumista on kuvailtu työn unohtamisena, niin ettei huomaa edes olevansa töissä esim. *”Ei huomaa lähteä tauoille, kotiin ajoissa ja puhun työstä mielelläni muille ihmisille”*. Vaikka henkilö on korkeasti motivoitunut työhönsä, hän ei välttämättä pysty toteuttamaan työtään haluamalla tavalla liian työmäärän vuoksi. Tämä voi esiintyä väsymyksenä ja työuupumuksena esim. *”Motivoituminen ilmenee väsymyksenä, tekevät vain palkolliset työt, ei suunnitelmallisuutta, harmittaa kun ei voi hoitaa työtään huolella ja tunnollisesti”*.

Motivoituminen työnantajaa Porin kaupunkia kohtaan

Kysyttäessä vastaajilta heidän motivoitumisestaan työnantajaa Porin kaupunkia kohtaan, 55 % vastaajista piti motivoitumisestaan työnantajaan melko vahvana tai vahvana. 17 % (n=10) näistä vastaajista piti motivoitumista työnantajaan vahvana. Vastaajista 25 % (n=15) luokitteli motivoitumisen työnantajaan keskimääräiseksi ja vain 3 % (n=2) luokitteli motivoitumisen työnantajaan heikoksi.

Yleisesti kaupunkiin työnantajana oltiin tyytyväisiä esim. *”Kaupunki ollut hyvä työnantaja, mutta parantamisen varaa kuitenkin on”* ja *”Luotettava työnantaja, palkkapolitiikka jäänyt jalkoihin, johdon palkkausta ja työoloja on kehitetty ylivertaisesti rivityöntekijöihin nähden”*. Organisaationa kaupunkia kuitenkin pidettiin esim. *”Isona, kaukaisena ja tuntemattomana”*. Korkea motivaatio työnantajaa kohtaan ilmeni esim. *”Annan kaupungista positiivista kuvaa yhteistyökumppaneille”, ”työn taustalla aina veronmaksaja, yritän työssäni parhaimpaan tulokseen kaupungin*

kannalta” ja ”vapaa-ajalla teen myös Porin kulttuurin hyväksi työtä”. Alhaista motivaatiota Porin kaupunkiin työnantajana selitettiin sillä, ettei kaupunki tue työntekijöitensä, palkkaus on huono verraten muihin kuntiin, resurssit riittämättömät, arvostus puuttuu. Alhainen motivaatio kaupunkia kohtaan nostaa työntekijöiden vaihtohalukkuutta esim. ”Paremmen työtarjouksen tullessa, olen valmis vaihtamaan kaupunkia”, ”Ihan sama kuka palkan maksaa, työnantajalla ei väliä”. Kaupunkia kohtaan oltiin myös epäilevällä ja negatiivisella mielellä ”tuntuu, että muut tekijät määräävät kuin osaaminen, lautakuntien mielivalta”.

Motivoituminen työyksikköä kohtaan

Kysyttäessä vastaajilta heidän motivoitumistaan työyksikköön, 80 % vastaajista piti motivoitumistaan työyksikköön melko vahvana tai vahvana. 27 % (n=16) näistä vastaajista piti motivoitumista työyksikköön vahvana. Vastaajista 15 % (n=9) luokitteli motivoitumisen työnantajaan keskimääräiseksi ja vain 2 % (n=1) luokitteli motivoitumisen työnantajaan heikoksi.

Motivoituminen työyksikköön sijoittuu kohteista korkealle, mikä osoittaa organisaatio ilmapiirin tärkeyden ihmiselle, itse työhön motivoitumisella ei katsota olevan niin suurta roolia kuin työyksiköllä, se koostuu sosiaalisista suhteista. Työntekijät olivat motivoituneita työyksikköön. Työyksikkö nähtiin läheisesti kuuluvan työntekijään, työnantajana kaupunki taas oli etäinen ja vieras asia esim. ”Työporukka kuin perhettä, haluaa puolustaa omaa porukkaa” ja ”työyksikkö on parhaasta päästä tässä byrokraattisessa järjestelmässä”. Työyksikköön motivoituminen ilmeni työnilona, hyvänä yhteishenkenä, toisten hyväksymisenä puutteineen, luottamuksena kollegoihin, työkavereiden auttamisena, haluna kehittää työyksikön asioita, hyvinvointia ja jaksamista. Motivoitumista työyksikköön lisää pysyvyys ja esimiestyö ja avoin viestintä. Työyksikköön motivoitumista laskee työkavereiden vaihtuvuus, ”kuppikunnat”, huono esimiestyö työn organisoinnissa, palautteen ja tuen puute kollegoilta ja esimiehiltä.

9.1.4 Työntekijöiden tulevaisuuden odotukset

Tulevaisuuden odotukset työtä kohtaan

Henkilöstöllä on kohtalaisen positiiviset tulevaisuuden odotukset työstään. Kysyttäessä vastaajilta heidän tulevaisuuden odotuksiaan työtänsä kohtaan, 43 % vastaajista piti odotuksia työstään melko korkeina tai korkeina. 15 % (n=9) näistä vastaajista piti tulevaisuuden odotuksia työstä korkeina. Vastaajista 28 % (n=17) luokitteli tulevaisuuden odotuksensa kohtalaisiksi ja 10 % (n=6) luokitteli odotuksensa alhaisiksi.

Kysymykset 12.-15. kartoittivat kuinka korkeat tulevaisuuden odotukset henkilöllä on työtä, työnantajaa ja työyksikköä kohtaan ja millaisina tulevaisuuden odotukset ilmenee työntekijässä. Tulevaisuudessa vastaajat odottivat ainakin töiden riittävän ja niiden lisääntyvän. Tosin teknisellä alalla epävarmuutta loi yksiköiden alasajon ja yksityistämisen pelko. Neutraaleina tulevaisuuden odotuksina vastaajilla oli esim. ”*työn jatkuminen samanlaisena kuin tähän asti, ei suurempia muutoksia*”. Suurimmalla osalla vastaajista ei ollut juuri parempia odotuksia. Iän vuoksi esiin nousi myös tulevaisuuden odotusten vähyys esim. ”*eläkkeelle jäädytteleminen vuoksi*”. Moni odotti taustalla palkankorotusta, mutta oli asennoitunut asiaan pelkkänä haaveena paremmasta. Monen vastaajan tulevaisuuden odotuksiin kuului muutosten kautta uusia haasteita työssä ja vaikeampia asiakastapauksia. Sosiaalialalla toivottiin tulevaisuudelta työnohjausta ja työparityöskentelyn kehittymistä. Tulevaisuudesta odotettiin työn kehittymistä, ura kehitystä, ammattitaidon lisäämistä, arvostusta enemmän, resursseja lisää ja yhteistyötä yli hallintokuntien ja kuntarajojen. Tulevaisuuden odotuksia työhön alentaa työsuhteen laatu, määräaikainen työ sopimus ei anna tulevaisuuteen odotuksia kovinkaan korkealle. Myös etenemismahdollisuuksien vähyys alentaa odotuksia. Vastauksista kävi ilmi työuupumus suhteessa tulevaisuuden odotuksiin, se ilmeni toivottomuutena esim. ”*Ei odotuksia, ehkä työkiireen takia toivoo vain selviävänsä päivästä seuraavaan*”.

Tulevaisuuden odotukset työnantajaa Porin kaupunkia kohtaan

Henkilöstöllä on alhaisemmat tulevaisuuden odotukset työnantajaan kuin työhönsä. Vastaajien tulevaisuuden odotukset Porin kaupunkiin olivat kohtalaiset. Kysyttäessä vastaajilta heidän tulevaisuuden odotuksiaan työnantajaansa kohtaan, 32 % vastaajista piti odotuksia työnantajaan melko korkeina tai korkeina. Vain 10 % (n=6) näistä vastaajista piti tulevaisuuden odotuksia työnantajaan korkeina. Vastaajista 37 % (n=22)

luokitteli tulevaisuuden odotuksensa kohtalaisiksi ja 5 % (n=3) luokitteli odotuksensa alhaisiksi.

Tulevaisuuden odotukset olivat synkimmät organisaation suuntaan eli työnantajaan Porin kaupunkiin. Koko aineistoa kuvasivat huonot tulevaisuuden odotukset resurssien lisäämiseen. Sosiaalialalla odotukset liittyivät hyvinvointipalveluihin esim. *”organisaatio ei uskalla kokeilla vaihtoehtoisia uusia mahdollisuuksia, joilla voisi olla kustannussäästöt tavoiteltavissa”* ja *”kuntalaisten palveleminen vaikeaa, kun ei ole tiukan budjetin vuoksi, tukimuotoja mitä voisi käyttää”*. Työntekijän asemasta oltiin melko yksimielisiä esim. *”en usko jatkavani Porissa, jos palkkaus, koulutus ja työnohjaus asiat eivät muutu”*. Teknisen alan ihmisiin loi epäröintiä tiedottamisen puute esim. *”ei ole selvyyttä henkilöstölle mitä asioita ulkoistetaan ja mitä ei”*. Alaa leimasi työntekijöiden epävarmuus tulevasta, vaikka tämä ei ole kunta organisaatioiden useinkaan kuten yksityisen työnantajapuolen ongelma. Työnantajalta tulevaisuudessa toivottiin työn jatkuvuutta.

Tulevaisuuden odotukset työyksikköä kohtaan

Henkilöstöllä on korkeammat tulevaisuuden odotukset työyksikköön kuin työnantajaansa. Vastaajien tulevaisuuden odotukset työyksikköön oli melko positiivisen kohtalaiset. Kysyttäessä vastaajilta heidän tulevaisuuden odotuksiaan työyksikköään kohtaan, 43 % vastaajista piti odotuksia työyksikköön melko korkeina tai korkeina. Vain 13 % (n=8) näistä vastaajista piti tulevaisuuden odotuksia työyksikköön korkeina. Vastaajista 30 % (n=18) luokitteli tulevaisuuden odotuksensa kohtalaisiksi ja 8 % (n=5) luokitteli odotuksensa alhaisiksi.

Työyksikköön kohdistuvissa tulevaisuuden odotuksissa toivottiin oikeudenmukaisuutta työntekijöiden kesken esim. *”naamakertoimet pois – nopeimpien ja aina samojen henkilöiden ajatusten pohjalta kehittämisen loppuminen”*. Työyksikkötasolla tekninen ala voi huonommin kuin sosiaaliala. Teknisellä puolella odotettiin tilanteen normalisoitumista, johtamista, kunnioitusta ja arvostusta kanssa ihmisiltä esim. *”kehuja, kiitosta ja kannustusta ei saa koskaan, se rasittaa henkisesti yksikköä”*. Sosiaalialalla odotetaan työyksiköltä parempaa esimiestyötä, arvostusta, kannustusta, luottamusta, yhteistyötä ja kanssa elämistä työssäjaksamiseen, mahdollisuutta työskentelytapojen ja

menetelmien innovatiiviseen kehittämiseen. Työilmapiiriin muutosta ja parannusta odottavat tulevaisuudeltaan sekä tekninen ala että sosiaaliala.

9.1.5 Työntekijöiden kutsumus

Kutsumus terminä on vaikea. Vaikeus ilmeni vastaajien epäilyksestä termiä kohtaan ja sen selittämisen vaikeudesta. *Kysymyksessä 16. vastaajalta kysyttiin, kokeeko hän kutsumusta työhön jota tekee.* Vastaajista 63 % tunsi kutsumusta työhön jota tekee. Nämä vastaukset voidaan luokitella *ehdottoman kutsumuksen* piiriin. Vastauksista ilmeni, että henkilöt olivat sisäistäneet kutsumuksen ja tekivät sen pohjalta tunnollista työtä. Sosiaalialalta 24 (46 %) vastaajaa koki ehdotonta kutsumusta kun vastaava luku tekniseltä alalta oli 14 (79 %). Alojen kaikkiin vastaajiin suhteutettuna teknisen alan henkilöstöstä useampi työntekijä koki kutsumusta työhönsä jota tekee. Vastaajista 7 % tunsi ehkä *jonkinlaista kutsumusta* työtään kohtaan, mutta he eivät olleet olostaan varmoja. Kirjallisuudessa esiin nostettu kutsumuksen liika juhlallisuus ja määrittelemättömyys kävivät ilmi myös vastauksista. Työntekijät ajattelivat kutsumuksen olevan jotain suurempaa, kuin johon heidän olotilansa ei riitä. Useissa vastauksissa luokiteltiin kutsumus innostukseksi, haluksi tai tunnollisuudeksi eikä ajateltu sen riittävän kutsumuksen termiin. Vastaajista 30 % *ei kokenut lainkaan kutsumusta* työtään kohtaan. Kutsumuksen puutetta vastaajat eivät nähneet negatiivisena asiana. Esim. ” *En koe kutsumusta työhön, työ silti mielekästä ja pärjään siinä.*” Toimialojen kesken ei eroavaisuuksia löytynyt. Sosiaalialan vastaajista kahdeksan ei kokenut kutsumusta ja teknisen alan työntekijöillä vastaava luku oli kymmenen.

Kutsumuksen termiä lähdettiin aineistossa määrittämään iän kautta. Vastaajat kuvasivat kutsumuksen alkavan nuorena eli sen syntyyn liitettiin ikätekijä. Kutsumukselle ilmeni myös vähenemisen tai katoamisen muoto. Ideaali, johon nuorena oli koettu kutsumusta, se katosi illuusion hälvetessä. Esim. ”*Kutsumusta oli nuorena, mutta nyt ei enää kun työolosuhteet ovat huonontuneet.*” Kutsumuksesta kerrottiin, että se kestää ”*takapakkia ja korville lyöntiä*” eli *sitkeää työskentelyä päämäärän puolesta.* Kutsumus sai aineistossa myös velvollisuuden aspektin. Kutsumusta voidaan pitää positiivisena terminä, mutta kun se kääntyy velvollisuuden puolelle saa se negatiivisen latauksen ja yhteyden työssä uupumiseen. Kirjallisuus liittyy kutsumuksen ylitekemiseen ja työ

uupumukseen usein. Kutsumus on usein myös asia, joka menee yli ihmisen ymmärryksen, sitä ei työntekijä pysty selittämään. Kutsumus tulee vaan jostain.

Kutsumuksella voidaan katsoa olevan viisi pääpiirrettä ja ominaisuutta aineiston pohjalta. *Kysymyksessä 17. kysyttiin vastaajalta, millaiseksi hän kuvailee kutsumuksensa.* Kutsumusta kuvattiin 1) *työhön kiinni kasvamiseksi* ja työntekoa verrattiin harrastukseen. Kutsumusta määriteltiin jonkin alan 2) *vetovoiman* kautta. Se ilmaistiin kutsumuksena auttamistyöhön (sosiaali-ala) tai rakennustyöhön (tekninen ala). Kutsumus nähtiin selkeänä 3) *ammatinvalintana* ja päämäärätietoisena opiskeluna alalle. Kutsumus nähtiin 4) *taipumuksena*, osaamisena, itselle sopivana työnä ja sukuperintönä niin, ettei voisi kuvitella tekevänsä muuta työtä. Kutsumus on myös 5) *nautinto*, mielekäs ja haluttu asia, johon henkilö on tietoisesti pyrkinyt ja palkinnoksi saanut työstään tyydytystä. Kutsumus voi olla myös kohdistunut työn arvomaailmaan, aatteeseen ja moraaliin. Kutsumus on vastauksissa nähty asiana, jota ei rationaalisesti ymmärretä vaan sen mukana ajaututaan elämässä eteenpäin. Esim. ”*Kutsumusta kyllä on, mutta jokin hulluus riivaa, kun edes aloitti nämä työt ja vielä jatkaa työtä huolimatta mistään*”. Aineiston pohjalta voidaan kutsumus määritellä tuntemattomasta tulevaksi vetovoimaksi, jota kautta työntekijä kasvaa kiinni työhönsä ja saa siitä nautintoa.

