

Pankkilaisten sitoutuminen organisaatioonsa

**Hanna Nieminen
Sosiologian Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2001**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO	
Tiedekunta YHTEISKUNTATIIETEELLINEN	Laitos Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Tekijä Nieminen Hanna Marjaana	
Työn nimi Pankkilaisten sitoutuminen organisaatioonsa	
Oppiaine Sosiologia	Työn laji Pro gradu
Aika Kevät 2001	Sivumäärä 66 sivua + liitteet (22 sivua)
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksessani olen määritellyt sitoutumisen Allenin ja Mayerin affektiiviseksi sitoutumiseksi. Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse identifikaatiosta, osallistumisesta ja emotionaalisesta kiinnittymisestä organisaatioon. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä pankkisektorilla. Selittävät tekijät olin jakanut neljään ryhmään: 1) henkilökohtaisiin taustatekijöihin, 2) työmarkkina-asemaan liittyviin tekijöihin, 3) työn ominaisuuksiin ja 4) työpaikan henkilösuhteisiin liittyviin tekijöihin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin Kaj Ilmosen, Pertti Jokivuoren, Kimmo kevätalon ja Pauli Juutin keräämällä aineistolla. Varsinainen aineistonkeruu oli tapahtunut keväällä 1999. Omassa tutkimuksessani tutkin ainoastaan pankkisektoria, ja pankkilaisten sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksessa oli mukana kaksi eri pankkiryhmittymään kuuluvaa pankkia, ja vastaajia oli yhteensä 272. Tutkimus on kvantitatiivinen.</p> <p>Tärkeimpiä sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä olivat luottamus, ikä, positiiviset kokemukset työssä tapahtuneista muutoksista, tiedottaminen muutoksista ja organisaatio-ongelmat viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä. Tutkimuksessa havaittiin, että pankkisektorilla yhdistyy voimakas sitoutuminen organisaatioon ja vahva luottamuskulttuuri. Toisaalta tutkimuksessa tuli esille pankkisektorin kaksijakoisuus: sitoutuminen ja luottamus yhdistyivät kokemuksiin työn pakkotahtisuudesta, kilpailusta ja tulevaisuudenpelosta.</p>	
Asiasanat organisaatiositoutuminen, työyhteisö, pankkisektori, kvantitatiiviset menetelmät	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos	
Muita tietoja	

Kiitokset:

Kiitos Pertti Jokivuorelle, joka aikoinaan ehdotti aineistoa. Hänelle kiitos myös siitä, että gradun avulla sain työnpaikan. Erityiskiitos Ullalle, joka jaksoi lukea sitkeästi gradun jokaisen eri version. Kiitos myös Timolle, joka kesti hetkittäiset taisteluni spss:n kanssa. Äidille ja isälle kiitos materiaalisesta avusta.

Sisältö

SISÄLTÖ	1
1. JOHDANTO	3
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	4
2.1 SITOUTUMINEN KÄSITTEENÄ	4
2.1.1 <i>Sitoutumisen jatkuvuus, normatiivisuus ja affektiivisuus</i>	4
2.1.2 <i>Allenin ja Mayerin kolmidimensioinen sitoutumisen käsite ja sen kritiikki</i> ...	6
2.1.3 <i>Sitoutumisen käsite tässä tutkimuksessa</i>	7
2.2 SITOUTUMISEN EDELLYTYKSET JA SEURAUKSET	8
2.2.1 <i>Henkilökohtaiset taustatekijät</i>	8
2.2.2 <i>Työorganisaation ja työn ominaisuudet</i>	10
2.2.3 <i>Työpaikan henkilösuhteet</i>	12
2.2.4 <i>Sitoutumisen seuraukset</i>	13
2.3 SUOMALAINEN PANKKIMAAILMA	14
3. TUTKIMUSONGELMA	16
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
4.1 TUTKITTAVAT ORGANISAATIOT JA AINEISTONKERUU	16
4.2 KYSELYYN VASTANNEIDEN ERITYISPIIRTEET	18
4.3 MUUTTUJAT	19
4.3.1 <i>Sitoutuminen</i>	19
4.3.2 <i>Sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät</i>	19
4.4 AINEISTON TILASTOLLINEN KÄSITTELY	20
5. SITOUTUMISEN YLEISYYS	21
5.1 SITOUTUMINEN PANKEISSA JA KOKO AINEISTOSSA	21
5.2 SITOUTUMISEN LUOKITTELU	22
6. SITOUTUMISEEN YHTEYDESSÄ OLEVAT TEKIJÄT	23
6.1 HENKILÖKOHTAISET TAUSTATEKIJÄT	23
6.1.1 <i>Ikä</i>	23
6.1.2 <i>Perus- ja ammattikoulutus</i>	25
6.1.3 <i>Sukupuoli ja siviilisääty</i>	27
6.1.4 <i>Yhteenveto henkilökohtaisista taustatekijöistä</i>	28
6.2 TYÖMARKKINA-ASEMAAN LIITTYVÄT TEKIJÄT	29
6.2.1 <i>Työsuhteen kesto ja tyyppi</i>	29
6.2.2 <i>Henkilöstöryhmä ja tehtävät työssä</i>	30
6.2.3 <i>Yhteenveto työmarkkina-asemaan liittyvistä tekijöistä</i>	32
6.3 TYÖN OMINAISUUDET	33
6.3.1 <i>Vaikutusmahdollisuudet työhön</i>	33
6.3.2 <i>Työssä viihtyminen</i>	35
6.3.2.1 <i>Työolot viihtyvyyttä parantavana tekijänä</i>	35
6.3.2.2 <i>Työn haastavuus viihtyvyyttä parantavana tekijänä</i>	37
6.3.2.3 <i>Organisointiongelmät viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä</i>	38

6.3.2.4 Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puute viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä.....	40
6.3.2.5 Työn stressaavuus viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä.....	41
6.3.3 Muutokset työssä.....	42
6.3.3.1 Tapahtuneet positiiviset muutokset.....	42
6.3.3.2 Ennakoidut työn negatiiviset muutokset.....	44
6.3.3.3 Tiedottaminen muutoksista.....	46
6.3.4 Yhteenveto työn ominaisuuksista.....	48
6.4 TYÖPAIKAN HENKILÖSUHTEISIIN LIITTYVÄT TEKIJÄT	50
6.4.1 Työpaikan ilmapiiri.....	50
6.4.2 Luottamus.....	52
6.4.3 Ristiriidat.....	54
6.4.4 Yhteenveto henkilösuhteisiin liittyvistä tekijöistä.....	55
6.5 TÄRKEIMMÄT SELITTÄVÄT TEKIJÄT.....	56
7. PANKKILAISTEN ”PELONSEKAINEN” SITOUTUMINEN	60
7.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE	60
7.2 SITOUTUMINEN.....	60
7.3 SITOUTUMISEEN YHTEYDESSÄ OLEVAT TEKIJÄT JA TILANNE PANKKISEKTORILLA	61
KIRJALLISUUS.....	64
LIITTEET