Kysymyksissä 18.- 20. kysyttiin vaikuttaako kutsumus työhön, työnantajaan ja työyhteisöön sitoutumiseen. Kysyttäessä vastaajilta vaikuttaako kutsumus heidän työhön sitoutumiseensa, 58 % vastaajista koki kutsumuksen vaikuttavan työhön sitoutumiseen. 33 % vastaajista ei kokenut kutsumuksella olevan vaikutusta työhön sitoutumiseen, 9 % vastaajilta puuttui kyseinen tieto. Vastaajat katsoivat, että kutsumus vaikuttaa selkeästi heidän sitoutumiseensa työhön. Kysyttäessä millä tavalla kutsumus vaikuttaa työhön sitoutumiseen, vastausten mukaan se ilmenee uhrautuvaisuutena, tunnollisuutena, vähäisinä sairauspoissaoloina ja siinä ettei mieltä vaihtoa. Esim. ”*Olen valmis uhrautumaan, antamaan itsestäni enemmän kuin kohtuullista, ilman kiitosta ja huonolla palkalla*”. Kutsumuksen nähtiin toimivan myös jaksamisen tukena esim. ”*Kutsumus vaikuttaa työhön sitoutumiseen niin, että jaksaa tehdä paremmin työtä vaikka palaute olisikin huonoa*”. Tärkeän ja merkittävän työn tekeminen sitouttaa luonnollisesti vahvemmin. Sitoutumiseen Porin kaupunkiin työnantajana ei aineiston mukaan ole vaikutusta kutsumuksella. Porin kaupunki on työnantaja muiden joukossa,

jonka voi vaihtaa tarvittaessa esim. ”*Voin tehdä työtä muuallakin, Pori ei paras mahdollinen työnantaja*”. Kuitenkin työyksikköön sitoutumiseen kutsumuksella katsottiin olevan suurempaa vaikutusta kuin työnantajaan. Se näkyy omana panoksena työyksikköön esim. ”*arvostuksena työkavereita kohtaan ja toisien kannustuksena toinen toistaan kohtaan*”.

Pitkän historian ja hyvinvointityön historian puitteissa tutkimuksen hypoteesina oli, että sosiaalialan ihmisillä olisi vahvempi kutsumus työhönsä. Kuitenkin useampi henkilö tekniseltä alalta tunsivat kutsumusta työhön. Vaikka odotettua olisi ollut, että kutsumusta olisi painotettu enemmän sosiaalialalla, näin ei kuitenkaan käynyt. Sosiaalialan vastauksissa kävi kyllä ilmi, että kutsumusta tarvitaan työn teossa. Sosiaalipuolen vastauksista kävi useista ilmi, esim. ”Kukaan ei pysty tekemään tätä työtä ilman kutsumusta, rahasta tätä työtä ei tehdä” tai ”Jos ei ole kutsumusta, työstä olisi mahdotonta selviytyä näillä resursseilla”. Tosin huomiotta jäi seikka, että muutkin asiat kuin auttaminen voi olla kutsumuksen kohteena kuten esim. rakentaminen.

9.2 Ristiintaulukoinnit

Ristiintaulukoinnilla pyritään selvittämään kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä ja sitä millä tavalla ne vaikuttavat toisiinsa. Ristiintaulukon eli kontingenssitaulun soluissa olevat solufrekvenssit kertovat, kuinka monta mainituin ominaisuuksin varustettua yksilöä aineistossa on. Ristiintaulukon oikeassa reunassa esitetään rivittäiset summat ja alhaalla sarakkeittaiset summat. Yleensä sarakemuuttujaksi valitaan selittävä eli riippumaton muuttuja eli asian syy ja rivimuuttujaksi riippuva muuttuja eli asian seuraus. Taulukoissa olevat arvot, joita vertaillaan, ovat helposti verrattavissa vierekkäin. Vastaajien taustatietoja on käytetty selittävinä muuttujina tarkastelussa. Osiossa, jossa on ristiintaulukoitu motivaation, sitoutumisen ja tulevaisuuden odotuksia ei ole selkeää kumpi muuttujista on selittävä ja kumpi seuraus. Tässä tarkastelussa on valittu sarake- ja rivimuuttuja sattumanvaraisesti, sillä sitoutumisen, motivaation ja tulevaisuuden odotuksien selitettävyydestä ei ole selkeää käsitystä. (Heikkilä 1998, 199-200)

Ristiintaulukointia tehdessä tulee selvittää, onko sarake- ja rivimuuttujien välillä riippuvuutta. Khiin neliö -riippumattomuustestillä selvitetään johtuuko vastauserot

todella riippuvuudesta vai onko kyseessä pelkkä sattuma. Nollahypoteesina khiin neliö -testissä on, ettei muuttujien välillä ole riippuvuutta. Khiin neliö -testin avulla voidaan päätellä muuttujien välisen suhteen merkitsevyytaso. Khiin neliö -testin lähtöoletuksina ja käytön kriteereinä ovat, että muuttujat voivat olla nominaali(luokittelu)asteikollisia ja korkeintaan 20 % teoreettisista solufrekvensseistä saa olla alla 5 ja jokaisen teoreettisen solufrekvenssin on oltava suurempi kuin 1. (Heikkilä 1998, 199-200 ja Tähtinen & Isoaho 2001, 78)

Khiin neliö -testin antamaa sisältöä täydennetään informatiivisesti ottaen käyttöön Harold Cramerin kehittämän V-kertoimen. Cramerin V-arvosta voidaan tulkita muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta. Cramerin V-arvo sijoittuu 0-1 välille. Cramerin V-arvon ollessa 0, katsotaan ettei kategoristen muuttujien välillä ole lainkaan yhteyttä. Arvo yksi viittaa siihen, että muuttujien välillä on täydellinen yhteys. Käyttäytymistieteissä yleisesti arvon ollessa 0,3 voidaan muuttujien välisen yhteyden katsoa olevan kohtalainen, 0,5 arvo kertoo voimakkaasta yhteydestä ja yli 0,8 arvo kertoo yhteyden olevan erittäin voimakas. Cramerin V testi ottaa huomioon aineiston koon, joten testin käyttöä voidaan pitää harkittuna juuri pienen aineiston testauksessa. Khiin neliö -testin ja Cramerin V:n (Tähtinen & Isoaho 2001, 79)

Seuraavissa analyyseissa on käytetty syy-muuttujina tutkimuslomakkeen II-osion kysymyksiä 2, 4, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 15 ja 18. Selittävinä muuttujina on käytetty tutkimuslomakkeen I-osion kysymyksiä 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11 ja 12. Näitä muuttujia ristiintaulukoimalla nähdään, onko muuttujien välillä yhteyttä ja vaikutusta sitoutumisen ilmiöön.

9.2.1 Taustamuuttujien vaikutus motivaatioon, sitoutumiseen ja tulevaisuuden odotuksiin

Motivoituminen työnantajaa kohtaan * Työsuhteen laatu Ristiintaulukointi

			Työsuhteen laatu		Yhteensä
			vakinainen	määräaikainen	
Motivoituminen työnantajaa kohtaan	heikko tai melko heikko motivaatio	Lukumäärä % yhteensä	6 10,0%	6 10,0%	12 20,0%
	keskimääräinen motivaatio	Lukumäärä % yhteensä	13 21,7%	2 3,3%	15 25,0%
	melko vahva tai vahva motivaatio	Lukumäärä % yhteensä	26 43,3%	7 11,7%	33 55,0%
Yhteensä		Lukumäärä % yhteensä	45 75,0%	15 25,0%	60 100,0%

Taulukko 5. Työsuhteen laadun vaikutus motivoitumiseen Poriin työnantajana. $p=0,069$ tilastollisesti suuntaa antava. Cramerin $V = 0,298$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Taulukossa 5. on tarkasteltu työsuhteen laadun merkitystä motivoitumiseen Porin kaupunkiin työnantajana. Työsuhteen laadun voidaan katsoa vaikuttavan motivoitumiseen kaupunkia kohtaan. Vakinaisessa työsuhteessa työskentelevät henkilöt ovat motivoituneempia kaupunkia kohtaan kuin määräaikaiset työntekijät. Vakinaisista työntekijöistä 26:lla on melko vahva tai vahva motivaatio työnantajaansa kohtaan kun määräaikaisista työntekijöistä 7:llä on melko vahva tai vahva motivaatio työnantajaansa kohtaan. Tulos on tilastollisesti suuntaa antava. Muuttujien välillä on vähäistä riippuvuutta. Vakinaisen työsuhteeseen antaa työntekijälle turvaa ja kiinnittymistä työnantajaan, joka auttaa työntekijää motivoitumaan organisaatiota kohtaan paremmin.

Sitoutuminen Porin kaupunkiin työnantajana * Työsuhteen laatu Ristiintaulukointi

			Työsuhteen laatu		Yhteensä
			vakinainen	määräaikainen	
Sitoutuminen Porin kaupunkiin työnantajana	heikko tai melko heikko sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	3 5,2%	5 8,6%	8 13,8%
	keskimääräinen sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	10 17,2%	1 1,7%	11 19,0%
	melko vahva tai vahva sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	31 53,4%	8 13,8%	39 67,2%
Yhteensä		Lukumäärä % yhteensä	44 75,9%	14 24,1%	58 100,0%

Taulukko 6. Työsuhteen laadun vaikutus sitoutumiseen Poriin työnantajana. $p= 0,018$ tilastollisesti melkein merkitsevä. Cramerin $V = 0,373$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Työsuhteen laadun merkitystä sitoutumiseen Porin kaupunkiin työnantajana on tarkasteltu taulukossa 6. Työsuhteen laadun voidaan katsoa vaikuttavan sitoutumiseen kaupunkia kohtaan enemmän kuin edellä taulukossa 5. esitetty motivoitumiseen vaikuttaminen. Sitoutumisen ollessa laaja kokonaisuus, johon motivoituminen vaikuttaa, voidaan työsuhteen laadun vakinaisuuden olevan edellytys organisaatiositoutumiselle, koska se merkitsee paljon jo motivoitumiseenkin organisaatiota kohtaan. Vakinaisessa työsuhteessa työskentelevät henkilöt ovat sitoutuneempia kaupunkia kohtaan kuin määräaikaiset työntekijät. Vakinaisista työntekijöistä 31 on melko vahvasti tai vahvasti sitoutuneita työnantajaansa kohtaan kun vastaavasti määräaikaisista työntekijöistä 8 on melko vahvasti tai vahvasti sitoutuneita työnantajaansa kohtaan. Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä. Muuttujien välillä on kohtalaista riippuvuutta.

Tulevaisuuden odotukset työtä kohtaan * Vastaajan sukupuoli Ristiintaulukointi

			Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
			nainen	mies	
Tulevaisuuden odotukset työtä kohtaan	alhaiset tai melko alhaiset odotukset	Lukumäärä % yhteensä	5 8,6%	10 17,2%	15 25,9%
	kohtalaiset odotukset	Lukumäärä % yhteensä	11 19,0%	6 10,3%	17 29,3%
	melko korkeat tai korkeat odotukset	Lukumäärä % yhteensä	20 34,5%	6 10,3%	26 44,8%
Yhteensä		Lukumäärä % yhteensä	36 62,1%	22 37,9%	58 100,0%

Taulukko 7. Sukupuolen vaikutus tulevaisuuden odotuksiin työstä. $p= 0,021$ tilastollisesti melkein merkitsevä. Cramerin $V = 0,365$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Taulukossa 7. on tarkasteltu sukupuolen vaikutusta tulevaisuuden odotuksiin työtä kohtaan. Naisilla on korkeammat tulevaisuuden odotukset työtään kohtaan kuin miehillä. Naisia voidaan pitää positiivisempina tulevaisuuteen kun taas miehillä ei tunnu olevan kovin positiiviset odotukset tulevasta. Naisista 20:llä on melko korkeat tai korkeat tulevaisuuden odotukset työtä kohtaan kun taas vastaava luku miehillä 6. Tulos

on tilastollisesti melkein merkitsevä. Muuttujien välillä on kohtalaista riippuvuutta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että sukupuoli ei ole erottava tekijä sitoutumisessa. Jokivuoren tutkimustuloksissa on todettu, ettei sukupuoli tuota eroja organisaatiositoutumisen välillä, mutta naiset ovat hieman miehiä sitoutuneempia ammattijärjestöön. Myös Juuti on todennut tutkimuksessaan, että sukupuoli ei juuri erota suhtautumista työilmapiiristä ja työoloista.

Tulevaisuuden odotukset työnantajaa kohtaan * Vastaajan sukupuoli Ristiintaulukointi

			Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
			nainen	mies	
Tulevaisuuden odotukset työnantajaa kohtaan	alhaiset tai melko alhaiset odotukset	Lukumäärä	9	7	16
		% yhteensä	15,8%	12,3%	28,1%
	kohtalaiset odotukset	Lukumäärä	13	9	22
		% yhteensä	22,8%	15,8%	38,6%
	melko korkeat tai korkeat odotukset	Lukumäärä	14	5	19
		% yhteensä	24,6%	8,8%	33,3%
Yhteensä	Lukumäärä	36	21	57	
	% yhteensä	63,2%	36,8%	100,0%	

Taulukko 8. Sukupuolen vaikutus tulevaisuuden odotuksiin Poriin työnantajana. $p=0,499$ tilastollisesti ei merkitsevä. Cramerin $V = 0,156$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Taulukossa 8. on tarkasteltu sukupuolen vaikutusta tulevaisuuden odotuksiin työnantajaa kohtaan. Naisilla on korkeammat tulevaisuuden odotukset työnantajaa kohtaan kuin miehillä. Odotuksissa työnantajaa kohtaan sukupuolten välinen ero korostuu entisestään verraten odotuksiin työstä. Naisista 14:sta oli melko korkeat tai korkeat tulevaisuuden odotukset kun taas vastaava luku miehillä 5. Tuloksella ei ole tilastollista merkitsevyyttä. Muuttujien välillä on vähäistä riippuvuutta. Edellisessä kappaleessa esitetyt aikaisemmat tutkimustulokset myötäilevät myös sukupuolen vaikutusta tulevaisuuden odotuksiin työnantajaa kohtaan.

9.2.2 Ristiintaulukoinnit sitoutumisen teoriasta

Irrationaalinen organisaatio muodostuu sitoutumisesta, motivaatiosta ja tulevaisuuden odotuksista. Nämä käsitteet, joista tietoa kerättiin tutkimuslomakkeella, on jaoteltu työn, työyksikön ja työnantajan eli organisaationa Porin kaupungin tasoille. Lisäksi mukana on käytetty työhön sitoutumisen summamuuttujaa, joka on jälkeinpäin muodostettu sitoutumisen, motivaation ja tulevaisuuden odotusten muuttujista. Sitoutuminen

vaihtelee kohteen mukaan, joten oli perusteltua jakaa muuttujat näihin kolmeen lohkoon.

Sitoutuminen työhön * Motivoituminen työtä kohtaan Ristiintaulukointi

			Motivoituminen työtä kohtaan			Yhteensä
			heikko tai melko heikko motivaatio	keskimääräinen motivaatio	melko vahva tai vahva motivaatio	
Sitoutuminen työhön	heikko tai melko heikko sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	0 ,0%	0 ,0%	1 1,8%	1 1,8%
	keskimääräinen sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	0 ,0%	5 8,8%	2 3,5%	7 12,3%
	melko vahva tai vahva sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	2 3,5%	3 5,3%	44 77,2%	49 86,0%
Yhteensä		Lukumäärä % yhteensä	2 3,5%	8 14,0%	47 82,5%	57 100,0%

Taulukko 9. Työhön motivaatio ja sitoutumisen välinen yhteys. $p = 0,000$ tilastollisesti erittäin merkitsevä. Cramerin $V = 0,438$. Khiin neliö -testin ehdot eivät täyty -> liian pieni aineisto.

Edellä taulukossa 9. on tarkasteltu työn motivaation ja työhön sitoutumisen riippuvuutta. Työntekijät, jotka kokivat motivaation työtään kohtaan korkeaksi, oli myös vahvasti sitoutuneita työhönsä. 77,2 %:lla ($n=44$) vastaajista oli sekä melko vahvasti tai vahvasti motivoituneita työtä kohtaan että melko vahvasti tai vahvasti sitoutuneita työhönsä. Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Muuttujien välillä on kohtalaista riippuvuutta. Vastaajista suurin osa sijoittui melko vahvan ja vahvan sitoutumisen ja motivaation piiriin. Jakautuminen oli niin selkeää pienen aineiston puitteissa, että khiin neliö -testin ehdot eivät täyttyneet. Tulosta ei tilastollisessa mielessä voi käyttää. Jos aineisto olisi ollut suurempi, tuloksen perusteella näyttää siltä, että motivaation ja sitoutumisen välinen yhteys on ilmeinen. Tulos tukee Brunssonin teoriaa motivaation ja sitoutumisen välisestä vuorovaikutuksesta.

Sitoutuminen työhön * Tulevaisuuden odotukset työtä kohtaan Ristiintaulukointi

			Tulevaisuuden odotukset työtä kohtaan			Yhteensä
			alhaiset tai melko alhaiset odotukset	kohtalaiset odotukset	melko korkeat tai korkeat odotukset	
Sitoutuminen työhön	heikko tai melko heikko sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	1 1,8%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,8%
	keskimääräinen sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	4 7,1%	3 5,4%	0 ,0%	7 12,5%
	melko vahva tai vahva sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	10 17,9%	14 25,0%	24 42,9%	48 85,7%
Yhteensä		Lukumäärä % yhteensä	15 26,8%	17 30,4%	24 42,9%	56 100,0%

Taulukko 10. Tulevaisuuden odotusten ja työhön sitoutumisen ja niiden välinen yhteys. $p=0,045$ tilastollisesti melkein merkitsevä. Cramerin $V=0,295$. Khiin neliö -testin ehdot eivät täyty -> liian pieni aineisto.

Edellä taulukossa 10. on tarkasteltu tulevaisuuden odotuksia työtä kohtaan ja työhön sitoutumisen riippuvuutta. Työntekijät, jotka kokivat tulevaisuuden odotukset korkeiksi, oli myös vahvasti sitoutuneita työhönsä. 42,9 %:lla ($n=24$) vastaajista oli sekä melko korkeat tai korkeat odotukset työtä kohtaan että melko vahvasti tai vahvasti sitoutuneita työhönsä. Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä. Muuttujien välillä on vähäistä riippuvuutta. Vastaajista suurin osa sijoittui melko korkeiden ja korkeiden tulevaisuuden odotusten sekä melko vahvan ja vahvan sitoutumisen piiriin. Khiin neliö -testin ehdot eivät täytyneet, koska vastausten jakautuminen oli niin selkeää pienen aineiston puitteissa. Tulosta ei tilastollisessa mielessä voi käyttää. Jos aineisto olisi ollut suurempi, tuloksen perusteella näyttää siltä, että tulevaisuuden odotusten ja työhön sitoutumisen välinen yhteys on ilmeinen. Tulos tukee Brunssonin teoriaa tulevaisuuden odotusten ja sitoutumisen vuorovaikutuksesta.

Sitoutuminen työnantajaan * Motivoituminen työnantajaa kohtaan Ristiintaulukointi

			Motivoituminen työnantajaa kohtaan			Yhteensä
			heikko tai melko heikko motivaatio	keskimääräinen motivaatio	melko vahva tai vahva motivaatio	
Sitoutuminen Porin kaupunkiin työnantajana	heikko tai melko heikko sitoutuminen	Lukumäärä	7	1	0	8
		% yhteensä	12,1%	1,7%	,0%	13,8%
	keskimääräinen sitoutuminen	Lukumäärä	3	7	1	11
		% yhteensä	5,2%	12,1%	1,7%	19,0%
	melko vahva tai vahva sitoutuminen	Lukumäärä	2	7	30	39
		% yhteensä	3,4%	12,1%	51,7%	67,2%
Yhteensä		Lukumäärä	12	15	31	58
		% yhteensä	20,7%	25,9%	53,4%	100,0%

Taulukko 11. Motivoituminen ja sitoutumisen työnantajaan ja niiden välinen yhteys. $p=0,000$ tilastollisesti erittäin merkitsevä. Cramerin $V=0,601$. Khiin neliö -testin ehdot eivät täyty -> liian pieni aineisto.

Edellä taulukossa 11. on tarkasteltu motivaation työnantajaa kohtaan ja työnantajaan sitoutumisen riippuvuutta. 51,7 %:lla ($n=30$) vastaajista oli sekä melko vahva tai vahva motivaatio työnantajaa kohtaan että sitoutuminen työnantajaa kohtaan. Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Muuttujien välillä on voimakas riippuvuus. Vastaajista suurin osa sijoittui melko vahvan ja vahvan sitoutumisen ja motivaation piiriin. Jakautuminen oli niin selkeää pienen aineiston puitteissa, että khiin neliö -testin ehdot eivät täytyneet. Tulosta ei tilastollisessa mielessä voi käyttää. Jos aineisto olisi ollut

suurempi, tuloksen perusteella näyttää siltä, että motivaation ja organisaatiositoutumisen välinen yhteys on ilmeinen. Tulos tukee Brunssonin teoriaa motivaation ja sitoutumisen välisestä vuorovaikutuksesta.

Sitoutuminen työnantajaan * Tulevaisuuden odotukset työnantajaa kohtaan Ristiintaulukointi

			Tulevaisuuden odotukset työnantajaa kohtaan			Yhteensä
			alhaiset tai melko alhaiset odotukset	kohtalaiset odotukset	melko korkeat tai korkeat odotukset	
Sitoutuminen Porin kaupunkiin työnantajana	heikko tai melko heikko sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	4 7,3%	4 7,3%	0 ,0%	8 14,5%
	keskimääräinen sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	5 9,1%	2 3,6%	3 5,5%	10 18,2%
	melko vahva tai vahva sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	7 12,7%	16 29,1%	14 25,5%	37 67,3%
Yhteensä		Lukumäärä % yhteensä	16 29,1%	22 40,0%	17 30,9%	55 100,0%

Taulukko 12. Sitoutuminen ja tulevaisuuden odotukset työnantajaa kohtaan. $p=0,079$ tilastollisesti suuntaa antava. Cramerin $V = 0,276$. Khiin neliö -testin ehdot eivät täyty -> liian pieni aineisto.

Edellä taulukossa 12. on tarkasteltu tulevaisuuden odotuksia työnantajaa kohtaan ja työnantajaan sitoutumisen riippuvuutta. 25,5 %:lla ($n=14$) vastaajista oli sekä melko vahva tai vahva sitoutuminen työnantajaa kohtaan että melko korkeat tai korkeat odotukset työnantajaa kohtaan. Tulos on tilastollisesti suuntaa antava. Muuttujien välillä on vähäistä riippuvuutta. Vastaajista suurin osa sijoittui melko korkeiden ja korkeiden tulevaisuuden odotusten sekä melko vahvan ja vahvan sitoutumisen piiriin. Aineiston ollessa pieni ei khiin neliö -testin ehdot täyty. Tulosta ei tilastollisessa mielessä voi käyttää. Jos aineisto olisi ollut suurempi, tuloksen perusteella näyttää siltä, että tulevaisuuden odotusten ja työnantajaan sitoutumisen välillä on yhteys. Tulos tukee Brunssonin teoriaa tulevaisuuden odotusten ja sitoutumisen välisestä vuorovaikutuksesta.

Sitoutuminen työyksikköön * Motivoituminen työyksikköä kohtaan Ristiintaulukointi

			Motivoituminen työyksikköä kohtaan			Yhteensä
			heikko tai melko heikko motivaatio	keskimääräinen motivaatio	melko vahva tai vahva motivaatio	
Sitoutuminen työyksikköön	heikko tai melko heikko sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	2 3,5%	1 1,8%	0 ,0%	3 5,3%
	keskimääräinen sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	1 1,8%	3 5,3%	3 5,3%	7 12,3%
	melko vahva tai vahva sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	0 ,0%	4 7,0%	43 75,4%	47 82,5%
Yhteensä		Lukumäärä % yhteensä	3 5,3%	8 14,0%	46 80,7%	57 100,0%

Taulukko 13. Motivoituminen ja sitoutumisen työyksikköön. $p = 0,000$ tilastollisesti erittäin merkitsevä. Cramerin $V = 0,557$. Khiin neliö -testin ehdot eivät täyty -> liian pieni aineisto.

Edellä taulukossa 13. on tarkasteltu motivaatiota työyksikköä kohtaan ja sitoutumista työyksikköä kohtaan. 75,4 %:lla ($n=43$) vastaajista oli sekä melko vahva tai vahva sitoutuminen työyksikköä kohtaan että melko vahva tai vahva motivaatio työyksikköä kohtaan. Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Muuttujien välillä on kohtalaista riippuvuutta. Vastaajista suurin osa sijoittui melko vahvan ja vahvan sitoutumisen ja motivaation piiriin. Aineiston ollessa pieni ei khiin neliö -testin ehdot täyty. Vastausten jakautuminen oli selkeää ja tulosta ei tilastollisessa mielessä voi käyttää. Jos aineisto olisi ollut suurempi, tuloksen perusteella näyttää siltä, että motivaation ja työyksikköön sitoutumisen välinen yhteys on ilmeinen. Tulos tukee Brunssonin teoriaa motivaation ja sitoutumisen vuorovaikutuksesta.

Sitoutumisen summamuuttujat

Organisatorista toimintaa tarkasteltaessa muodostettiin kolme sitoutumisen summamuuttujaa; työhön, työyksikköön ja työnantajaan sitoutumisen summamuuttujat. Brunssonin teorian mukaan irrationaalinen organisaatio koostuu sitoutumisen, motivaation ja tulevaisuuden odotusten välisestä vuorovaikutuksesta. Aineistosta on muodostettu summamuuttujia yhdistämällä tiedot sitoutumisen, motivaation ja tulevaisuuden odotusten muuttujista. Esimerkiksi työhön sitoutumisen summamuuttuja muodostettiin yhdistämällä tiedot työhön sitoutumisen, työhön motivoitumisen ja tulevaisuuden odotuksista työtä kohtaan. Irrationaalisuutta kuvaava muuttuja on nimetty sitoutumisen summamuuttujaksi sen vuoksi, että sitoutumiseen vaikuttamalla voidaan parhaiten muuttaa organisaation organisatorinointia kohdistuneeksi varsinaiseen

organisaatiotoimintaan. Summamuuttujat rakennettiin kolmiportaisiksi: heikon, kohtalaisen ja vahvan sitoutumisen luokkiin.

Työhön sitoutumisen summamuuttuja * Työnantajaan sitoutumisen summamuuttuja Ristiintaulukointi

			Työnantajaan Poriin sitoutumisen summamuuttuja			Yhteensä
			heikko sitoutuminen	kohtalainen sitoutuminen	vahva sitoutuminen	
Työhön sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä	8	5	3	16
		% yhteensä	13,3%	8,3%	5,0%	26,7%
	kohtalainen sitoutuminen	Lukumäärä	2	3	10	15
		% yhteensä	3,3%	5,0%	16,7%	25,0%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä	7	6	16	29
		% yhteensä	11,7%	10,0%	26,7%	48,3%
Yhteensä	Lukumäärä	17	14	29	60	
	% yhteensä	28,3%	23,3%	48,3%	100,0%	

Taulukko 14. Sitoutumisen summamuuttuja työhön ja työnantajaan Poriin. $p = 0,065$ tilastollisesti suuntaa antava. Cramerin $V = 0,271$. Khiin neliö -testin ehdot eivät täyty - > liian pieni aineisto.

Taulukossa 14. on tarkasteltu työhön sitoutumisen ja työnantajaan sitoutumisen summamuuttujien vaikutusta toisiinsa. Näillä muuttujilla näyttäisi olevan toisiaan vahvistava vaikutus. Eli mitä vahvempi sitoutuminen työnantajaan sitä vahvempi sitoutuminen työhön. 26,7 % ($n=16$) vastaajista on sekä vahvasti sitoutuneita sekä työhönsä että kaupunkiin työnantajana. Tulos on tilastollisesti suuntaa antava. Muuttujien välillä on vähäistä riippuvuutta. Aineiston ollessa pieni ei khiin neliö -testin ehdot täyty, joten tulosta ei voida käyttää. Jos aineisto olisi ollut suurempi, tuloksen perusteella näyttää siltä, että työhön ja työnantajaan sitoutumisen välinen olisi vähäistä yhteyttä.

Työhön sitoutumisen summamuuttuja * Työyksikköön sitoutumisen summamuuttuja Ristiintaulukointi

			Työyksikköön sitoutumisen summamuuttuja			Yhteensä
			heikko sitoutuminen	kohtalainen sitoutuminen	vahva sitoutuminen	
Työhön sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä	8	6	2	16
		% yhteensä	13,3%	10,0%	3,3%	26,7%
	kohtalainen sitoutuminen	Lukumäärä	2	6	7	15
		% yhteensä	3,3%	10,0%	11,7%	25,0%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä	3	11	15	29
		% yhteensä	5,0%	18,3%	25,0%	48,3%
Yhteensä	Lukumäärä	13	23	24	60	
	% yhteensä	21,7%	38,3%	40,0%	100,0%	

Taulukko 15. Sitoutumisen summamuuttuja työhön ja työyksikköön. $p = 0,015$ tilastollisesti melkein merkitsevä. Cramerin $V = 0,321$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Taulukossa 15. on tarkasteltu työhön sitoutumisen ja työyksikköön sitoutumisen summamuuttujien vaikutusta toisiinsa. Näillä muuttujilla näyttäisi olevan myös toisiaan vahvistava vaikutus. Eli mitä vahvempi sitoutuminen on työyksikköön, sitä vahvempi sitoutuminen on työhön. 25 % (n=15) vastaajista on sekä vahvasti sitoutuneita sekä työhönsä että työyksikköön. Työnantajaan sitoutumisella oli hieman korkeampi vaikutus kuin työyksikköön sitoutumisella, mutta tilastollisesti testattuna tämä tulos on merkitsevämpi kuin työnantajaan sitoutuminen. Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä. Muuttujien välillä on kohtalaista riippuvuutta. Muuttujilla on kerrannaisvaikutus toisiinsa, sitoutuminen työyksikköön vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumisessa.

Toimialan vaikutus sitoutumiseen

Työhön sitoutumisen summamuuttuja * Vastaajan ammattiala Ristiinatulukointi

			Vastaajan ammattiala		Yhteensä
			Sosiaaliala	Tekninenala	
Työhön sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	10 28,6%	6 24,0%	16 26,7%
	kohtalainen sitouminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	6 17,1%	9 36,0%	15 25,0%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	19 54,3%	10 40,0%	29 48,3%
Yhteensä		Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	35 100,0%	25 100,0%	60 100,0%

Taulukko 16. Työhön sitoutuminen vastaajan ammattialan mukaan.
 $p = 0,246$ Cramerin $V = 0,216$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Sosiaalialan työntekijät ovat sitoutuneempia työhön kuin teknisenalan työntekijät. Taulukossa 16. on tarkasteltu työhön sitoutumisen summamuuttujan ja vastaajan ammattialan vaikutusta toisiinsa. 54,3 % (n=19) sosiaalialan ammattilaisista on vahvasti sitoutuneita työhönsä, vastaava luku teknisenalan työntekijöillä on 40 % (n=10). Tulos on tilastollisesti ei-merkitsevä. Ammattialan mukaan ei voida tehdä johtopäätöstä työhön sitoutumisen vahvuudesta sosiaalialalla, koska sattuman osuus tulokseen on liian suuri. Muuttujien välillä on vähäistä riippuvuutta.

Työnantajana Poriin sitoutumisen summamuuttuja * Vastaajan ammattiala Ristiintaulukointi

			Vastaajan ammattiala		Yhteensä
			Sosiaaliala	Tekninenala	
Työnantajana Poriin sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	10 28,6%	7 28,0%	17 28,3%
	kohtalainen sitouminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	11 31,4%	3 12,0%	14 23,3%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	14 40,0%	15 60,0%	29 48,3%
Yhteensä		Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	35 100,0%	25 100,0%	60 100,0%

Taulukko 17. Sitoutuminen työnantajaan vastaajan ammattialan mukaan.
 $p = 0,168$. Cramerin $V = 0,244$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Teknisenalan työntekijät ovat sitoutuneempia työnantajaan kuin sosiaalialan työntekijät. Taulukossa 17. on tarkasteltu työnantajaan sitoutumisen summamuuttujan ja vastaajan ammattialan vaikutusta toisiinsa. 60 % ($n=15$) teknisenalan ammattilaisista on vahvasti sitoutuneita työnantajaansa, vastaava luku sosiaalialan työntekijöillä on 40 % ($n=14$). Tulos on tilastollisesti ei-merkittävä. Ammattialan mukaan ei voida tehdä johtopäätöstä työnantajaan sitoutumisen vahvuudesta teknisellä alalla, koska sattuman osuus tulokseen on liian suuri. Muuttujien välillä on vähäistä riippuvuutta.

Työyksikköön sitoutumisen summamuuttuja * Vastaajan ammattiala Ristiintaulukointi

			Vastaajan ammattiala		Yhteensä
			Sosiaaliala	Tekninenala	
Työyksikköön sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	8 22,9%	5 20,0%	13 21,7%
	kohtalainen sitouminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	14 40,0%	9 36,0%	23 38,3%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	13 37,1%	11 44,0%	24 40,0%
Yhteensä		Lukumäärä % Vastaajan ammattiala	35 100,0%	25 100,0%	60 100,0%

Taulukko 18. Sitoutuminen työyksikköön vastaajan ammattialan mukaan.
 $p = 0,866$ Cramerin $V = 0,069$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Teknisenalan työntekijät ovat sitoutuneempia työyksikköön kuin sosiaalialan työntekijät. Taulukossa 18. on tarkasteltu työyksikköön sitoutumisen summamuuttujan ja vastaajan ammattialan vaikutusta toisiinsa. 44 % ($n=11$) teknisenalan ammattilaisista on vahvasti sitoutuneita työyksikköönsä, vastaava luku sosiaalialan työntekijöillä on

37,1 % (n=13). Tulos on tilastollisesti ei-merkittävä. Ammattialan mukaan ei voida tehdä johtopäätöstä työyksikköön sitoutumisen vahvuudesta teknisellä alalla, koska sattuman osuus tulokseen on liian suuri. Muuttujien välillä on vähäistä riippuvuutta.