1. JOHDANTO

Palkkatyön asema on kiistaton yhteiskunnassamme. Viime vuosina suomalaista työelämää on kuitenkin uudistettu talouslaman seurauksena ja osittain, jotta yritykset menestyisivät paremmin yhdentyvässä Euroopassa ja globaalistuvassa maailmassa. Muutokset työpaikoilla eivät ole aina olleet positiivisia työntekijöiden kannalta, mutta silti niitä on tehty tuottavuuden nimissä. Palkansaajien tyytymättömyys, uupumus ja koetut vastakohtaisuudet ovatkin kasvaneet. Kuitenkin olisi tärkeää muistaa työntekijöiden merkitys, sillä he ovat avainasemassa myös tuottavuudessa. Ilman motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä mikään yritys tai organisaatio tuskin tulee menestymään.

Tässä tutkimuksessa selvitetään pankkilaisten sitoutumista organisaatioonsa sekä sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Pankkimaailma on esimerkki myllerrysten kentästä. Vielä 1980-luvulla pankkia pidettiin varsin varmana työpaikkana, mutta 1990-luvulle tultaessa havaittiin, että pankki toimi eräänlaisen uuden aikakauden näyttämönä. Sääntelyn poistaminen, pääomamarkkinoiden kansainvälistyminen ja ylikuumentuneen 1980-luvun kulutushysterian maksamisen aika vei pankkimaailman kriisiin: oli irtisanomisen aika. Pankeissa paha olo kasvoi myös työpaikkansa säilyttäneiden keskuudessa (Happonen, Mauno, Nätti & Kinnunen 1998).

Nyt 2000-luvulla pankit ovat edelleen haasteen edessä: kuinka pärjätä yhä kasvavilla kansainvälisillä markkinoilla, joissa valtion rajat ovat menettäneet merkitystään? Miten käy työntekijöiden? Arvio on, että työntekijöiden merkitys kasvaa entisestään, ja heidät tulisi sitouttaa työhönsä jo organisaation kannattavuuden nimissä. Lisäksi työntekijöiden sitoutuminen ja työstä saadut positiiviset kokemukset ovat yksi henkisen hyvinvoinnin osatekijä, mikä sinällään on merkityksellistä yksilön elämässä. Näin ollen on tärkeää selvittää myös sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä, jotta sitoutumista voitaisiin edistää ja tukea yritystasolla. Lisäksi on tärkeää miettiä, mitä hyötyä sitoutumisesta on.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 *Sitoutuminen käsitteenä*

Organisaatiositoutumista on tutkittu jo usean vuosikymmenen ajan. Varsinkin parina viime vuosikymmenenä se on noussut yhdeksi keskeiseksi tutkimuskohteeksi organisaatitutkimuksessa. Käsite on saanut rinnalleen yli 25 lähikäsitettä, mistä on usein aiheutunut sekaannusta (Järvi 1999, 162). Runsaan tutkimuksen vuoksi käsitteellä sitoutuminen (commitment) ei ole vain yhtä merkitystä, vaan sitoutuminen ymmärretään lähes yhtä monella tavalla kuin on tutkijoitakin. Otan esille kolme varsin yleistä sitoutumisen määritelmää. Ensimmäinen korostaa sitoutumisen jatkuvuutta, toinen normatiivisuutta ja kolmas enemmänkin affektiivista, tunteilla kiinnittymistä.

2.1.1 Sitoutumisen jatkuvuus, normatiivisuus ja affektiivisuus

Yksi varhaisimmista mielenkiintoisista sitoutumisen määritelmistä on sosiologi Howard Beckerin (1960, 32-40) ”*side bets*”-teoria. Teorian mukaan sitoutumisessa on kyse siitä, että ”tekemällä uhrauksia, ”*side bets*”, kiinnitetään epäolennaiset intressit organisaation vallitsevaan linjaan”. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä käyttäytyy johdonmukaisesti, koska se hyödyttää häntä eniten. Yritystä ei voida jättää, koska uhraukset ja henkilökohtaiset investoinnit, ”*side bets*”, ovat liian suuret hukkaan heitettäväksi. Beckerin mielestä merkityksellisimpiä tekijöitä työntekijän pysymiseen organisaatiossa ovat työssä hankittu hyvä maine, raha (esim. eläke-etu) ja se, että työntekijän omat resurssit koetaan hyödyllisiksi vain juuri tässä organisaatiossa.

Lähes Beckerin aikalainen on R.M. Kanterin (1968) sitoutumismekanismeja käsittelevä teoria. Teoriassa sitoutuminen käsittää kolme eri tyyppiä, joiden jokaisen alla toimii kaksi eri prosessia. Ensimmäinen sitoutumistyyppi on kognitiivis-jatkuva sitoutuminen, jossa korostuu oma hyöty suhteessa organisaatiossa pysymiseen. Sitoutumistyyppi käsittää kaksi vastakkaista, mutta toisiaan tukevaa prosessia, jotka ovat uhrautuminen ja investointi. Uhrautumisessa on kyse siitä, että ihminen luopuu jostain arvokkaasta saadakseen kuulua organisaatioon. Mitä enemmän uhrauksen koetaan ”maksavan”, sitä arvokkaammaksi sitoutuminen organisaatioon ajatellaan, koska yksilö toki haluaa oikeuttaa ”laskunsa”. Investoinnissa ajatellaan asia lähes päinvastoin eli mietitään organisaation hyödyt suhteessa lähtemiseen. Organisaatiossa

halutaan pysyä, koska muut vaihtoehdot ovat hävinneet hyötykamppailussa (Kanter 1968, 500-506). Beckerin ja Kanterin teoriat muistuttavat perusajatuksiltaan toisiaan. Keskeisenä ajatuksena on menetetty hyöty.