Sosiaalialan työntekijät sitoutuvat itse työhön vahvemmin kuin teknisenalan työntekijät. Teknisenalan työntekijät taas sitoutuvat työnantajaan ja työyksikköön vahvemmin kuin sosiaalialan työntekijät. Tuloksissa sattuman merkitys on liian suuri ja tulokset ovat näin käyttökeltottomia, mutta ammattialan riippuvuus sitoutumiseen on luettavissa tuloksista.

Kutsumuksen vaikutus organisatoriseen toimintaan

**Työhön sitoutumisen summamuuttuja * Kutsumuksen vaikutus työhön sitoutumiseen
Ristiintaulukointi**

			Kutsumuksen vaikutus työhön sitoutumiseen		Yhteensä
			kyllä	ei	
Työhön sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	5 9,1%	9 16,4%	14 25,5%
	kohtalainen sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	7 12,7%	6 10,9%	13 23,6%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä % yhteensä	23 41,8%	5 9,1%	28 50,9%
Yhteensä		Lukumäärä % yhteensä	35 63,6%	20 36,4%	55 100,0%

Taulukko 19. Työhön sitoutumisen ja kutsumuksen välinen yhteys. $p=0,009$ tilastollisesti melkein merkittävä Cramerin $V=0,413$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Taulukossa 19. on tarkasteltu kutsumuksen vaikutusta työhön sitoutumisen summamuuttujaan. Näillä muuttujilla näyttäisi olevan selkeä vaikutus toisiinsa. 41,8 % (n=23) vastaajista on sekä vahvasti sitoutuneita työhönsä ja samalla kokevat että, kutsumuksella on vaikutusta heidän sitoutumiseensa. 16,4 % (n=9) vastaajista kokee sitoutumisensa heikoksi työtä kohtaan ja samoin kokevat ettei kutsumus vaikuta heidän työhön sitoutumiseensa. Tulos on tilastollisesti melkein merkittävä. Muuttujien välillä on kohtalaista riippuvuutta.

**Työnantajana Poriin sitoutumisen summamuuttuja * Kutsumuksen vaikutus työhön sitoutumiseen
Ristiintaulukointi**

			Kutsumuksen vaikutus työhön sitoutumiseen		Yhteensä
			kyllä	ei	
Työnantajana Poriin sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä	4	11	15
		% yhteensä	7,3%	20,0%	27,3%
	kohtalainen sitouminen	Lukumäärä	10	2	12
		% yhteensä	18,2%	3,6%	21,8%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä	21	7	28
		% yhteensä	38,2%	12,7%	50,9%
Yhteensä		Lukumäärä	35	20	55
		% yhteensä	63,6%	36,4%	100,0%

Taulukko 20. Työnantajaan sitoutumisen summamuuttujan ja kutsumuksen välinen yhteys. $p=0,002$ tilastollisesti merkitsevä. Cramerin $V=0,475$. Khiin neliö -testin ehdot täyttyvät.

Taulukossa 20. on tarkasteltu kutsumuksen vaikutusta työnantajaan Porin sitoutumisen summamuuttujaan. 38,2 % ($n=21$) vastaajista on sekä vahvasti sitoutuneita työnantajaan ja samalla kokevat että, kutsumuksella on vaikutusta heidän sitoutumiseensa. 20 % ($n=11$) vastaajista kokee sitoutumisensa heikoksi työtä kohtaan ja samoin kokevat ettei kutsumus vaikuta heidän työhön sitoutumiseensa. Tulos on tilastollisesti merkitsevä. Muuttujien välillä on kohtalaista riippuvuutta.

Kutsumuksella on vaikutusta työhön sitoutumiseen. Kutsumuksella on suurempi vaikutus työhön sitoutumiseen kuin työnantajaan sitoutumiseen.

9.3 Faktoriansalyysit

Faktoriansalyysia käytetään asenne- ja mielipideväittämien tutkimisessa. Faktoriansalyysilla tiivistetään useiden esim. Likert-asteikolla mitattujen muuttujien informaatio muutamaa keskeiseen pääkomponenttiin eli asiakokonaisuuteen. Pääkomponentit nimetään sisällöllisin perustein vastaamaan kyseessä olevaa joukkoon latautuneita muuttujia. Faktoriansalyysia käyttäen siis pyritään saamaan tiivistettyä tietoa aineistosta. (Toivonen 1999, 333-338)

9.3.1 Merkityksellisimmät asiakokonaisuudet sitoutumisessa

Aineistosta halutaan selvittää ne merkityksellisimmät asiakokonaisuudet, joita työntekijät piti työhön, työnantajaan ja työyksikköön sitoutumisen kannalta tärkeimpinä. Faktorianalyysillä saadaan selvitettyä asiakokonaisuudet, jotka merkitsevät sitoutumiseen eniten työntekijöillä.

Faktorianalyysi koottiin laskemalla kaikkien merkitysmuuttujien yhteiskeskisarvo ja jakamalla se muuttujien määrällä, näin saatiin keskiarvotaso, jonka ylittäviä muuttujia voidaan pitää kaikkein merkityksellisinä työntekijöiden sitoutumisessa. Työhön, työnantajaan ja työyksikköön sitoutumista tarkastellaan erikseen. Faktorianalyysi suoritettiin SPSS-ohjelmalla. Yhteiskeskisarvon ylittäville muuttujille tehtiin faktorointi. Muuttujat latautuivat eri komponentteihin. Pääkomponentit on tulkittu ja nimetty rotatoinnin jälkeen. Pääkomponentti on nimetty voimakkaimmin latautuneiden muuttujien mukaan ja mahdollisimman kattavasti niin, että se kuvaa parhaiten latautuneiden muuttujien sisältöä. (Metsämuuronen 2001, 19-27)

Työhön sitoutumisen faktorointiin otettiin mukaan yhdeksän muuttujaa (muuttujat 1, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 14 ja 16), koska näiden muuttujien merkityksen keskiarvot ylittivät yhteiskeskisarvon, joka oli 4,06. Faktorianalyysi on suoritettu näillä yhdeksällä muuttujalla. Muuttujat latautuivat kahteen pääkomponenttiin. Ensimmäiseen komponenttiin latautuivat: muuttuja 1 (Työssäni on mahdollista saada onnistumisen kokemuksia), muuttuja 4 (Työni tarjoaa tarpeeksi haasteita), muuttuja 8 (Saan toteuttaa työssäni kehittämiseen liittyviä ideoita), muuttuja 9 (Työni on sisällöllisesti mielekästä), muuttuja 10 (Pystyn käyttämään työssäni tarpeeksi laaja-alaisesti osaamistani) ja muuttuja 11 (Olen motivoitunut työhöni). Komponentti 1) on nimetty: työnsisällön rikkaus ja työssä onnistuminen. Toiseen komponenttiin saivat latauksen muuttuja 5 (Voin vaikuttaa työni sisältöön), muuttuja 14 (Koen itseni tärkeäksi työssäni) sekä muuttuja 16 (Koen työni turvalliseksi). Komponentti 2) on nimetty: vaikutusmahdollisuudet ja oma rooli työssä.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Työssäni on mahdollista saada onnistumisen kokemuksia	,825	,040
Työni tarjoaa tarpeeksi haasteita	,767	,033
Voin vaikuttaa työni sisältöön	,072	,859
Saan toteuttaa työssäni kehittämiseen liittyviä ideoita	,560	,417
Työni on sisällöllisesti mielekästä	,646	,478
Pystyn käyttämään työssäni tarpeeksi laaja-alaisesti osaamistani	,752	,262
Olen motivoitunut työhöni	,706	,229
Koen itseni tärkeäksi työssäni	,086	,703
Koen työni turvalliseksi	,282	,444

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Taulukko 21. Faktorianalyysi työhön sitoutumisen merkittävimmistä tekijöistä.

Sitoutumisessa Porin kaupunkiin työnantajana faktorointiin otettiin mukaan 11 muuttujaa (muuttujat 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 20 ja 21), koska näiden muuttujien merkityksen keskiarvot ylittivät yhteiskeskivärtä, joka oli 4,02. Faktorianalyysi on suoritettu näillä yhdellätoista muuttujalla. Muuttujat latautuivat kahteen pääkomponenttiin. Ensimmäiseen komponenttiin latautuivat: muuttujat 2 (Yhteistyö kaupungin sisäisten toimipisteiden välillä toimii hyvin), muuttuja 3 (Kaupunki ottaa elämäntilanteet huomioon joustavasti työjärjestelyissä) muuttuja 9 (Luotan organisaatioon ja sen toimii), muuttuja 12 (Esimieheni johtamistyyli on oikea) sekä muuttuja 13 (Esimieheni kannustaa minua työssäni). Komponentti 1) on nimetty: esimiestyö ja luottamuksellinen yhteistyö. Toiseen komponenttiin saivat latauksen muuttuja 4 (Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät), muuttuja 6 (Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa), muuttuja 7 (Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen), muuttuja 8 (Työnjaossa otetaan huomioon erityisosaaminen), muuttuja 20 (Koen organisaation turvalliseksi työskennellä) sekä muuttuja 21 (Uskallan tuoda mielipiteeni julki organisaatiossa). Komponentti 2) on nimetty: tarpeellinen kehittäminen ja hyvä työilmapiiri.

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
Yhteistyö kaupungin sisäisten toimipisteiden välillä toimii hyvin	,742	-,039
Kaupunki ottaa elämäntilanteet huomioon joustavasti työjärjestelyissä	,616	,247
Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät	,492	,668
Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa	,037	,840
Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen	,268	,535
Työn jaossa otetaan huomioon erityisosaaminen	,122	,687
Luotan organisaatioon ja sen toimiin	,630	,520
Esimieheni johtamistyyli on oikea	,790	,230
Esimieheni kannustaa minua työssäni	,686	,316
Koen organisaation turvalliseksi työskennellä	,428	,452
Uskallan tuoda mielipiteeni julki organisaatiossa	,199	,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Taulukko 22. Faktoriansalyysi työnantajaan sitoutumisen merkittävimmistä tekijöistä.

Sitoutumisessa työyksikköön faktorointiin otettiin mukaan kolmetoista muuttujaa (muuttujat 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 20 ja 21), koska näiden muuttujien merkityksen keskiarvot ylittivät yhteiskeskisarvon, joka oli 4,05. Faktoriansalyysi on suoritettu näillä kolmellatoista muuttujalla. Muuttujat latautuivat kolmeen pääkomponenttiin. Ensimmäiseen komponenttiin latautuivat: muuttujat 2 (Yhteistyö kaupungin sisäisten toimipisteiden välillä toimii hyvin), muuttuja 3 (Kaupunki ottaa elämäntilanteet huomioon joustavasti työjärjestelyissä), muuttuja 4 (Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät), muuttuja 9 (Luotan organisaatioon ja sen toimiin), muuttuja 12 (Esimieheni johtamistyyli on oikea), muuttuja 13 (Esimieheni kannustaa minua työssäni), muuttuja 16 (Esimieheni on sitoutunut organisaatioon ja tekee paljon kehittämistyötä) ja muuttuja 20 (Koen organisaation turvalliseksi työskennellä). Komponentti 1) on nimetty: joustavuus, yhteistyö ja esimiestyö. Toiseen komponenttiin

saivat latauksen muuttuja 6 (Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa), muuttuja 14 (Voin osallistua toimipisteeni toiminnan kehittämiseen) ja muuttuja 21 (Uskallan tuoda mielipiteeni julki organisaatiossa). Komponentti 2) on nimetty: avoin työilmapiiri ja kehittäminen. Kolmanteen komponenttiin saivat latauksen muuttuja 7 (Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen) sekä muuttuja 8 (Työnjaossa otetaan huomioon erityisosaaminen). Komponentti 3) on nimetty: erityisosaamisen ylläpitäminen.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Yhteistyö kaupungin sisäisten toimipisteiden välillä toimii hyvin	,756	,248	-,301
Kaupunki ottaa elämäntilanteet huomioon joustavasti työjärjestelyissä	,706	-,034	,158
Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät	,681	,375	,062
Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa	,150	,808	,097
Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen	,180	,250	,658
Työn jaossa otetaan huomioon erityisosaaminen	,113	,239	,777
Luotan organisaatioon ja sen toimiin	,654	,199	,375
Esimieheni johtamistyyli on oikea	,717	,012	,453
Esimieheni kannustaa minua työssäni	,655	-,065	,461
Voin osallistua toimipisteeni toiminnan kehittämiseen	,139	,771	,277
Esimieheni on sitoutunut organisaatioon ja tekee paljon kehittämistyötä	,635	,219	,387
Koen organisaation turvalliseksi työskennellä	,589	,314	,062
Uskallan tuoda mielipiteeni julki organisaatiossa	,122	,810	,156

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Taulukko 23. Faktorianalyysi työyksikköön sitoutumisen merkittävimmistä tekijöistä.

Faktorianalysointi antoi vastauksen kysymykseen, mitkä ovat henkilöstön mielestä kaikista merkittävimmät sitoutumiseen vaikuttavat asiakokonaisuudet. Työhön sitoutumisen analyysissä muodostui kaksi komponenttia: 1) työnsisällön rikkaus ja

työssä onnistuminen ja 2) vaikutusmahdollisuudet ja oma rooli työssä. Porin kaupunkiin työnantajana sitoutumisen analyysissa nousi esiin myös kaksi komponenttia: 1) esimiestyö ja luottamuksellinen yhteistyö ja 2) tarpeellinen kehittäminen ja hyvä työilmapiiri. Työyksikköön sitoutumisen analyysissa nousi esiin kolme komponenttia: 1) joustavuus, yhteistyö ja esimiestyö, 2) avoin työilmapiiri ja kehittäminen ja 3) erityisosaamisen ylläpitäminen. Työntekijät arvostavat ja katsovat olevan merkityksellisiä heidän sitoutumiseen työn sisällön, työilmapiiriin ja esimiestyöhön liittyvät tekijät.

9.3.2 Ongelmakohdat sitoutumisessa

Aineistosta halutaan selvittää miten sitoutuminen eri kohteisiin kuten työhön, organisaatioon ja työyksikköön on toteutunut Porin kaupungissa ja mihin asioihin kaupungin kannattaa keskittää henkilöstön kehittämistä. Faktorianalyysilla saadaan selvitettyä eri ongelmakokonaisuudet, joissa työntekijät katsovat olevan parantamisen varaa ja millä on vaikutusta heidän sitoutumiseensa.

Faktorianalyysi on koottu monivaiheisesti. Ensin on koottu tietoa eri tekijöiden merkityksestä työntekijöiden sitoutumiseen ja näkemys eri tekijöiden toteutumisesta. Näistä on laskettu keskiarvot ja niiden erotus, joka kertoo toteutuuko tekijät merkitystään vastaavalla tavalla. Yhteiskeskiarvon ylittävät muuttujat otettiin mukaan faktorianalyysiin. Muuttujat latautuivat eri komponentteihin. Pääkomponentit on tulkittu ja nimetty rotatoinnin jälkeen. Pääkomponentti on nimetty voimakkaimmin latautuneiden muuttujien mukaan. Pääkomponentti on nimetty mahdollisimman hyvin ja kattavasti niin, että se kuvaa parhaiten latautuneiden muuttujien sisältöä. (Metsämuuronen 2001, 19-27)

Työhön sitoutumisen faktorointiin otettiin mukaan kuusi muuttujaa (muuttujat 1, 6, 7, 8, 13 ja 15), koska näiden merkityksen ja toteutuksen keskiarvon erotus ylittivät näiden keskiarvon, joka oli 0,7555. Faktorianalyysi on suoritettu näillä kuudella muuttujalla. Muuttujat latautuivat kahteen pääkomponenttiin. Ensimmäiseen komponenttiin latautuivat: muuttuja 6 (Palkkaukseni on oikeudenmukainen suhteessa työni vaativuuteen) sekä muuttuja 7 (Palkkaukseni on oikeudenmukainen suhteessa koulutukseeni). Komponentti 1) on nimetty: palkkaukseen liittyvät asiat. Toiseen

komponenttiin saivat latauksen muuttuja 1 (Työssäni on mahdollista saada onnistumisen kokemuksia) muuttuja 8 (Saan toteuttaa työssäni kehittämiseen liittyviä ideoita) muuttuja 13 (Odotukset urani kehittymismahdollisuuksista on korkeat) sekä muuttuja 15 (Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistäni työssäni). Komponentti 2) on nimetty: itsensä ja työn kehittämismahdollisuudet.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Työssäni on mahdollista saada onnistumisen kokemuksia	-,275	,702
Palkkaukseni on oikeudenmukainen suhteessa työni vaativuuteen	,919	-,089
Palkkaukseni on oikeudenmukainen suhteessa koulutukseeni	,910	9,254E-03
Saan toteuttaa työssäni kehittämiseen liittyviä ideoita	4,454E-02	,615
Odotukset urani kehittymismahdollisuuksista on korkeat	-,074	,760
Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistäni työssäni	,351	,548

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Taulukko 24. Faktorianalyysi työhön sitoutumisen ongelmakohdista

Sitoutumisessa Porin kaupunkiin työnantajana faktorointiin otettiin mukaan 12 muuttujaa (muuttujat 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 17, 18 ja 19), koska näiden keskiarvot ylittivät kokonaiskeskiarvon, joka oli 0,99. Faktorianalyysi on suoritettu näillä kahdellatoista muuttujalla. Muuttujat latautuivat kolmeen pääkomponenttiin. Ensimmäiseen komponenttiin latautuivat: muuttujat 2 (Yhteistyö kaupungin sisäisten toimipisteiden välillä toimii hyvin) muuttuja 4 (Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät) muuttuja 17 (Työyhteisöllä on positiivinen asenne organisaatiota kohtaan) muuttuja 18 (Koen itseni tärkeäksi organisaatiossa) sekä muuttuja 19 (Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistäni organisaatiossa). Komponentti 1) on nimetty: työntekijä osana organisaatiota ja yhteistyö organisaation sisällä. Toiseen komponenttiin saivat latauksen muuttuja 7 (Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen) muuttuja 9

(Luotan organisaatioon ja sen toimiin) sekä muuttuja 10 (Työyhteisössä järjestetään työkykyä ylläpitävää toimintaa). Komponentti 2) on nimetty: ammattitaitoa ja työkykyä ylläpitävä kehitys. Kolmanteen komponenttiin saivat latauksen muuttuja 6 (Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa) muuttuja 8 (Työnjaossa otetaan huomioon erityisosaaminen) muuttuja 12 (Esimieheni johtamistyyli on oikea) sekä muuttuja 13 (Esimieheni kannustaa minua työssäni). Komponentti 3) on nimetty: esimiestyö ja työnjako.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Yhteistyö kaupungin sisäisten toimipisteiden välillä toimii hyvin	,628	,080	,141
Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät	,606	-,061	,216
Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa	,053	,538	,559
Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen	-,039	,859	,138
Työn jaossa otetaan huomioon erityisosaaminen	,062	,531	,571
Luotan organisaatioon ja sen toimiin	,522	,597	,017
Työyhteisössä järjestetään työkykyä ylläpitävää toimintaa	,231	,820	,128
Esimieheni johtamistyyli on oikea	,117	,162	,752
Esimieheni kannustaa minua työssäni	,206	,012	,793
Työyhteisöllä on positiivinen asenne organisaatiota kohtaan	,793	,229	,192
Koen itseni tärkeäksi organisaatiossa	,704	,240	-,246
Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistäni organisaatiossa	,743	,018	,133

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Taulukko 25. Faktorianalyysi työnantajaan sitoutumisen ongelmakohtista.

Sitoutumisessa työyksikköön faktorointiin otettiin mukaan yhdeksän muuttujaa (muuttujat 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17, ja 19), koska näiden keskiarvot ylittivät kokonaiskeskiarvon, joka oli 0,92. Faktorianalyysi on suoritettu näillä yhdeksällä muuttujalla. Muuttujat latautuivat kolmeen pääkomponenttiin. Ensimmäiseen komponenttiin latautuivat: muuttujat 6 (Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa) muuttuja 12 (Esimieheni johtamistyyli on oikea) muuttuja 13 (Esimieheni kannustaa minua työssäni) Komponentti 1) on nimetty: esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Toiseen komponenttiin saivat latauksen muuttuja 9 (Luotan

organisaatioon ja sen toimiin) muuttuja 17 (Työyhteisöllä on positiivinen asenne organisaatiota kohtaan) sekä muuttuja 19 (Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistäni organisaatiossa). Komponentti 2) on nimetty: asenne, luottamus ja kehitys organisaatiossa. Kolmanteen komponenttiin saivat latauksen muuttuja 7 (Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen) muuttuja 10 (Työyhteisössä järjestetään työkykyä ylläpitävää toimintaa) sekä muuttuja 11 (Työyhteisö tarjoaa mahdollisuuden virkistystoimintaan) Komponentti 3) on nimetty: työyhteisö mahdollistajana; ammattitaidon ylläpito, virkistystoiminta ja Tyky-toiminta.

Rotated Component Matrix

	Component		
	1	2	3
Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa	,753	,273	,109
Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen	,247	-,138	,812
Luotan organisaatioon ja sen toimiin	,486	,566	,239
Työyhteisössä järjestetään työkykyä ylläpitävää toimintaa	,116	,470	,784
Työyhteisö tarjoaa mahdollisuuden virkistystoimintaan	,095	,414	,797
Esimieheni johtamistyyli on oikea	,791	,432	,003
Esimieheni kannustaa minua työssäni	,788	-,017	,344
Työyhteisöllä on positiivinen asenne organisaatiota kohtaan	,173	,843	,163
Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistäni organisaatiossa	,192	,695	,091

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Taulukko 26. Faktorianalyysi työyksikköön sitoutumisen ongelmakohtista.

Faktorianalysointi antoi vastauksen kysymykseen mitkä ovat henkilöstön mielestä ongelma-alueita sitoutumiseen vaikuttavissa asioissa. Työhön sitoutumisen analyysissa muodostui kaksi komponenttia: 1) palkkaukseen liittyvät asiat ja 2) itsensä ja työn kehittämismahdollisuudet. Porin kaupunkiin työnantajana sitoutumisen analyysissa nousi kolme komponenttia: 1) työntekijä osana organisaatiota ja yhteistyö organisaation

sisällä, 2) ammattitaitoa ja työkykyä ylläpitävä kehitys ja 3) esimiestyö ja työnjako. Työyksikköön sitoutumisen analyysissä nousi esiin myös kolme komponenttia: 1) esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen, 2) asenne, luottamus ja kehitys organisaatiossa ja 3) työyhteisö mahdollistajana; ammattitaidon ylläpito, virkistystoiminta ja työtoiminta.

Näistä parhaiten työnantajaosapuoli voi vaikuttaa esimiestyöhön, joka nousi kahdessa osiossa esille. Esimiestyötä kehittämällä Porin kaupungissa on myös mahdollisuus vaikuttaa organisaatioideologian eli työilmapiirin parantamiseen. Koulutuksen suunnittelulla ja enemmän räätälöimällä kaupunki pystyy antamaan mahdollisuuden työntekijöiden kehittymiseen työssään.

10 Johtopäätökset

10.1 Keskeiset johtopäätökset tutkimusongelman kannalta

1. Porin kaupungin henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumisen voidaan katsoa olevan todella korkealla tasolla jokaisella osa-alueella. Odotetusti sitoutuminen työhön oli vahvinta ja sitoutuminen Porin kaupunkiin organisaationa näistä kolmesta kohteesta heikointa. Työnantajaan sitoutumisenkin voidaan katsoa olevan melko korkealla tasolla, koska 65 % vastaajista kuvaa sitoutumisensa melko vahvaksi tai vahvaksi Porin kaupunkia kohtaan. Otoksen ikäjakauma oli korkea ja sitoutumisen tason ollessa korkea, voidaan tutkimustulosta pitää Jokivuoren ja useiden muiden tutkijoiden löydösten kanssa samansuuntaisina, että vanhemmat henkilöt ovat sitoutuneempia kuin nuoremmat henkilöt.

Motivaatio oli työntekijöillä kaikkein korkeimmalle sijoitettu tekijä verraten sitoutumiseen ja tulevaisuuden odotuksiin. Motivaatio oli melko vahva tai vahva työtä kohtaan 82 %:lla vastaajista, työyksikköä kohtaan 80 %:lla vastaajista ja työnantajaa kohtaan 55 %:lla vastaajista. Yleisesti kaupunkiin työnantajana oltiin tyytyväisiä motivaatiotasolla. Motivoituminen työyksikköön oli korkeaa, mikä osoittaa organisaatioilmapiirin tärkeyden työntekijöille. Itse työhön motivoitumisella ei katsota olevan niin suurta roolia kuin työyksikköön motivoitumisella, koska se koostuu sosiaalisista suhteista ja organisaation tunnepuolesta. Tulevaisuuden odotukset olivat yhtä korkeat työtä kuin työyksikköä kohtaan. Tulevaisuuden odotukset olivat synkimmät organisaatio puolella eli työnantajaa Porin kaupunkia kohtaan.

Aineisto tukee Brunssonin teoriaa irrationaalisesta organisaatioteoriasta. Motivaatiolla ja tulevaisuuden odotuksilla on vaikutusta sitoutumiseen. Aineiston pienen koon vuoksi khiin neliö -testin ehdot eivät voineet täytyä. Kaikkiin kontingenssitaulun kohtiin ei tietoja voinut täytyä, koska suurin osa vastaajista oli melko vahvasti tai vahvasti sitoutuneista. Sama asia kosketti työnantajaan ja työyksikköön sitoutumista. Voimakkain riippuvuus oli työnantajaan sitoutumisen ja työnantajaan motivoitumisen välillä. Sitoutumisen ja motivaation välillä riippuvuus oli vahvaa, joten näiden kahden tekijän voidaan todeta vaikuttavan toisiinsa.

Aineistosta erottautui selkeästi kokonaisuudet, jotka saavat työntekijät sitoutumaan paremmin. Palkkaus, esimiestyö, arvostus ja työilmapiiri ovat keskeisimmät sitoutumista parantavat tekijät. Näistä kaikki muut paitsi palkkaus on organisaatioideologiaan liittyviä tekijöitä, jotka kuuluvat organisaation irrationaalisen tunnepuolen asioihin. Ne eivät ole kosketeltavissa, vaan jokainen ihminen tuntee ne eri tavalla ja vaikuttaa niihin omalla tavallaan. Näihin tekijöihin on helppo vaikuttaa esimiesten ja työtovereiden puolelta pelkällä käyttäytymisen muutoksella. Palkkaus on kokonaisuus, jonka muuttaminen ja tyydyttävälle tasolle saaminen on monimutkaisempaa ja taloudellisesti vaativampaa.

Työntekijät arvostavat ja katsovat merkityksellisiksi heidän sitoutumiseen työnsisällön, työilmapiiriin ja esimiestyöhön liittyvät tekijät. Työhön sitoutumisessa työnsisällön rikkaus ja työssä onnistuminen sekä vaikutusmahdollisuudet ja oma rooli työssä olivat merkityksellisimpiä tekijöitä. Porin kaupunkiin työnantajana sitoutumisessa esimiestyö ja luottamuksellinen yhteistyö sekä tarpeellinen kehittäminen ja hyvä työilmapiiri olivat merkityksellisimpiä tekijöitä. Työyksikköön sitoutumisessa joustavuus, yhteistyö ja esimiestyö, avoin työilmapiiri ja kehittäminen sekä erityisosaamisen ylläpitäminen olivat merkityksellisimpiä tekijöitä.

Työhön sitoutumisessa eniten ongelmia oli palkkauksessa sekä itsensä ja työn kehittämismahdollisuuksissa. Porin kaupunkiin työnantajana sitoutumisessa eniten ongelmia oli työntekijän roolissa osana organisaatiota ja yhteistyössä organisaation sisällä, ammattitaitoa ja työkykyä ylläpitävässä kehityksessä sekä esimiestyössä ja työnjaossa. Työyksikköön sitoutumisessa nousi suurimmiksi ongelmiksi esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen, asenne, luottamus ja kehitys organisaatiossa ja työyhteisö mahdollistajana; ammattitaidon ylläpito, virkistystoiminta ja tyky-toiminta. Tiivistäen ongelmakohtia ovat esimiestyö, koulutus ja työyhteisön ilmapiiri ja yhteishenki.

2. Toimialakohtainen sitoutuminen

Sosiaalialan työntekijät ovat sitoutuneempia itse työhön kuin teknisen alan työntekijät. Teknisen alan työntekijät taas ovat sitoutuneempia työnantajaan ja työyksikköön kuin sosiaalialan työntekijät. Toimialalla ja ammattinimikkeellä on vaikutusta sitoutumiseen. Toimialalla on vahvemmin vaikutusta sitoutumiseen kuin ammattinimikkeellä. Tällä

aineistolla ei ollut mahdollisuutta saada ammattinimikkeittäin sitoutumisesta tilastollisesti käyttökelpoista tulosta, koska otos oli liian pieni.

3. Työntekijöiden kutsumus työhön

Työntekijät kokivat kutsumusta työtänsä kohtaan. 63 % vastaajista koki kutsumusta työhön jota tekee. Kutsumuksella on vaikutusta työhön ja työnantajaan sitoutumisessa. Näillä muuttujilla on keskimääräinen riippuvuus toisiinsa. Yli puolet vastaajista (58 %) kokivat kutsumuksen vaikuttavan sitoutumiseensa. Kutsumuksella on suurempi vaikutus työhön sitoutumisessa kuin muissa sitoutumisen kohteissa. Aineiston pohjalta kutsumus voidaan määritellä seuraavasti ”tuntemattomasta tulevaksi vetovoimaksi, jota kautta työntekijä kasvaa kiinni työhönsä ja saa siitä nautintoa”. Kutsumuksessa ei ole eroa toimialojen välillä. Teknisen alan työntekijät kokivat yhtäläillä kutsumusta työhönsä kuin sosiaali-alalla, mikä oli tutkimusoletuksen kannalta yllätys.

Muita sitoutumisen tekijöihin vaikuttavia muuttujia olivat selkeästi sukupuoli ja työsuhteen laatu. Vakituiset työntekijät ovat motivoituneempia työnantajaa kohtaan kuin määräaikaiset työntekijät. Edellistä merkittävämmän vakituiset työntekijät ovat sitoutuneempia työnantajaa kohtaan kuin määräaikaiset työntekijät. Sukupuolen vaikutus tuli esiin tulevaisuuden odotuksissa. Naisilla on korkeammat tulevaisuuden odotukset työnantajaa kohtaan kuin miehillä.

10.2 Muita huomioita aineistosta

Työntekijät omaavat korkean työmoraalin. Heillä tuntuu olevan halua palvella veronmaksajia, melkein vuorokauden ympäri, oman jaksamisensa rajoilla. Aineiston vastaajien ikä oli melko korkea. Osa vastaajista odotti eläkepäiviä tai heillä ei ollut enää kauaskantoista työtettä näkyvissä. Kuitenkin osa henkilöistä oli ylittänyt 60 ikävuoden ja heillä on positiivinen asenne ja työn tekemisen ilo tallella. Nämä henkilöt eivät odotelleet lekoisia eläkepäiviä välittämättä organisaatiosta vaan yrittivät vielä kehittää kestävä perintöä seuraavalle työntekijäsukupolvelle Porin kaupungissa.

Porin kaupungin henkilöstöstrategian 2008 lupaus, että kaupunki ei irtisano tai lomauta työntekijöitään tuotannollisista tai taloudellisista syistä on antanut kaupungille

turvallisen työnantajan maineen. Työntekijöiden vastauksista näkyy luottamus kaupunkiin työnantajana. Kuitenkin muutokset ovat saaneet teknisen alan työntekijät varuilleen tulevasta. Teknisen alan vastauksia leimasi epävarmuus töiden jatkumisesta tietyssä muodossa, ulkoistamisesta tai toimintojen alasajosta tai supistamisesta. Tiedotuksen ja avoimen johdon puute nähtiin sitoutumista uhkaavana tekijänä. Teknisen alan työntekijät eivät kokonaan luottamustaan kaupunkiin hylänneet ja uskovat siihen, että heidät siirretään esim. jonkin muun hallintokunnan tehtäviin.

Teknisen- ja sosiaalialan erot kävivät ilmi vastauksista. Niistä saattoi havaita, että sosiaalialan työntekijöiden vastaukset ja työnteon problematiikka liittyi usein työn kohteeseen, asiakkaisiin. Sosiaalipuolen työntekijöillä oli turhautuneisuutta resurssien ja palveluiden vähyydestä, ei niinkään heidän henkilökohtaisesta kokemuksestaan tehdä työtä. Teknisen puolen vastaukset koskivat itse työtä ja vastauksista heijastui tulevaisuuden pelko työn ulkoistamisesta ja työn siirtämisestä. Teknisen alan työntekijät kokivat usein ylpeyttä työstään. Sosiaalialan työntekijöiden vastauksista tämä nousi esiin ainoastaan yhdestä. Teknisenpuolen ammattiylpeyden tunne liitettiin usein jaksamiseen. Ammattiylpeys auttoi työntekijöitä kokemaan enemmän arvostusta omaa työtä kohtaan. Arvostuksen puute sosiaalialalla voi olla lähtöisin jo omasta ammattiylpeyden tunteesta.