Kanterin toinen sitoutumistyyppi on evaluatiivis-kontrollimainen sitoutuminen. Tässä sitoutuminen mielletään sitoutumiseksi normeihin. Systemin katsotaan antavan tärkeyttä elämään. Kaksi toimivaa prosessia ovat häpeä ja antautuminen. Häpeässä korostuu ihmisen pienuus ilman organisaatiota. Ihminen on kokonainen subjekti vasta osana suurta kollektiivia. Antautuminen korostaa yksilön päätöksenteon järkevyyttä (Kanter 1968, 506-509). Lähellä tätä on Brownin (1996, 231) normatiivisen sitoutumisen käsite. Tässä yksilöllä on sisäistetyt normatiiviset paineet toimia organisaation tavoitteiden ja intressien mukaisesti eli kyseessä on moraalinen kiinteys ja pyrkimys omien ja organisaation arvojen yhdenmukaisuuteen.

Kolmannen Kanterin sitoutumisen tyyppin muodostaa emotionaaliskoheesiomainen sitoutuminen. Tärkeää tässä on luopuminen niistä hankkeista, jotka voisivat kilpailla emotionaalisen sitoutumisen kanssa ja tukea kontakteja kollektiiviseen yhteyteen. Tämän affektiivisen sitoutumisen prosessit ovat erottautuminen ja yhteys. Erottautuminen ymmärretään niin, että tulee kehittää rajoja oman organisaation ja ulkopuolisen organisaation välille ja näin minimoida kontaktit ulkopuoliseen. Toinen tavallaan vastakkainen prosessi on identifioitua kokonaisuuden jäseneksi (we-feelings). Tässä tärkeässä roolissa on homogeeninen ja tasa-arvoinen ryhmä, ystävyysuhteet ja ryhmätietoisuus.

Paljon siteeratun Richard Mowdayn ym. (1979, 224-247) sitoutumisen määritelmässä sitoutuminen ymmärretään koostuvan kolmesta faktorista: 1) vahvasta uskosta organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja niiden hyväksymisestä, 2) halusta toimia ja ponnistella organisaation hyväksi ja 3) halusta pitää yllä organisaation jäsenyyttä. Määrittelyssä tärkeää on asenne ja käyttäytyminen sen mukaisesti. Tässä teoriassa on korostettu myös aktiivista suhdetta organisaatioon: yksilöt ovat todella halukkaita antamaan jotakin itsestään parantaakseen organisaation hyvinvointia. Sitoutuminen erotellaan työtyytyväisyydestä siten, että sitoutuminen määritellään koskemaan laajempaa kokonaisuutta kuin työ. Laajaan kokonaisuuteen kuuluu koko organisaatio, sen arvot ja päämäärät. Sitoutuminen on myös staattisempaa kuin työtyytyväisyys. Sitoutuminen kehittyy hitaasti, mutta jatkuvasti, kun työntekijät käsittelevät suhdettaan työhön, toisiin työntekijöihin ja työnantajiin. Työtyytyväisyys

sitä vastoin muuttuu nopeammin, koska työympäristö ja työtehtävät vaihtelevat ja muuttuvat.

2.1.2 Allenin ja Mayerin kolmidimensioiden sitoutumisen käsite ja sen kritiikki

Kaikki edellä mainitut teoriat ovat osittain näkyvissä myös "organisaatiogurujen" Natalie Allenin ja John Meyerin tuotannossa (Allen & Meyer 1990; Meyer, Allen & Gellatly 1990; Meyer, Allen & Smith 1993; Allen & Meyer 1996). Itse asiassa yllättävää on, että teoriapohja muistuttaa kovasti Kanterin paljon aikaisempaa teoretisointia. Halusin erottaa Allenin ja Meyerin näkemyksen aikaisemmista teorioista, koska heidän teoriaansa voidaan pitää eniten siteerattuna viime vuosikymmenten organisaatiositoutumisen teorioista.

Myös heidän teoriassaan sitoutuminen koostuu kolmesta komponentista: 1) jatkuvasta sitoutumisesta, 2) normatiivisesta sitoutumisesta ja 3) affektiivisesta sitoutumisesta. Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä ei vaihda organisaatiota, koska lähtemiskustannukset olisivat liian suuret (vrt. Beckerin teoria). Työntekijät, joilla on vahva jatkuva sitoutuminen, työskentelevät, koska heidän täytyy (have to do). Normatiivinen sitoutuminen perustuu organisaation ohjeisiin ja normien omaksumiseen. Työntekijät, joilla on vahva normatiivinen sitoutuminen, työskentelevät, koska he kokevat, että heidän kuuluu tehdä niin (ought to do). Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse identifikaatiosta organisaatioon (identification), osallistumisesta (involvement) ja emotionaalisesta kiinnittymisestä (emotional attachment). Kun työntekijöillä on vahva affektiivinen sitoutuminen, he työskentelevät organisaatiossa, koska haluavat niin (want to do).

Allenin ja Meyerin näkökulmaa on kritisoitu, koska sitoutuminen jaetaan eri osatekijöihin, vaikka sitoutuminen monimuotoisuudessaan vaatisi kokonaisvaltaisempaa tarkastelua. Tutkija Randall B. Brown (1996) korostaakin sitoutumisen kahta puolta, positiivista ja negatiivista. Positiivisessa sitoutumisessa korostuu innokkuus (enthusiasm), kun taas negatiivinen sitoutuminen on lähinnä itsepintaisuutta (persistence). Negatiivisessa sitoutumisessa ei kuitenkaan ole menetetty aktiivisuutta, mutta toiminnalta puuttuu into ja myönteiset tuntemukset organisaatiota kohtaan. Brown haluaa muistuttaa, että affektiivinen sitoutuminen ottaa huomioon sitoutumisesta vain yhden puolen. Ihminen saattaa olla sitoutunut, vaikka kokeekin ei-myönteisyyttä organisaatiotaan kohtaan (Brown 1996, 240-243).

Itse asiassa negatiivinen sitoutuminen näkyy selvästi myös Matti Kortteisen (1997) kirjassa *Kunnian kenttä*. Kirjassa on haastateltu pankissa työskenteleviä naisia ja tutkittu heidän suhdettaan palkkatyöhön. Kortteinen tuo esille, kuinka naiset helposti kokevat ambivalenssin tunteita omiin sosiaalisiin suhteisiin. Kortteisen mukaan lähtökohtana on eräänlainen naisen "toiseuden" kautta tulkittu selviytymisen eetos (osittainen kiltti tyttö-syndrooma), johon koulutus ja palkkatyö väkisinkin tuovat muutoksia (halutaan pärjätä, kuten palkkatyön ideologia edellyttää). Töissä ambivalenssin ongelmaa on pyritty hallitsemaan voittamalla "jotain omaa" ja hallitsemalla sitä itsellisesti, mutta kuitenkin tasapainossa muiden kanssa. Uusi joustava palvelutuotanto on kuitenkin tuottanut ongelmia, sillä toisten "oma tontti" on supistunut ja joidenkin taas kasvanut. Ambivalenssin tunteet ovat taas nousseet pintaan ja naiset kokevat usein jopa vihaa organisaatioita ja työnantajaa kohtaan. Tämä ei kuitenkaan ole aiheuttanut sitoutumisen vähenemistä esim. töiden laiminlyömistä, vaikka negatiiviset tunteet ovat esillä (Kortteinen 1997).