Hallintokunnan kehitellessä palvelujaan ja lisätessä tukiyksiköitä nousi esiin uuden yksikön työntekijöiden heikko tila. Pääyksiköissä ei arvosteta uuden yksikön merkitystä ja heidän työpanostaan. Yhteistyö, työntekijöiden ja muiden yksiköiden arvostus ja henkinen tuki uudelle yksikölle ja työntekijöiden jaksamiselle on ensiarvoisen tärkeää ja lähtökohta toiminnan onnistumiselle. Tämä seikka kosketti sosiaalialaa enemmän kuin teknistä puolta.

Työntekijän ura organisaatiossa kulkee elinkaarta. Jotta uran elinkaari voisi olla mahdollisimman pitkä ja tuottoisa, organisaation tulisi tarjota urapolkuja ja etenemismahdollisuuksia työntekijöilleen. Aineiston pohjalta Porin kaupungissa ei urapolkuja löydy ja se koettiin mittavaksi puutteeksi ja asiaksi, jota varsinkin nuoret työntekijät odottavat. Organisaatiossa, jossa etenemis- ja kehitysmahdollisuuksia ei ole, pärjäävät vain innokkaimmat ja innovatiivisimmat työntekijät, jotka itse osaavat ohjata uraansa ja pyrkiä eteenpäin. Usein näiden henkilöiden urapolut johtavat toisen

työnantajan palvelukseen, jos omasta organisaatiosta ei kehittymismahdollisuuksia löydy.

Vastauksista kävi ilmi henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus työhön ja asenteisiin ja tulevaisuuden odotuksiin. Vastaajan kokiessa työn ohella olevan muutakin elämää ja henkilökohtaisten asioiden olevan kunnossa, voi hän hyvin työssään ja hänellä on korkeat tulevaisuuden odotukset huolimatta nähtävissä olevista merkeistä. Työntekijöiden sitoutuminen on luonnostaan erilaista, eritasoista sekä ilmenee ja vaikuttaa eritavalla. Toiset kokevat asian syvemmin kuin toiset. Toisille riittää tunne, ettei tarvitse vaihtaa alaa ja voi jatkaa töitään kuten ennenkin. Yleinen usko asioiden järjestymiseen vaihtelee henkilöillä. Samassa työssä tai asemassa olevien työntekijöiden sitoutuminen, motivaatio, tulevaisuuden odotukset ja kutsumus vaihtelivat usein henkilön ominaisuuksien vuoksi. Kokemukset työntekijöillä on erilaiset, siihen vaikuttaa myös toimiala, jolla ihminen työskentelee.

Kutsumus on yksilöllinen ja itselle usein määrittelemätön asia. Sitä joko kokee kutsumusta tai ei. Se ajatellaan yleisesti liian juhlavaksi käsitteeksi arkiselle kiinnostukselle alasta. Kutsumus nähtiin toimivan työssä jaksamisen tukena kun se toisaalta on jaksamista vaarantava tekijä. Tasapaino kutsumuksen ja sitoutumisen optimitason löytämiseen on vaikea tavoite sekä sitä on vaikea määritellä.

10.3 Jatkotutkimuksen tarve

Palautteena kyselystä on koottu yhteenveto tutkimustuloksista ja siitä lähetetään pääluvut ja tulokset Porin kaupungin lähiesimiehille, niihin yksikköihin, joista vastauksia saatiin. Esimiehet voivat hyödyntää tuloksia ja toimenpidesuosituksia lähiesimiestyöskentelyssä ja kiinnittää pahimpiin ongelmakohtiin huomiota. Tutkielma linkittyy myös ”Osaamista ikä kaikki” -projektiin, Porin ja Rauman yhteiseen ikäohjelmaan. Vastaajista suuri joukko on yli 45-vuotiaita, joten ikäohjelmaan aihe linkittyy siitä näkökulmasta, miten sitoutunutta henkilöstö on korkeimmissa ikäryhmissä ja miten juuri seniorityöntekijöiden sitoutuneisuuteen pystytään vaikuttamaan. Pro gradu -tutkielmalla on jatkokäyttöä ja sitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen painopistealueissa ja henkilöstösuunnittelussa Porin kaupungissa.

Yleisesti ajatellen sitoutumisen taso Porin kaupungin henkilöstöllä on korkeaa tasoa, mutta jatkossa tutkimusta voisi jatkaa pitkittäistutkimuksena. Tällöin sitoutumisen taso mitattaisiin esim. kahden vuoden välein seurantatutkimuksena. Näin henkilöstösuunnittelulla olisi mittaristo ja vertailupohjaa sitoutumisen tematiikkaan. Sitoutumisen tutkimus tulisi olemaan tukena joka kolmas vuosi tehtävälle työolobarometrille. Tutkimussarja saisi toistettavuutta ja vertailupohjaa, joten tutkimuksen reliabiliteettikin kasvaisi. Samalla pystyttäisiin tarkastamaan uusien muutosten toteutuminen käytännössä ja linjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Tulevaisuudessa Porin kaupungin henkilöstörakenne tulee muuttumaan ainakin ikärakenteen osalta. Silloin tilanne on aivan toinen. Miten saada nuoret työntekijät sitoutumaan? Tämän tutkimuksen keskeinen tulos on, että tämä melko iäkäs tutkimusryhmä on korkeasti sitoutunutta, mutta miten tulos muuttuu, kun työntekijärakenne muuttuu nuoremmaksi. Tämä tulevaisuuden haaste tulee olemaan henkilöstösuunnittelun ytimessä lähitulevaisuudessa.

Keskeisimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on huomioitu Porin kaupungin työhyvinvointiohjelmassa. Tutkimuksen edetessä nousi esiin jatkotutkimuksen tarvetta ohjelmien käytäntöön viemisessä hallintokunnissa. Työhyvinvointiohjelman implementoinnista tehtävä tutkimus hyödyttäisi kaupunkia jatkokehittämisen kannalta kaikessa henkilöstöhallinnon kehittämisessä. Tärkein kohta henkilöstöjohtamisessa on itse ohjeiden, toimenpidesuosituksen ja strategioiden käytäntöön vieminen. Tutkimusongelmana voisi olla, missä muodossa kaupunkitason ohjelmat, strategiat ja visiot implementoituvat hallintokuntien henkilöstöjohtamiseen Porin kaupungissa.

Teoreettisessa mielessä tutkimuksesta nousi esiin tarkastelun tarvetta kutsumuksen ja työuupumuksen välisestä yhteydestä. Henkilöstön ikärakenteen ollessa korkea ja työntekijöiden kokiessa kutsumusta työhön, mikä ei vaihtelee toimialoittain, herää kysymys: onko kutsumus liitettävissä työssä jaksamiseen vai työuupumukseen? Aikaisemmissa kutsumuksen tutkimuksissa se on liitetty työuupumuksen puolelle, joten sen voidaan katsoa olevan yksi työn stressitekijä. Tutkimuksen kohdehenkilöstöä kuvasi korkea sitoutuneisuuden aste, korkea keski-ikä ja kutsumus. Miten nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa ja onko niillä positiivinen vai negatiivinen vaikutus toisiinsa?

10.4 Pohdintaa ja käytännön toimenpidesuosituksia

Konkreettisimmat asiat, joita kaupunki pystyy tekemään henkilöstön sitoutumista parantaakseen, on palkkauksen kehittäminen, esimiestyön kehittäminen, koulutukseen panostaminen ja urapolkujen muodostaminen kaupungin sisälle. Sosiaalialalla erityisesti työohjauksen merkitys nousi korkeaan arvoon työntekijöiden sitoutumisessa. Teknisellä puolella avoimen tiedottamisen lisääminen katsottiin parantavan sitoutumista huomattavasti.

Organisaatiossa täytyy huomioida kaksi puolta: työnantaja ja työntekijät. Alaistaidot ja niiden kehittäminen henkilöstön piirissä auttaa työyksikötasolla työssä jaksamista. Vertaistukea kollegoilta henkilöstö koki tarvitsevansa ja siinä nähtiin myös puutteita. Sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi kollegoiden kannustus ja tuki koettiin tärkeäksi sekä jo motivaatiossa työhön keskinäinen tuki ja kannustus ovat työntekijöille tärkeää. Työilmapiiri vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Halsenin tutkimustulosten myötävaikutuksella voi korostaa työyhteisön hyvinvoinnin ja tuottavuuden välisellä yhteydellä olevan keskeinen asema jatkokehittämisessä työyksikkö tasolla Porin kaupungissa.

Porin kaupunki panostaa tällä hetkellä koulutukseen. Näistä esimerkiksi esimiesvalmennuksen, ikäohjelman ja ikäjohtamisen kehittämisen voidaan katsoa olevan oikeansuuntaisia toimenpiteitä henkilöstön sitoutumisen kannalta. Esimiesvalmennuksen tärkeäksi pääpainoksi tulisi nostaa työyksiköjen tunnepuoli ja valmentava ja välittävä johtaminen. Näin se voisi edistää sitoutumista. Muut toiminnan keskiössä olevat asiat kuten henkilökohtaisen palkkausjärjestelmän kehittäminen, intranetin kehittäminen tiedotuskanavana henkilöstöasioissa, koulutusasiat ja henkilöstömäärän kehityksen tarkkailu ovat niitä menestymisen avaimia, joilla on merkitystä myös sitoutumiseen.

Nostan tärkeimmäksi tekijäksi henkilöstön sitoutumisessa itse hallintokunnissa tehtävän työntekijää lähellä olevan henkilöstöjohtamisen, jota aineiston pohjalta tuntui löytyvän kovin vähäisesti. Työntekijöistä välittämisen ja hallintokuntien yhteneväisyyden tulisi näkyä ulospäin. Yhteishengen luominen, työssä viihtyminen ja työhön sitoutuminen lähtee työyksikötasolta organisaatiossa. Näiden seikkojen valossa tulee peräänkuuluttaa työhyvinvointiohjelmien implementointia hallintokunnissa, koska

henkilöstön sitoutumisen tekijät on huomioitu ohjelmassa. Pääosaan nousee sitouttamiskeinojen ruohonjuuritasolle vieminen käytännön työhön. Arki merkitsee työntekijöille eniten. Strategiat, ohjelmat ja visiot on konkretisoitava käytännön teoiksi, muuten ne jäävät vain asiakirjoiksi ja tahtotiloiksi.

Irrationaalinen organisaatio on edellytys organisaatiomuutoksen onnistumiselle. Porin kaupungin työntekijät arvostivat ja pitivät tärkeinä organisaatioideologiaan ja ilmapiiriin kuuluvia tekijöitä. Tämä on osoitus Porin kaupungin elävyydelle organisaatiotasolla. Porin kaupungin työntekijöiden henkeä voidaan kuvata irrationaaliseksi, sillä tunnepuolen asiat organisaatiossa nousivat vahvasti esille aineistosta. Porin kaupunkia organisaationa ei voida kuitenkaan luokitella vielä irrationaaliseksi muutoksessa onnistuvaksi organisaatioksi, koska organisaation tunnepuolen asiat henkilöstö kokee ongelmiksi organisaatiossa. Ohjelmatasolla välineet organisaatioideologian kehittämiseen on esim. työhyvinvointiohjelman muodossa. Mutta se miten työhyvinvointiohjelma on toteutunut ja miten se on tuotu käytäntöön, lähelle työntekijöitä oli näkymättömissä. Käytännön toimenpiteinä esimiesvalmennukseen ja ikäjohtamiseen olisi hyvä ottaa mukaan työntekijöiden esille nostamia organisaatioideologian liittyviä tekijöitä. Työntekijöiden sitouttamiseen organisaatiolla on keinot ”yhteishengen luomisen” ja arkipäivän tuen myötä. Johtamisen kehittäminen ns. valmentavaan johtamiseen ja työntekijän kannustukseen, niin ettei substanssijohtaminen ole esimiestehtävän pääroolissa, voisi tuoda tervetullutta arvostusta ja kanssatukea työntekijöille sekä apua työssä jaksamiseen ja siinä viihtymiseen.

Työntekijöiden sitoutuminen on monisyinen asia ja siihen vaikuttavat useat seikat. Lohdullista on tietää, että sitoutumista edistävät tekijät ovat organisaation tunnepuolen asioita eli sosiaalinen kanssakäymiseen liittyviä tekijöitä, johon pystytään vaikuttamaan ensisijaisesti omaa käyttäytymistä muuttamalla ja välittävällä johtamisella.

Lähteet

Akhtar S. & Tan D. (1994) Reassessing and Reconceptualizing the Multidimensional Nature of Organizational Commitment. *Psychological Reports* 1994. Part 1, 1387-1388.

Borgman Merja ja Packalèn Esa (2002) Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Brunsson N. (1984) *The Irrational Organization Irrationality as a basis for organizational action and change.* Fagbokforlaget.

Dale Timpe A. toim. (1989) Mikä motivoi henkilöstöä. *Ekonomia-sarja.* Englanninkielisestä alkuperäisteoksesta ”Motivation of personnel”, suomentanut Ropponen U. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös, Espoo 1989.

Halsen A-M (1996) Turun kauppakorkeakoulu yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus ja Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö, Henkilöstön työhönsitoutuminen sanomalehtiyrityksissä, Sarja B tutkimusraportteja 2/96. Turku 1996.

Heikkilä T. (1998) *Tilastollinen tutkimus,* Oy Edita Ab, Helsinki 1998.

Helin K. (2000) *Yhdessä menestymisen taito,* Kauppakaari Oyj Helsinki 2000, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2000.

Henriksson L. & Wrede S. toimittanut (2004) *Hyvinvointityön ammatit,* Yliopistopaino, Helsinki 2004.

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara (1997) *Tutki ja kirjoita,* Helsinki, Kirjayhtymä, 1997.

Janhonen S. & Nikkonen M. (toim.) (2001) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä.* WSOY, Helsinki 2001.

Jokivuori P. (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön –Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä Studies in education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2002.

Jokivuori P. & Ruuskanen T. toimittanut (2004) *Arjen talous. Talous, tunteet ja yhteiskunta.* Kopijyvä Oy Jyväskylä 2004.

Juuti P. (1988) *Työilmapiiri ja työolot.* JohtamisTaidonOpiston tutkimuksia Sarja 2, Kokemäki 1988.

Juuti P. (1991) *Työ ja elämän laatu.* JohtamisTaidonOpiston tutkimuksia Sarja 6, Lunkka 1991.

Järvinen P. & Järvinen A. (1996) *Tutkimustyön metodeista,* Opinpaja Oy, Tampere 1996.

Kauhanen J. (2003) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen.* Dark Oy, Vantaa.

Kanungo R. N. (1982) *Work Alienation: An Integrative Approach*. New York: Praeger Publishers.

Lämsä A-M. & Hautala T. (2005) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*, Edita Prima Oy, Helsinki.

Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 55 (1994) *Suomen kielen perussanakirja Kolmas osa S-Ö*, Painatuskeskus Oy.

Mathieu J. E. & Zajac D. M. (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. Vol. 108. No. 2, 171-172.

Myer J. P. & Allen N. J. (1997) *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Advanced Topics in Organizational Behavior. Sage Publications International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks, London, New Delhi.

Metsämuuronen J. (2001) *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä Metodologia – sarja 7*. International Mathhelp Ky, Viro 2001.

Nurmi T. (2004) *Nykysuomen keskeinen sanasto*, Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen Matti ja Ruohotie Pekka (1989) *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Porin kaupungin henkilöstöosasto, Porin kaupungin Henkilöstötilinpäätös 2004, Porin kaupungin painatuskeskus.

Porin kaupunki, Porin kaupungin talousarvio 2005 ja investointisuunnitelma 2005-2009, Porin kaupunkisuunnittelusarja B 74/2004.

Porin kaupunki, Porin kaupungin tilinpäätös ja toimintakertomus 2004, Porin kaupungin painatuskeskus.

Porin kaupunki (2005) *Työhyvinvointiohjelma*.

Porin kaupunki (2003) *Porin kaupunki työolobarometri 2003*.

Porin kaupungin strategiatyöryhmä, Pori 2008, toimintaympäristön muutokset Pori vuonna 2008 toiminta-ajatus ja toimintastrategiat, Porin kaupunkisuunnittelusarja B 66/2001.

Porin kaupungin strategiatyöryhmä, Pori 2012 –strategia. Kaupunginvaltuusto 12.12.2005.