2.1.3 Sitoutumisen käsite tässä tutkimuksessa

Omassa tutkimuksessani määrittelen sitoutumisen *affektiiviseksi sitoutumiseksi*. Näkemys on joskus myös suomennettu organisaatioon samaistuvaksi sitoutumiseksi (Harju & Huuhtanen 1993, 23). Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse identifikaatiosta organisaatioon, osallistumisesta ja emotionaalisesta kiinnittymisestä. Tästä lähtien sitoutumisesta puhuessani tarkoitan sillä juuri affektiivistä sitoutumista. Käsitteiden moninaisuus tuottaa usein ongelmia. Vaikka uusi sitoutumisen käsite usein tuokin uuden näkökulman, se voi myös lisätä vaikeaselkoisuutta. Välillä on hyvin vaikea havaita käsitteiden pieniä, hienon hienoja eroja. Täsmällinen käsite luo mielestäni selkeän pohjan tutkimukselle, vaikka se voi käsitteen monivivaihteikkua vähentääkin.

2.2 Sitoutumisen edellytykset ja seuraukset

Myös sitoutumisen edellytyksiä ja seurauksia on tutkittu paljon. Mitkä tekijät siis edistävät tai estävät sitoutumisen syntymistä ja mitä sitoutuminen tai sitoutumattomuus laajemmin merkitsee yksilön elämässä tai organisaatiossa?. Seuraavaksi käyn läpi teorioita ja tutkimuksia sitoutumisen edellytyksistä. Koska omassa työssäni korostuvat kuitenkin edellytykset enemmän kuin seuraukset, myös teoriaosassani on samanlainen suhde. Ongelmallista näissä tutkimuksissa on syy-seuraus –suhteiden osoittaminen, koska useimmat ovat poikkileikkaustutkimuksia.

2.2.1 Henkilökohtaiset taustatekijät

Henkilökohtaisista taustatekijöistä, demografisista tekijöistä, tärkeimpiä sitoutumisen kannalta on *ikä* (Mathieu & Zajac 1990; Harju & Huuhtanen 1993; Tsui et al. 1997). Iän ajatellaan vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen siten, että työntekijöiden sitoutuminen kasvaa iän myötä. Vanhimmat työntekijät ovat tyytyväisimpiä työhönsä, asemaansa siellä ja ovat pystyneet vakiinnuttamaan asemansa organisaatiossa (Mathie & Zajac 1990, 177). Toisaalta iän merkitystä on varsin hankala tutkia, sillä se on yhteydessä voimakkaasti ammattiasemaan ja työssäoloaikaan (tenure), joten näitä kolmea tekijää on toisinaan hyvin vaikea erottaa toisistaan. Suomalaisessa pankkilaisten sitoutumista selvittäneessä tutkimuksessa iän, toimessaoloajan ja peruskoulutuksen vakioiminen pudotti esimerkiksi ammattiaseman ja sitoutumisen yhteyttä tilastollisesti erittäin merkitsevältä tasolta melkein merkitseväksi (Harju & Huuhtanen 1993, 27-28). Tämä viittaaakin siihen, että ikä on välittävässä asemassa monen tekijän välillä. Kyseisen tutkimuksen pohjalta on myös päätelty, että sitoutumiseen ei vaikuta niinkään ikääntyminen vaan tiettyyn ikäryhmään kuuluminen.

Myös muissa aikaisemmissa tutkimuksissa näkyy iän ja siihen voimakkaasti liittyvien tekijöiden erottamisen hankaluus. *Toimessaoloajan* esimerkiksi ajatellaan toisinaan vaikuttavan vahvasti sitoutumiseen (Martin et al., 1986; Kalleberg & Mastekaasa 1994; Sverke & Sjöberg, 1994), mutta toisinaan taas ei (Harju & Huuhtanen, 1993). Mathieun ja Zajacin (1990, 178) tutkimuksessa on eroteltu varsin järkevällä tavalla toimessaoloaika organisaatiossa ja toimessaoloaika tiettyssä

tehtävässä organisaatiossa. Samassa tehtävässä toimiminen tuotti vahvempaa sitoutumista kuin pelkästään samassa organisaatiossa toimiminen.

Koulutuksella näyttää olevan pieni negatiivinen korrelaatio sitoutumisen kanssa (Mathieu & Zajac 1990; Harju & Huuhtanen 1993; Kalleberg & Mastekaasa 1994). Tämän on selitetty johtuvan siitä, että paremmin koulutetut eivät ehkä koe saavansa työstä riittävää haastetta tai että paremmin koulutetuilla on suuremmat työnsaantimahdollisuudet, ja he voivat vaihtaa siten työpaikkaansa helpommin (Mathieu & Zajac 1990, 177). *Ammattiaseman* merkitys on myös nähtävissä niin, että paremmassa ammattiasemassa olevat ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin huonommassa asemassa olevat (Mathieu & Zajac 1990; Harju & Huuhtanen 1993; Kiiänmaa 1996). Tämä näkyi suomalaistutkimuksessa siten, että johtavassa asemassa olevat sitoutuivat yritykseen paremmin kuin muut (Harju & Huuhtanen 1993, 30). Kontrolloidut välittävät tekijät saattavat vähentää sen merkitystä, mutta eivät kokonaan poista. Kiiämaan tutkimuksessa itse asiassa vain säätyluokalla (ymmärretään ammattiluokaksi) oli merkitystä organisaatiosolidarisuuden¹ kanssa.

Sukupuolella ei ole selvää yhteyttä sitoutumiseen (Mathieu & Zajac 1990; Sverke & Sjöberg 1994). Vielä 1960-luvun amerikkalaistutkimuksissa naisten havaittiin olevan sitoutuneempia kuin miesten. Silloin asiaa perusteltiin niin, että naisten työllistymisen esteet ruokkivat naisten korkeampaa sitoutumista. Nykyään tähän ei enää uskota, eikä asialle ole juurikaan enää empiirisiä todisteita (Mathieu & Zajac 1990, 177). Sukupuolen yhteyttä sitoutumiseen tutkittaessa erääksi ongelmaksi nousee ammattiasema. Koska miehet ovat yleensä korkeammassa asemassa kuin naiset, miesten sitoutuminen vaikuttaa korkeammalta kuin naisten. Suomalais-tutkimuksessa havaittiin naisten hieman suurempi sitoutuneisuus, mutta tuloksia voidaan pitää vain kuvailevina, ei yleistyksenä, koska pankkisektori on sukupuolisesti selvästi jakautunut (Harju & Huuhtanen 1993, 30). Pankkitoimihenkilöt ovat yleensä naisia ja ylempi johto ja asiantuntijat miehiä: tämä jako näkyy omassa tutkimuksessanikin.

Myös *siviilisäädellä* on havaittu olevan pieni positiivinen yhteys sitoutumiseen siten, että naimisissa olevat ovat sitoutuneempia kuin naimattomat. Tätä on amerikkalaistutkimuksessa perusteltu siten, että avioliittoon liittyy perheestä

¹ Kiiänmaa ymmärtää sitoutumisen olevan solidarisuuden lähikäsite. Hänen mukaansa sitoutuminen yritykseen on eittämättä ilmaus solidarisuudesta eli yhteenkuuluvuuden tunteesta (Kiiänmaa 1996, 148).

huolehtimisen velvoite, ja työn mahdollinen menettäminen ei kosketa vain itseä vaan koko perhettä. Siviilisäädyn kohdalla sitoutuminen on kuitenkin hyvä mieltää enemmän jatkuvaksi sitoutumiseksi kuin affektiiviseksi, sillä raha on hyvin vahvasti esillä motivoijana ja sitouttajana organisaatioon (Mathieu & Zajac 1990, 177-178).

2.2.2 Työorganisaation ja työn ominaisuudet

Työssä tapahtuvien *muutoksien* voidaan ajatella myös vaikuttavan sitoutumiseen. Buono et al. (1985) kirjoittavat fuusion jälkeisestä uuden organisaatiokulttuurin ja ilmaston (organizational climate) luomisesta. Heidän tutkimuksensa mukaan on äärettömän tärkeä miettiä 1) miten työntekijät fuusioituneessa organisaatiossa kokevat uuden ja vanhan organisaation, 2) millaiset asenteet heillä on uutta työtä ja organisaatiokulttuuria kohtaan ja 3) millä prosesseilla edelliset kokemukset ja asenteet syntyvät. Tutkimuksen mukaan pankkifuusion vaikutuksesta organisaatioon sitoutuminen oli vielä kaksi vuotta yhdistymisen jälkeenkin selvästi alhaisempaa kuin ennen fuusiota (Buono et al. 1985, 478-490).

Suomalaispankkeja koskevassa tutkimuksessa oletus muutoksen aiheuttamasta organisaatiositoutumisen vähenemisestä ei saanut tukea. Sen sijaan *muutoksen toteuttaminen* liittyi sitoutumiseen: hyvin toteutetuksi arvioitu muutos liittyi voimakkaampaan sitoutumiseen kuin huonoksi arvioitu toteutus. Hyvin toteutettuun muutokseen liittyi voimakkaasti ennakkotiedotus ja esimiehen antama tuki (Harju & Huuhtanen 1993, 27-29). On kuitenkin hyvä muistuttaa siitä, ettei suomalais-tutkimuksessa ollut kyse pankkifuusiosta vaan pienemmästä muutoksesta. Omassa tutkimuksessani molemmat pankit ovat käyneet läpi pankkifuusion.

Buonon et al. (1985) tutkimus määrittelee mielenkiintoisesti kolme termiä: subjektiivisen organisaatiokulttuurin, objektiivisen organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston. Subjektiivisella organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteisiä uskomuksia, olettamuksia ja odotuksia organisaation jäsenistä, organisaatioympäristöstä, normeista ja arvoista. Sitä vastoin objektiivisella organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan itse organisaation luomaa kokonaisuutta, konkreettisia fyysisiä asioita, kuten esimerkiksi organisaation sijaintia ja sen sisustusta. Organisaatiokulttuurin muodot yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta organisaatio ymmärretään. Subjektiivinen kulttuuri luo yhteyttä ja eroa organisaation sisällä, kun taas objektiivinen organisaatioiden välillä. Kolmas termi eli organisaatioilmasto kuvaa

sitä, kuinka ihmisten uskomukset ja odotukset organisaatiosta ovat täyttyneet. Saman alan organisaatioilla voi olla jopa täysin vastakkainen organisaatiokulttuuri, mutta toisaalta aivan erilaiset organisaatiokulttuurit voivat luoda samanlaisen organisaatioilmaston. Fuusioitumisen jälkeen on varsin luonnollista, että syntyy kilpailua ja erimielisyyttä eri organisaatiokulttuureihin tottuneiden työntekijöiden välillä. Ilmapiiritutkimuksissa varsinkin työntekijät, jotka tulevat fuusion "heikommasta osapuolesta" kokevat suurta tyytymättömyyttä uutta organisaatiota kohtaan. Tällaisessa tilanteessa on riski, ettei uutta, yhteistä organisaatiokulttuuria synny, vaan erilaisia alakulttuureja (Buono et al. 1985, 482-497). Suomalaisissa pankkiorganisaatioissa tämä on näkynyt siinä, että työntekijät olivat niin voimakkaasti sitoutuneita aiempiin organisaatioihinsa (SYP:läisyys ja KOP:laisuus), että uuden yhteisen sitoutumisen kohteen ja uuden yhteisen kulttuurin omaksuminen on ollut hyvinkin vaikeaa (Ilmonen 1998, 126-127).

Ei ainoastaan organisaatiossa tapahtuvat konkreettiset muutokset vaan myös *kokemukset työn epävarmuudesta* vaikuttavat sitoutumiseen. Suomalaistutkimuksessa havaittiin yhteys työn epävarmuuden ja sitoutumisen välillä niin, että vähiten epävarmuutta kokevat sitoutuivat eniten organisaatioonsa (Happonen, Mauno, Kinnunen, Nätti & Koivunen 1996, 33). Työn epävarmuuden kokeminen Suomessa on lisääntynyt selvästi johtuen talouden ja työmarkkinoiden epävakautumisesta. Varsinkin pankkisektori on edelleen voimakkaassa muutostilassa, ja epävarmuus työn säilymisestä on selviö. Työn epävarmuus voidaan ymmärtää ristiriitana henkilön kokeman ja toivoman työsuhteen turvallisuuden välillä.