Porin sosiaalitoimi, Porin sosiaalitoimen Toimintakertomus 2003.

Rajala T. (1997) *Työstressin tutkiminen kunnallisessa työyhteisössä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto, kunnallistieteiden laitos. TaJu.

Ritokoski S. & Valtonen M. (2003) Miten suunta löytyy? Diakonia-ammattikorkeakoulun opiskelijat kutsumusta, ammatillista identiteettiä ja työhön sitoutumista pohtimassa. Multiprint Oy, Helsinki 2003.

Seppälä T. (1997) Kestääkö kutsumus? Teologin työnäky arjen puristuksessa. Kirjapaja, Helsinki 1997.

Steers R. M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly. Vol. 22. No1.

Suomalaisen kirjallisuuden seura (1990) Nyky suomen sanakirja Toinen osa J-K, WSOY Porvoo.

Toivonen T. (1999) Empiirinen sosiaalitutkimus Filosofia ja metodologia, WSOY Kirjapainoyksikkö, Porvoo 1999.

Työturvallisuuskeskus (2004) Kunta-alan työolobarometri 2004. Työministeriön työolobarometrin 2004 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu, kuntaryhmä, 2005.

Tähtinen J. & Isoaho H. (2001) Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiasteleet kvanttiaineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ympäristössä, Julkaisusarja C, Oppimateriaalit:13 Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, PAINOSALAMA Oy, Turku 2001.

Ursin af K. (2001) Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Hämeen Kirjapaino Oy, Tampere, 2001.

Weber M. (1980) Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki, suomentanut Kyntäjä T. WSOY Juva 1980.

Viitala R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Business Edita. Edita Prima Oy, Helsinki 2004.

Lehtiartikkeli lähteet

Aamulehti 1.12.2003 artikkeli Antero Korhonen, A10.

Kanungo R. N. (1982) Measurement of Job and Work Involment. Faculty of Management, McGill University, Montreal, Quobec, Canada. Journal of Applied Psychology 1982, Vol 67, No. 3.

Kuntalehti 16/2003 Olli Havu pääkirjoitus 25.9.2003, 9.

Myer J. P. & Herscovitch L. (2001) Commitment in the workplace Toward a general model. Human Resource Management Review 11, 2001.

Sähköiset lähteet

<http://www.pori.fi/henkilosto/hhallinto.html>, luettu 7.10.2005.
Henkilöstöstrategia.

<http://www.pori.fi/hallinto/organisaatiokaavio2004.pdf>, luettu 9.10.2005.
Porin kaupungin organisaatiokaavio.

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9105_05s.pdf, luettu 20.2.2006.
Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina.

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimiesopas.pdf, luettu 24.2.2006.
Hyvä esimiestyö.

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Teka9079_05s.pdf, luettu 2.3.2006.
Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla.

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Kahn & Wienerin ihmisen työhön asennoituminen (Rajala, 1997, 42-43) sivu 15.

Taulukko 2. Henkilöstöstrategia (Pori 2008) sivu 36.

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimuksellisesta viitekehuksesta sivu 45.

Taulukko 4. Yhteenveto sitoutumista parantavista/kehittävästä tekijöistä sivu 64.

Taulukko 5. Työsuhteen laadun vaikutus motivoitumiseen Poriin työnantajana sivu 73.

Taulukko 6. Työsuhteen laadun vaikutus sitoutumiseen Poriin työnantajana sivu 73.

Taulukko 7. Sukupuolen vaikutus tulevaisuuden odotuksiin työstä sivu 74.

Taulukko 8. Sukupuolen vaikutus tulevaisuuden odotuksiin Poriin työnantajana sivu 75.

Taulukko 9. Työhön motivaatio ja sitoutumisen välinen yhteys sivu 76.

Taulukko 10. Tulevaisuuden odotusten ja sitoutumisen työhön ja niiden välinen yhteys sivu 76.

Taulukko 11. Motivoituminen ja sitoutumisen työnantajaa kohtaan ja niiden välinen yhteys sivu 77.

Taulukko 12. Tulevaisuuden odotusten ja sitoutumisen työnantajaa kohtaan sivu 78.

Taulukko 13. Motivoituminen ja sitoutumisen työyksikköön sivu 79.

Taulukko 14. Sitoutumisen summamuuttuja työhön ja työnantajaan Poriin sivu 80.

Taulukko 15. Sitoutumisen summamuuttuja työhön ja työyksikköön sivu 80.

Taulukko 16. Työhön sitoutuminen vastaajan ammattialan mukaan sivu 81.

Taulukko 17. Sitoutuminen työnantajaan vastaajan ammattialan mukaan sivu 82.

Taulukko 18. Sitoutuminen työyksikköön vastaajan ammattialan mukaan sivu 82.

Taulukko 19. Työhön sitoutumisen ja kutsumuksen välinen yhteys sivu 83.

Taulukko 20. Työnantajaan sitoutumisen summamuuttujan ja kutsumuksen välinen sivu 84.

Taulukko 21. Faktorianalyysi työhön sitoutumisen merkittävimmistä tekijöistä sivu 86.

Taulukko 22. Faktorianalyysi työnantajaan sitoutumisen merkittävimmistä tekijöistä sivu 87.

Taulukko 23. Faktorianalyysi työyksikköön sitoutumisen merkittävimmistä tekijöistä sivu 88.

Taulukko 24. Faktorianalyysi työhön sitoutumisen ongelmakohtista sivu 90.

Taulukko 25. Faktorianalyysi työnantajaan sitoutumisen ongelmakohtista sivu 91.

Taulukko 26. Faktorianalyysi työyksikköön sitoutumisen ongelmakohtista sivu 92.

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Sitoutuminen organisaatioon (Steers, 1977) sivu 11.

Kuvio 2. Organisaatiositoutumisen muodot sekä niihin liittyvät psykososiaaliset tarpeet ja prosessit . (Akhtar & Tan, 1994) sivu 12.

Kuvio 3. Yleinen malli työpaikka sitoutumisesta (Meyer & Herscovitch, 2001) sivu 20.

Kuvio 4. Edellytykset organisaatio toiminnalle ja niiden vuorovaikutussuhteet. Brunsson, 2000. sivu 32.

Kuvio 5. Porin organisaatiokaavio

(<http://www.pori.fi/hallinto/organisaatiokaavio2004.pdf>) luettu 9.10.2005 sivu 34.

Kuvio 6. Pro Gradun teoria asetelma sivu 44.

Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma sivu 56.

Kuvio 8. Vastaajien työyksikkö sivu 57.

Kuvio 9. Työn merkitys työntekijöille sivu 61.

LIITE 1 Tutkimuslomake (7 sivua)

LIITE 2 Sitoutumista kehittävät tekijät

LIITE 3 Tutkimusongelman ulkopuolisia ristiintaulukoita

LIITE 1 Tutkimuslomake

Saatekirje

16.5.2005

Arvoisa vastaanottaja

Hanna-Leena Heinola tekee hallintotieteen opintoihinsa kuuluvaa pro gradu työtään aiheesta henkilöstön sitoutuminen kuntaorganisaatioissa - Case Porin Kaupunki. Hanna-Leena Heinola on hallintotieteen pääaineopiskelija Tampereen yliopistosta. Pro gradu työn ohjaajana toimii Tampereen yliopiston julkishallinnon professori Juha Vartola.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä eikä tarkastella henkilöstön sitoutumisen tai motivaation tasoa. Tutkimuksen kohderyhmänä on kaksi ammattiryhmää Porin kaupungin henkilöstöstä: insinöörit/rakennusmestarit ja sosiaalityöntekijät/sosiaalihoajaajat. Tavoitteena on saada tietoa mikä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen työhön ja sitoutumiseen organisaatioon ja eroaako sitoutuminen toimialojen kesken. Tarkoitus tutkimuksessa on tuottaa tietoa, joka voisi kehittää kaupungin toimintaa niin, että henkilöstö viihtyy työssään entistä paremmin Porin kaupungissa.

Toivomme, että Sinulta liikenisi aikaa paneutua huolellisesti kysymyksiin, jotta kerättävä tieto olisi mahdollisimman luotettavaa ja virheiden osuus olisi mahdollisimman pieni. Kyselylomake koostuu kolmesta eri osiosta I vastaajan taustatiedot II avoin kysymysosoio ja III väittämä osio sitoutumisesta työhön ja organisaation. Ellei tehtävänannossa toisin mainita, ympyröi oikeaa vastausta/mielipidettänne parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa vastaava numero, tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan. Antamasi tiedot ovat tärkeitä ja ne tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti.

Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Yksittäisten tietojen osalta aineistoa ei tulla luovuttamaan Porin kaupungille.

Pyydämme teitä ystävällisesti palauttamaan kyselyn **31.5.2005 mennessä** sisäisessä postissa nimellä Hanna-Leena Heinola / Henkilöstöosasto

Hanna-Leena Heinola suorittaa opintoihinsa kuuluvaa erillistä harjoittelua Porin kaupungin henkilöstöosastolla. Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, voitte ottaa yhteyttä Hanna-Leena Heinolaan. hanna-leena.heinola@pori.fi Vastaamme mielellämme tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

KIITOS, etukäteen vastauksistanne!

Porissa 16.5.2005

Helena Metsälä

Helena Metsälä

Vt. henkilöstöjohtaja

puh. (02) 621 1230

helena.metsala@pori.fi

Hanna-Leena Heinola

Hanna-Leena Heinola

opiskelija

puh. 050-4686344

hanna.heinola@uta.fi

I Vastaajan taustatiedot

1. Sukupuoli (ympyröi oikea vaihtoehto) 1 nainen 2 mies

2. Ikäni on _____ vuotta

3. Koulutukseni on _____

4. Ammattinimikkeeni on _____

5. Tärkeimmät työtehtäväni / vastuualueeni ovat

6. Työsuhteeni on (ympyröi oikea vaihtoehto) 1 vakinainen 2
määräaikainen

Jos vastasit edelliseen kysymykseen 2) määräaikainen, vastaa kysymyksiin 7a ja 7b.

7. a) Oletko halukas hakeutumaan vakinaiseen työsuhteeseen Porin kaupungin palvelukseen?

(ympyröi oikea vaihtoehto) 1 kyllä 2 en 3 en osaa sanoa

7. b) Esteet työsuhteeni vakinaistamiseksi ovat (laita rasti oikean vaihtoehdon eteen)

- _____ Opintoni ovat kesken
_____ Pätevyys kyseiseen työtehtävään ei riitä
_____ Koulutukseni ei vastaa tehtävän ammattitaito vaatimuksia
_____ Kokemukseni ei ole riittävä
_____ Olen tietoisesti valinnut määräaikaisen työsuhteen
_____ Muu mikä?

8. Työyksikköni, jossa työskentelen on _____

9. Olen työskennellyt nykyisessä työyksikössäni ja työtehtävässä _____, _____ vuotta

10. Olen toiminut nykyisessä ammatissani yhteensä _____ vuotta

11. Työmatkani pituus kodin ja työpaikan välillä on _____ km (yhdensuuntainen matka).

12. Olen harkinnut vakavasti kuluneen puolen vuoden aikana työpaikan vaihtoa?

1 kyllä

2 en

jos vastasit 1) kyllä Minkä vuoksi?

II Avoin kysymysosio

1. Mitä työ sinulle merkitsee? Aseta seuraavat väittämät sellaiseen järjestykseen 1 - 6, mitä ne sinulle merkitsevät (Asteikko: 1 kuvaa mielipidettäni työstä heikoimmin – 6 kuvaa mielipidettäni työstä parhaiten).

Aseta merkitysjärjestykseen

- 1.) Työssä palkka on tärkeämpää kuin työn sisältö. ____
- 2.) Työ on ”homma” jonka pääasiallisena tavoitteena on palkka. ____
- 3.) Työn kautta pääsee harjoittamaan ammattitaitoja ja käyttämään koulutusta. ____
- 4.) Työn kautta pyrin jatkuvasti kehittymään, hakemaan lisää vastuuta ja onnistumisia. ____
- 5.) Työhön sisältyy itsensä toteuttamista ja muiden auttamista. ____
- 6.) Omistaudun kokonaan työlle, se on ensimmäinen arvo elämässäni. ____

SITOUTUMINEN TYÖHÖN (Työhön sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän yleistä asennoitumista työhönsä.)

2. Kuinka sitoutunut katsot olevasi työhösi _____ (asteikolla 1 heikko sitoutuminen – 5 vahva sitoutuminen)

3. Mitkä tekijät saivat sinut sitoutumaan työhösi paremmin ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON (Sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan henkilön halukkuutta pysyä organisaatiossa, halu olla läsnä työpaikalla ja henkilön sitoutumista organisaation toimintaan sekä päämääriin.)

4. Kuinka sitoutunut katsot olevasi Porin kaupunkiin työnantajana _____ (asteikolla 1 heikko sitoutuminen – 5 vahva sitoutuminen)

5. Mitkä tekijät saivat sinut sitoutumaan Porin kaupunkiin työnantajana paremmin?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6. Kuinka sitoutunut katsot olevasi työyksikköosi _____ (asteikolla 1 heikko sitoutuminen – 5 vahva sitoutuminen)

7. Mitkä tekijät saivat sinut sitoutumaan työyksikköosi paremmin?

1. _____

2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

MOTIVAATIO JA ODOTUKSET (Motivaatiolla tarkoitetaan, että työntekijä antaa työlle kaikkensa)

8. Kuinka motivoituneena pidät itseäsi työtäsi kohtaan? _____ (asteikolla 1 heikko motivaatio - 5 vahva motivaatio) Perustele, miksi?

9. Miten motivaatio työtäsi kohtaan ilmenee?

10. Kuinka motivoituneena pidät itseäsi Porin kaupunkia kohtaan? _____ (asteikolla 1 heikko motivaatio – 5 vahva motivaatio) Perustele, miksi?

11. Kuinka motivoituneena pidät itseäsi työyksikköäsi kohtaan? _____ (asteikolla 1 heikko motivaatio – 5 vahva motivaatio) Perustele, miksi?

12. Kuinka korkeat odotukset tulevaisuuteen sinulla on työsi suhteen _____ (asteikolla 1 alhaiset odotukset – 5 korkeat odotukset) Perustele,

miksi?

13. Millaisia odotuksia sinulla on työsi suhteen?

14. Kuinka korkeat odotukset tulevaisuuteen sinulla on Porin kaupunkia kohtaan _____ (asteikolla 1 alhaiset odotukset - 5 korkeat odotukset) Perustele, miksi?

15. Kuinka korkeat odotukset tulevaisuuteen sinulla on työyksikköäsi kohtaan _____ (asteikolla 1 alhaiset odotukset - 5 korkeat odotukset) Perustele, miksi?

KUTSUMUS

16. Koetko, että sinulla on ollut kutsumus työhön jota teet?

17. Miten kuvaillet kutsumustasi työhösi?

18. Vaikuttaako kutsumuksesi työhösi sitoutumisessa? (ympyröi) 1 kyllä 2 ei
Jos vastasit 1) kyllä, miten se vaikuttaa?

19. Onko kutsumuksella vaikutusta sitoutumisessa Porin kaupunkiin työnantajana?
Perustele,
miten? _____

20. Onko kutsumuksella vaikutusta sitoutumisessa työyksikköösi? Perustele, miten?

III Väitteitä työhön sitoutumisesta ja sitoutumisesta organisaatioon

Seuraavassa on esitetty väitteitä työntekijän sitoutumisessa työhönsä. Arvioi ensin kuinka paljon väite merkitsee sitoutumiseesi työhön (1 erittäin vähän -5 erittäin paljon) ja sen jälkeen kuinka hyvin väite on toteutunut työssäsi (1 erittäin vähän –5 erittäin paljon).

Ympyröi mielipidettänne parhaiten vastaava numero	Merkitys	Toteutus
1. Työssäni on mahdollista saada onnistumisen kokemuksia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Minulla on mahdollisuus mukautua työni vaatimusten mukaan	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Voin vaikuttaa työssäni tavoitteiden asettamiseen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Työni tarjoaa tarpeeksi haasteita	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Voin vaikuttaa työni sisältöön	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Palkkaukseni on oikeudenmukainen suhteessa työni vaativuuteen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Palkkaukseni on oikeudenmukainen suhteessa koulutukseeni	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Saan toteuttaa työssäni kehittämiseen liittyviä ideoita	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Työni on sisällöllisesti mielekästä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Pystyn käyttämään työssäni tarpeeksi laaja-alaisesti osaamistani.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Olen motivoitunut työhöni	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Odotukseni työni sisällöstä on korkeat	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Odotukset urani kehittymismahdollisuuksista on korkeat	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Koen itseni tärkeäksi työssäni.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistä työssäni.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Koen työni turvalliseksi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Seuraavassa on esitetty väitteitä työntekijän sitoutumisessa **Porin kaupunkiin työnantajana**. Arvioi ensin kuinka paljon väite merkitsee sitoutumiseesi Porin kaupunkia kohtaan (1 erittäin vähän –5 erittäin paljon) ja sen jälkeen kuinka hyvin väite on toteutunut työnantajasi toimesta (1 erittäin vähän –5 erittäin paljon).