Työtehtävien erilaisuudella arvioidaan olevan positiivinen korrelaatio sitoutumisen kanssa (Mathieu & Zajac 1990), mikä merkitsee sitä, että työt, jotka koetaan kompleksisiksi tai haasteellisiksi, nostattavat organisaatiositoutumista. Samanlainen vaikutus nähdään olevan myös työn *autonomisuudella* (Mathieu & Zajac 1990; Sverke & Sjöberg 1994; Kiianmaa 1996). Osittain samankaltainen tulos on *vaikutusmahdollisuuksien* ja sitoutumisen välinen korrelaatio. Amerikkalaistutkimuksessa tosin vielä korostettiin sitä, että etenkin sisäpiiri pystyy kontrolloimaan työtehtäviään ja työpaikan ilmapiiriä (Irving et al. 1997, 449-450). Ongelmana on tietenkin määritellä mitä sisäpiirillä tarkoitetaan. Tosiasia kuitenkin on, että useimmat työntekijät haluavat olla oman työnsä herroja. Kortteisen (1997) tutkimus (ks, s. 7) osoitti pankkitoimihenkilönaisten oman reviirin tärkeyden. Ihmiset mieltävät vastuun

usein kimmokkeena: kun itse on vastuussa tekemisistään, ihmisillä on myös halu pärjätä työssä.

2.2.3 Työpaikan henkilösuhteet

Työpaikan henkilösuhteet on yksi tärkeä osatekijä sitoutumisessa. Buchanan (1974) korostaa *työtovereiden asenteen merkitystä* oman asenteen ja sitoutumisasteen muodostamisessa. Englanninkielisessä tutkimuksessa käytetään termiä *occupational prestige*, jota on vaikea lyhyesti suomentaa. Teoria korostaa sitä, että työntekijän, jonka lähimmät työtoverit ovat asennoituneet positiivisesti organisaatiota kohtaan, on myös helpompi asennoitua positiivisesti kuin aivan päinvastaisessa tilanteessa. Buchananin (1974, 540-542) tutkimuksessa tämä tekijä nousi tärkeimmäksi selittäjäksi organisaatioon sitoutumisessa. Myöskin ruotsalaistutkimuksessa työtovereiden asenne nousi merkittäväksi tekijäksi (Sverke & Sjöberg 1994, 548). Suomalaispankeissa sitoutuminen on ollut aina melko korkeaa. Olisiko tässäkin kysymys jonkinlaisesta "ryhmäsitoutumisesta"? Eli siitä, että positiivisen sitoutumisen ympäristö ruokkii jokaista ajattelemaan positiivisesti ja sitoutumaan yhä tiiviimmin organisaatioon.

Kiiianmaa on tuonut oman mielenkiintoisen lisänsä teoriaan työtovereiden ja kontaktien merkityksestä. Hänen mukaansa *sosiaalisten suhteiden rakenne ja yksilön paikka verkostossa* vaikuttaa yksilön ajatteluun, havaitsemiseen ja käyttäytymiseen (Kiiianmaa 1996, 159). Tämä näkyy niin, että ammattiasema ja kontaktit työpaikalla kietoutuvat yhteen. Tutkimuksessa huomattiin, että työasioiden osuus henkilöstön kontakteissa väheni ammattiaseman laskiessa, kun taas muuhun kuin työhön liittyvä kommunikaatio lisääntyi. Koska korkeammassa ammattiasemassa olevat ovat sitoutuneet muita paremmin organisaatioon, on mahdollista, että solidaarisuuden (sitoutumisen) eriytyminen säädyissä liittyy siihen, millaiset kontaktit ihmisten välillä on (sama, 177-178). Tällöin ajatellaan, että mitä enemmän puhutaan työasioista, sitä suurempaa on sitoutuminen organisaatioon. Kuitenkin voisi heti kysyä, onko asia todella näin yksinkertainen? Eivätkö laajat keskustelut ja ystävyysuhteet paranna työyhteisön tiiviyyttä ja näin ollen luo myös organisaatioon sitoutumista?

Mathieun ja Zajacin (1990) tutkimuksessa korostuu myös ryhmän tärkeys. *Ryhmän sisäinen yhteys, töiden jakaminen ja organisaationaalinen keskittäminen* nousivat esille etsittäessä syitä yksilön henkilökohtaiseen sitoutumiseen. Varsinkin

sellaiset yksilöt, jotka hakevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitoutuivat voimakkaimmin organisaatioon, joka tuki sisäistä yhtenäisyyttä (Mathieu & Zajac 1990, 179-181).

Henkilösuhteissa muutenkin ei ainoastaan työtovereiden, vaan myös johdon merkitys on tärkeä osatekijä. *Johdon* kommunikaatiokyvyn ja sitoutumisen välillä on vahva korrelaatio. Johtajat, jotka tukevat ja luovat työpaikalle kommunikatiivista ympäristöä, kasvattavat samalla työntekijöiden sitoutumista organisaatioonsa. Kommunikoinnin lisäksi korrelaatio *osallistuvan johtamistavan* ja sitoutumisen välillä on vahva (Mathie & Zajac 1990, 180-181). Tehtäväkeskeisellä johtamistavalla tarkoitetaan lähinnä sitä, että johtamisessa keskitytään asioiden johtamiseen ja tuloksiin. Tällaisesta johtamistavasta käytetään usein myös termiä "management". Ihmiskeskeisessä tai osallistuvassa johtamistavassa puolestaan huomio kiinnittyy ihmisten johtamiseen ja työpaikan kannustavaan ilmapiiriin. Tällaista johtamista kuvataan usein termillä "leadership". Vuonna 1990 tutkittiin Suomessa lähijohtajina toimivien naisten ja miesten johtamistyyliä ja sen vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan johtajan pelkkä tehtäväkeskeinen johtamistyyli vaikutti negatiivisesti työyhteisön toimivuuteen, ilmapiiriin ja työntekijöiden osallistumiseen. Sitä vastoin yhdistelmä sekä ihmis- että tehtäväkeskeisyyttä loi parhaan ilmapiirin (Kandolin & Kauppinen 1994, 214-217). Tutkimus tukee väitettä, että johtajalla todella on vaikutusta ilmapiirin luomisessa ja siten organisaatioon sitoutumisessa.

2.2.4 Sitoutumisen seuraukset

Sitoutumisen seurauksiakin on toki tutkittu paljon. Omassa työssäni niitä ei kuitenkaan tutkita. Tämä johtuu siitä, ettei käytettävissäni oleva tutkimusaineisto anna tähän juurikaan mahdollisuutta. Toisaalta poikkileikkaustutkimuksessa on mahdotonta määritellä syyn ja seurauksen suhdetta. Aluksi selvältä näyttävä kausaalisuhde voi olla loppujen lopuksi jotain aivan muuta: se saattaa olla vain jonkin kolmannen tekijän heijastumaa, tai sitten syy-seuraussuhde muuttuukin aivan päinvastaiseksi. Syy-seuraus –suhteiden selvittämiseksi tarvittaisiin pitkittäistutkimus. Otan kuitenkin joitain tutkimustuloksia esille.

Affektiivisellä sitoutumisella havaitaan tutkimusten mukaan olevan yhteyttä työpaikanvaihdon ja poissaolojen kanssa niin, että vahva sitoutuminen vähentää työpaikanvaihtoja ja poissaoloja työstä. Sitoutumista ei kuitenkaan pidetä täydellisenä

selittävänä tekijänä, vaan monet muut tekijät yhdessä sitoutumisen kanssa selittävät poissaoloja ja työpaikanvaihdosta (Somers 1995, 55-56). Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi poissaolot ovat monen ongelman summa. Vaikuttaminen pelkästään sitoutumisen parantamiseen ei välttämättä tuo ratkaisua tähän ongelmaan. Sitoutuminen on myös nähty välittävänä tekijänä työssä koetun oikeudenmukaisuuden ja poissaolojen välillä. Koettu epäoikeudenmukaisuus luo pienempää affektiivista sitoutumista ja siitä edelleen seuraa enemmän poissaoloja. Jos työ ja työpaikan tapahtumat koetaan oikeudenmukaisiksi, tilanne on aivan päinvastainen (Gellatly 1995, 481-482). Tämä on siis eräänlainen kausaalimalli.

Kysymys affektiivisen sitoutumisen ja *työtehokkuuden* (job performance) välisestä yhteydestä on askarruttanut monia tutkijoita. Osassa tutkimuksista näiden välille on saatu pieni positiivinen korrelaatio, mutta useimmissa tutkimuksissa yhteyttä ei ole saatu. Syytä erilaisiin tuloksiin on lähdetty etsimään muun muassa tutkimusotoksen rakenteesta. Liian pieni ja homogeeninen tutkittavien otos luo usein harhaa. Samoin tapahtuu, jos esimerkiksi tietty hierarkiataso on liiaksi edustettuna. (Somers & Birnbaum 1998, 631). Tämä pätee kaikkiin tutkimuksiin: otoksen tulee olla tarpeeksi suuri ja heterogeeninen, jotta kykenemme luotettavasti kartoittamaan asioiden välisiä yhteyksiä.

2.3 Suomalainen pankkimaailma

Pankit ovat rahoituslaitoksia, jotka tarjoavat rahoituspalveluita yksityisille kuluttajille, julkisyhteisöille ja yrityksille. Suomen rahamarkkinat olivat pitkään ja kattavasti säännöstelty. Suomen rahoitusmarkkinoilla tapahtui 1980-luvulla nopea rakennemuutos, jonka seurauksena lähes kaikki aikaisemmat säännöstelyt purettiin. Yksi tärkeimmistä oli korkosäännöstelyn purkaminen vuonna 1986. Lisäksi myös ulkomaisten pääomaliikkeiden säännöstely purettiin. 1990-luvulle tultaessa elettiin voimakkaan kasvun aikaa. Rahoitusmarkkinoihin vaikuttivat vahvasti rahoitusalan nopea tekninen kehitys, säännöstelyn purkaminen, kansainvälistyminen ja rahoituspalvelujen kysynnän kasvu. Pankkien yritysstrategiat lähtivätkin siitä, että pankkien tuli hyödyntää rahoitustoiminnan vapaammat puitteet (Suominen & Tarkka 1991, 13). Tätä myöskin käytännössä toteutettiin. Pankit myönsivät auliisti rahaa 80-luvun lopun

ja 90-luvun alun kulta-aikoina. Niin yksittäiset ihmiset kuin yrityksetkin kuluttivat ja sijoittivat rahojaan lähes holtittomasti.

Kuten kaikki tiedämme 1990-luvusta ei tullut sellaista vuosikymmentä pankkimaailmalle kuin olisi toivottu. Talouden kasvun pysähtyminen ja kääntyminen laskuun, Suomen itäviennin nopea romahtaminen ja korkojen nopea kasvu yhdistettynä luottotappioiden lisääntymiseen merkitsivät alkavaa kriisiä pankkimaailmalle. Useiden tutkijoiden mukaan kyse ei ollut niinkään kotimaisen kilpailun aiheuttamasta ongelmasta vaan sääntelymuutoksista aiheutuneista sopeutumismuutoksista ja epäsuotuisasta talouskehityksestä (Suominen & Tarkka 1991, 15). Pankkitoiminta, jonka piti olla yhteiskuntamme yksi vahvimista selkärangoista antoi periksi, ja yksi itsenäisyytemme ajan vakavimmista taloudellisista laskukausista oli valmis. Pankkimaailmassa tapahtui pienessä ajassa enemmän kuin monessa vuosikymmenessä yhteensä.

Yksi merkittävimmistä 90-luvun pankkimaailman tapahtumista oli Kansallis-Osake-Pankin ja Suomen Yhdyspankin fuusioilmoitus kevättalvesta 1995 ja uuden pankin, Meritan, perustaminen. Neuvottelijoiden mielestä muuta mahdollisuutta ei yksinkertaisesti ollut ottaen huomioon pankkien silloisen tilan ja tulevaisuudennäkymät. Molempien pankkien puolella perustelut fuusiolle liittyivät suomalaisen pankkimaailman liian kovaan kilpailutilanteeseen, pankkien ylikapasiteettiin ja huonoon kustannustehokkuuteen (Tienari 1996, 2). Pankkikriisin seurauksena luottotappiot olivat kuluttaneet pankkien pääomia. Kansainvälistyessä pankkitoimialan rakenteet kokevat yhä suurempia muutoksia. Meritan muotoutuminen oli vasta alkua. Seuraavaksi tuli Merita-Nordbanken aivan 90-luvun lopulla ja sitten Merita-Nordbanken-Unidanmark talvella 2000. Harppaus 80-luvun säännöstelyn aikakaudelta nykyiseen on todella valtava. Pankkimaailma on silti edelleen käymistilassa ja haasteita riittää.