Ympyröi mielipidettänne parhaiten vastaava numero						Merkitys				
Toteutus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Työskentelytilat ovat siistit ja toimivat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Yhteistyö kaupungin sisäisten toimipisteiden välillä toimii hyvin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Kaupunki ottaa elämäntilanteet huomioon joustavasti työjärjestelyissä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Saan riittävästi palautetta työstäni työtovereiltani	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Työn jaossa otetaan huomioon erityisosaaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Luotan organisaatioon ja sen toimiin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Työyhteisössä järjestetään työkykyä ylläpitävää toimintaa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Työyhteisö tarjoaa mahdollisuuden virkistystoimintaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Esimieheni johtamistyyli on oikea	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Esimieheni kannustaa minua työssäni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Voin osallistua toimipisteeni toiminnan kehittämiseen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Minulla on mahdollisuus saada tarvittaessa työnohjausta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Esimieheni on sitoutunut organisaatioon ja tekee paljon kehittämistyötä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Työyhteisöllä on positiivinen asenne organisaatiota kohtaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Koen itseni tärkeäksi organisaatiossa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistäni organisaatiossa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Koen organisaation turvalliseksi työskennellä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Uskallan tuoda mielipiteitäni julki organisaatiossa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Seuraavassa on esitetty väitteitä työntekijän sitoutumisessa **työyksikköä** kohtaan. Arvioi ensin kuinka paljon väite merkitsee sitoutumiseesi työyksikköäsi kohtaan (1 erittäin vähän –5 erittäin paljon) ja sen jälkeen kuinka hyvin väite on toteutunut työyksikkösi toimesta (1 erittäin vähän –5 erittäin paljon).

Ympyröi mielipidettänne parhaiten vastaava numero						Merkitys				
Toteutus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Työskentelytilat ovat siistit ja toimivat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Yhteistyö kaupungin sisäisten toimipisteiden välillä toimii hyvin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Kaupunki ottaa elämäntilanteet huomioon joustavasti työjärjestelyissä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Työyhteisö ja työilmapiiri ovat hyvät	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Saan riittävästi palautetta työstäni työtovereiltani	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Työyhteisön kehittämiseen käytetään riittävästi aikaa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Työnantaja mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pitämisen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Työn jaossa otetaan huomioon erityisosaaminen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Luotan organisaatioon ja sen toimiin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Työyhteisössä järjestetään työkykyä ylläpitävää toimintaa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Työyhteisö tarjoaa mahdollisuuden virkistystoimintaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Esimieheni johtamistyyli on oikea	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Esimieheni kannustaa minua työssäni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Voin osallistua toimipisteeni toiminnan kehittämiseen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Minulla on mahdollisuus saada tarvittaessa työnohjausta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Esimieheni on sitoutunut organisaatioon ja tekee paljon kehittämistyötä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Työyhteisöllä on positiivinen asenne organisaatiota kohtaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Koen itseni tärkeäksi organisaatiossa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Kehityskeskustelut ohjaavat kehittymistäni organisaatiossa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Koen organisaation turvalliseksi työskennellä	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Uskallan tuoda mielipiteitäni julki organisaatiossa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

LIITE 2 Sitoutumista parantavat tekijät

Taulukko 27. Työhön sitoutumista parantavat tekijät 1

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
työstä saatava aineellinen / aineeton vastine	palkkaus	kannustava palkkaus, tulospalkkio, suoriteperusteinen palkka, osaamiseen perustuva palkka, vastuuseen perustuva palkka muut edut: esim. kulttuuri- ja liikuntaedut
johtaminen	johtaminen	avoimempi johtaminen, kannustusta, palautetta, työnohjausta, tuki, selkeät tavoitteet ja toimenkuvat, hyvä henkilöstöjohtaminen, töiden organisointi, parempi tiedonkulku, työsäännöt, päätöksiin sitoutuminen,
organisaatio ideologia	työilmapiiri	pidemmät työsuhteet, henkilöstön vaihtuvuus kuriin, yhteinen toiminta (illanistujaiset), työympäristö,
	työn arvostus	arvostus työlle, oikeudenmukaisuus ”naamakertoimet pois”
kehittäminen	itsensä kehittäminen	uralla etenemisen mahdollisuus, koulutus,
	työn kehittäminen	tiimityö, verkottuminen, sopivat työajat, vak. mahd., erikoistuminen
organisaatio	resurssit	pidemmät määräaikaiset sopimukset, työtä liikaa, henkilöstöä enemmän, työvälineet
	organisaatio rakenne	selkeämpi organisaatio, turha byrokratia pois, tulostavuu omista töistä,

Taulukko 28. Organisaatio sitoutumista parantavat tekijät 2

Pääloukka	Yläluokka	Alaluokka
työstä saatava aineellinen / aineeton vastine	palkkaus	kannustava palkkaus, bonukset, palkka huonompi kuin muilla kunnilla
	työntekijöiden arvostus	työssä jaksaminen, arvostuksen ja tunnustuksen antaminen hyvästä työstä
	esimiestyö	kannustus, töiden organisointi, työn ohjaus, resurssien kohdennus
	työilmapiiri	pysyvät työtoverit, työtilat
	resurssit	työntekijöitä ja resursseja lisää, hallintokuntien resursseja lisää, rahoituspäätösten pidempi ohjelma
	uran kehittäminen	etenemismahdollisuudet, ura polut kaupungin sisällä
organisaatio	joustavuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus	pidemmät määräaikaiset sopimukset, työtä liikaa, henkilöstöä enemmän, työvälineet
	itsensä kehittäminen	selkeämpi organisaatio, turha byrokratia pois, tulosvastuu omista töistä,
	kannustaminen osaamisen kehittämiseen	vaikutus mahdollisuudet

Taulukko 29. Työyksikköön sitoutumista parantavat tekijät 3

Pääloukka	Yläluokka	Alaluokka
	työilmapiiri	työilmapiirin parantaminen, poliittiset paikat pois (tek & sos), työtilat (sos)
	esimiestyö	esimiestyöhön panostaminen, kuppikunnat pois, avoimempi tiedottaminen, henkilöstöjohtaminen, selkeät tavoitteet (sos&tek), säännölliset palaverit, työnohjaus, inhimillisuus esimehille (sos), tuki
	itsensä ja työn kehittäminen	tiimityöskentely, verkostoituminen, vaikuttaminen työmenetelmiin, koulutus mahdollisuudet
	arvostus	arvostusta muita työtoiveilta ja työyhteisöltä
	palkkaus	
	edut	työterveysedut, bussilippualennukset, muut alennukset, teatterilippuja, sivistyssetuja
	resurssit	riittävät resurssit työskennellä
	pidempi työsuhde	

LIITE 3 Tutkimusongelman ulkopuolisia ristiintaulukoita

Motivoituminen työtä kohtaan * Vastaajan työyksikkö Ristiintaulukointi

			Vastaajan työyksikkö												Yht.	
			Perusturva	Lastensuojelu	Kotipalvelu	Vammaispalvelu	Nuorisosasto	Perheneuvola	Päihdepalvelut/aklinikka	Toimitilayksikkö	Alue tekniikka yksikkö	TPK: n tekninen tuki	Rakennusyksikkö	Perhettyö	Työvoiman palvelukeskus	
Motivoituminen työtä kohtaan	heikko motivaatio	Lukumäärä	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
		%Vastaajan työyksikkö	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	9,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,7%
	melko heikko motivaatio	Lukumäärä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
		%Vastaajan työyksikkö	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	1,7%
	keskinkertainen motivaatio	Lukumäärä	5	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	8
		%Vastaajan työyksikkö	62,5%	11,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	9,1%	10,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	13,6%
	melko vahva motivaatio	Lukumäärä	3	5	1	1	0	0	3	5	5	0	3	1	1	28
		%Vastaajan työyksikkö	37,5%	55,6%	50,0%	33,3%	,0%	,0%	60,0%	45,5%	50,0%	,0%	100,0%	50,0%	100,0%	47,5%
	vahva motivaatio	Lukumäärä	0	3	1	2	3	1	2	4	4	1	0	0	0	21
		%Vastaajan työyksikkö	,0%	33,3%	50,0%	66,7%	100,0%	100,0%	40,0%	36,4%	40,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	35,6%
	Yhteensä	Lukumäärä	8	9	2	3	3	1	5	11	10	1	3	2	1	59
		%Vastaajan työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 30. Motivaatio työtä kohtaan vastaajien työyksikköittäin

p= 0,034 tilastollisesti melkein merkitsevä

Sitoutuminen Porin kaupunkiin työnantajana * Vastaajan koulutus Ristiintaulukointi

			Vastaajan koulutus					Yhteensä
			Ammatillinen koulutus	Opisto-tasoinen koulutus	Alempi korkea-koulututkinto	Ylempi korkea-koulututkinto	ylioppilas	
Sitoutuminen Porin kaupunkiin työnantajana	heikko sitoutuminen	Lukumäärä	0	1	0	1	0	2
		% Vastaajan koulutus	,0%	3,8%	,0%	11,1%	,0%	3,4%
	melko heikko sitoutuminen	Lukumäärä	0	2	1	1	2	6
		% Vastaajan koulutus	,0%	7,7%	5,0%	11,1%	100,0%	10,3%
	keskinkertainen sitoutuminen	Lukumäärä	0	7	2	2	0	11
		% Vastaajan koulutus	,0%	26,9%	10,0%	22,2%	,0%	19,0%
	melko vahva sitoutuminen	Lukumäärä	0	8	14	3	0	25
		% Vastaajan koulutus	,0%	30,8%	70,0%	33,3%	,0%	43,1%
vahva sitoutuminen	Lukumäärä	1	8	3	2	0	14	
	% Vastaajan koulutus	100,0%	30,8%	15,0%	22,2%	,0%	24,1%	
Yhteensä	Lukumäärä	1	26	20	9	2	58	
	% Vastaajan koulutus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 31. Vastaajan koulutuksen vaikutus sitoutumiseen Porin kaupunkia kohtaan
 $p = 0,014$ tilastollisesti melkein merkitsevä

Tulevaisuuden odotukset Porin kaupunkia kohtaan * Vastaajan ikä Ristiintaulukointi

			Vastaajan ikä					Yhteensä
			alle 33 vuotiaat	34-44 vuotiaat	45-50 vuotiaat	51-55 vuotiaat	yli 56 vuotiaat	
Tulevaisuuden odotukset Porin kaupunkia kohtaan	alhaiset odotukset	Lukumäärä	0	0	0	3	0	3
		% Vastaajan ikä	,0%	,0%	,0%	37,5%	,0%	5,3%
	melko alhaiset odotukset	Lukumäärä	2	3	3	2	3	13
		% Vastaajan ikä	18,2%	30,0%	27,3%	25,0%	17,6%	22,8%
	kohtalaiset odotukset	Lukumäärä	6	4	4	1	7	22
		% Vastaajan ikä	54,5%	40,0%	36,4%	12,5%	41,2%	38,6%
	melko korkeat odotukset	Lukumäärä	3	2	3	1	4	13
		% Vastaajan ikä	27,3%	20,0%	27,3%	12,5%	23,5%	22,8%
korkeat odotukset	Lukumäärä	0	1	1	1	3	6	
	% Vastaajan ikä	,0%	10,0%	9,1%	12,5%	17,6%	10,5%	
Yhteensä	Lukumäärä	11	10	11	8	17	57	
	% Vastaajan ikä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 32. Vastaajan iän vaikutus tulevaisuuden odotuksiin Porin kaupungista
 $p = 0,093$ tilastollisesti suuntaa antava

**Tulevaisuuden odotukset Porin kaupunkia kohtaan * Työmatkan pituus kodin ja työpaikan välillä
Ristiintaulukointi**

			Työmatkan pituus kodin ja työpaikan välillä					Yhteensä
			alle 2 kilometriä	2,1-3 kilometriä	3,1-5 kilometriä	5,1-11 kilometriä	yli 11,1 kilometriä	
Tulevaisuuden odotukset Porin kaupunkia kohtaan	alhaiset odotukset	Lukumäärä	0	0	0	0	3	3
		% Työmatkan pituus kodin ja työpaikan välillä	,0%	,0%	,0%	,0%	27,3%	5,3%
	melko alhaiset odotukset	Lukumäärä	3	3	2	0	5	13
		% Työmatkan pituus kodin ja työpaikan välillä	25,0%	27,3%	15,4%	,0%	45,5%	22,8%
	kohtalaiset odotukset	Lukumäärä	5	4	8	5	0	22
		% Työmatkan pituus kodin ja työpaikan välillä	41,7%	36,4%	61,5%	50,0%	,0%	38,6%
melko korkeat odotukset	Lukumäärä	1	4	2	4	2	13	
	% Työmatkan pituus kodin ja työpaikan välillä	8,3%	36,4%	15,4%	40,0%	18,2%	22,8%	
korkeat odotukset	Lukumäärä	3	0	1	1	1	6	
	% Työmatkan pituus kodin ja työpaikan välillä	25,0%	,0%	7,7%	10,0%	9,1%	10,5%	
Yhteensä	Lukumäärä	12	11	13	10	11	57	
	% Työmatkan pituus kodin ja työpaikan välillä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 33. Työmatkan pituuden vaikutus tulevaisuuden odotuksiin Porin kaupunkia kohtaan p= 0,012 tilastollisesti melkein merkitsevä

Ammattinimikkeet

Työhön sitoutumisen summamuuttuja * Vastaajan ammattinimike Ristiintaulukointi

			Vastaajan ammattinimike				Yhteensä
			sosiaalityöntekijä	sosiaali-ohjaaja	insinööri	rakennusmestari	
Työhön sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä	9	1	2	4	16
		% Vastaajan ammattinimike	36,0%	10,0%	16,7%	30,8%	26,7%
	kohtalainen sitoutuminen	Lukumäärä	5	1	5	4	15
	% Vastaajan ammattinimike	20,0%	10,0%	41,7%	30,8%	25,0%	
vahva sitoutuminen	Lukumäärä	11	8	5	5	29	
	% Vastaajan ammattinimike	44,0%	80,0%	41,7%	38,5%	48,3%	
Yhteensä	Lukumäärä	25	10	12	13	60	
	% Vastaajan ammattinimike	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 34. Työhön sitoutuminen vastaajan ammattinimikkeen mukaan p= 0,270

Työnantajana Poriin sitoutumisen summauuttuja * Vastaajan ammattinimike Ristiintaulukointi

			Vastaajan ammattinimike				Yhteensä
			sosiaalit yöntekijä	sosiaali- ohjaaja	insinööri	rakennu- smestari	
Työnantajana Poriin sitoutumisen summauuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä	9	1	3	4	17
		% Vastaajan ammattinimike	36,0%	10,0%	25,0%	30,8%	28,3%
	kohtalainen sitouminen	Lukumäärä	8	3	2	1	14
		% Vastaajan ammattinimike	32,0%	30,0%	16,7%	7,7%	23,3%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä	8	6	7	8	29
		% Vastaajan ammattinimike	32,0%	60,0%	58,3%	61,5%	48,3%
Yhteensä		Lukumäärä	25	10	12	13	60
		% Vastaajan ammattinimike	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 35. Työnantajaan sitoutuminen vastaajan ammattinimikkeen mukaan

p= 0,345

Työyksikköön sitoutumisen summamuuttuja * Vastaajan ammattinimike Ristiintaulukointi

			Vastaajan ammattinimike				Yhteensä
			sosiaalit yöntekijä	sosiaali- ohjaaja	insinööri	rakennu- smestari	
Työyksikköön sitoutumisen summamuuttuja	heikko sitoutuminen	Lukumäärä	7	1	2	3	13
		% Vastaajan ammattinimike	28,0%	10,0%	16,7%	23,1%	21,7%
	kohtalainen sitouminen	Lukumäärä	8	6	7	2	23
		% Vastaajan ammattinimike	32,0%	60,0%	58,3%	15,4%	38,3%
	vahva sitoutuminen	Lukumäärä	10	3	3	8	24
		% Vastaajan ammattinimike	40,0%	30,0%	25,0%	61,5%	40,0%
Yhteensä		Lukumäärä	25	10	12	13	60
		% Vastaajan ammattinimike	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 36. Työyksikköön sitoutuminen vastaajan ammattinimikkeen mukaan

p= 0,224