Jo laman aikana ja sen taituttuakin pankkimaailmaan on kohdistunut valtavia rationalisointitarpeita myös mikrotasolla. Yksi rationalisointimuoto on ollut tiheän konttoriverkoston harventaminen, ja siten henkilöstömäärän huima vähentäminen. Uuden teknologian avulla pankkien tuotanto- ja jakeluprosesseja on pystytty muokkaamaan alhaisempien kustannusten edellyttämälle tasolle. Yhä useammat asiakkaat ovat ryhtyneet hoitamaan pankkiasiansa automaattilla, puhelimitse tai tietokoneen avulla (Heikkilä 1998, 6). Kuitenkin on muistettava, että tulevaisuudessa edelleen ratkaiseva kilpailutekijä pankkialalla tulee olemaan asiakasläheisyys ja

markkinoihin sopeutuminen. Pankkitoimihenkilöiltä vaaditaan entistä enemmän tuotetuntemusta, myynti- ja kielitaitoa, tietojärjestelmien käyttökykyä ja kykyä tehdä analyyseja asiakkaan tarpeista. Nämä tulevaisuuden kuvat asettavatkin pankit vielä yhden haasteen eteen: asiakkaiden pitäisi tuntea, että pankki on heitä varten eikä päinvastoin ja työntekijöiden pitäisi saada tehdä arvostettua ja laaja-alaista työtä ilman jatkuvaa epävarmuuden kokemista (sama 1998, 7)

3. Tutkimusongelma

Tutkimuksen tehtävänä on tarkastella pankissa työskentelevien sitoutumista organisaatioonsa. Pankki organisaationa on varsin mielenkiintoinen, sillä pankit kokivat 1990-luvulla valtavan muutoksen: pankit kaatuivat, tapahtui fuusioita ja henkilökuntaa saneerattiin. On varsin mielenkiintoista tutkia pankissa työskentelevien sitoutumista organisaatioonsa moisten myllerrysten jälkeen ja osittain jatkuessakin.

Eroja erilaiseen sitoutumiseen lähdetään selittämään 1) erilaisilla henkilökohtaisilla taustatekijöillä (sukupuoli, ikä, siviilisääty, peruskoulutus ja ammattikoulutus), 2) erilaisilla työmarkkina-asemaan liittyvillä tekijöillä (työtehtävä, henkilöstöryhmä, työsuhde, työssäolovuodet), 3) työn ominaisuuksilla (vaikutusmahdollisuudet, työssä viihtyminen, työssä tapahtuneet muutokset) ja 4) työpaikan henkilösuhteisiin liittyvillä tekijöillä (ilmapiiri, luottamus johtoon,).

4. Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkittavat organisaatiot ja aineistonkeruu

Tutkimukseni on toteutettu Kaj Ilmosen, Pertti Jokivuoren, Kimmo Kevätsalon ja Pauli Juutin keräämällä aineistolla. Heidän tutkimuksessaan tutkittiin paikallista sopimista ja luottamusta, ja tämä projekti toteutettiin Työsuojelurahaston tuella. Näin ollen aineistoni on osa laajaa, useiden organisaatioiden koko henkilöstöä käsittelevää kyselytutkimusta. Aineisto koostuu kaiken kaikkiaan 12 suurehkosta organisaatiosta (2 sairaalaa, 2 pankkia, 2 tehdasta, 2 seurakuntayhtymää, 2 kauppa ja 2 koulutusorganisaatiota) ja 9 pk-yrityksestä. Omassa tutkimuksessani keskityn pankki-organisaatioiden tutkimiseen.

Tutkimuksessa on mukana kaksi eri pankkiryhmittymään kuuluvaa pankkia. Toinen pankeista on ollut mukana jo aiemmassa kvalitatiivisessa ”Luottamuksesta kiinni”-tutkimuksessa, joka suoritettiin keväällä 1997. Toinen tutkimuksessa mukana oleva pankkikonttori ei ole ollut mukana aiemmissa tutkimuksissa. Tosin saman pankkiryhmittymän pankki osallistui myös edelliseen tutkimukseen, mutta tutkijat olivat halunneet sellaisen konsernin konttorin, jossa tehtäisiin ”perinteistä pankkityötä”.

Varsinainen aineistonkeruu suoritettiin helmikuun lopusta kesäkuun alkupäiville 1999. Pankeissa kyselylomake (liite1) jätettiin kaikille organisaatioon kuuluville. Kysymys ei ole siten otannasta organisaation sisällä vaan kaikilla työntekijöillä, hierarkiatasosta riippumatta, oli mahdollisuus osallistua kyselyyn. Ennen varsinaista kyselyä lomake oli esitestattu eräässä tutkittavassa organisaatiossa. Esitestauksella haluttiin saada palautetta siitä, kuinka ymmärrettäviä kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat. Lomakkeet jaettiin organisaatiossa sisäisen postin kautta. Toisessa pankissa oli mahdollisuus järjestää myös tiedotustilaisuus, jossa esiteltiin tutkimuksen tavoitteita ja kyselylomaketta koko henkilöstölle. Kyseisessä pankissa palautusprosentti nousikin koko tutkimuksen korkeimmaksi. Kyselyyn vastaamiseen varattiin aikaa noin kaksi viikkoa. Vastaaminen tapahtui täysin nimettömänä, ja myös palautuskuoret olivat nimettömiä. Vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut kyselyn missään vaiheessa.

Toisessa pankissa jaettuja lomakkeita oli 270 ja vastanneita 172. Vastausprosentiksi tuli 64. Toisessa, pienemmässä konttorissa, lomakkeita jaettiin 130 ja vastauksia tuli 101. Vastausprosentti oli siten 78. Vastausprosentti on laskettu vain täytettyjen lomakkeiden suhteesta kuhunkin organisaatioon jaetuista lomakkeista. Tarkkaa tietoa ei ole siten niistä, jotka eivät saaneet lomaketta loman tai vastaavan vuoksi.

4.2 Kyselyyn vastanneiden erityispiirteet

Taulukko 1. Tutkittavien ominaispiirteet, % (n= 272)

Ominaispiirteet	%		%
Sukupuoli		Sosioekonominen asema	
Mies	11	Työntekijä/viranhaltija	16
Nainen	89	Alempi toimihenkilö	57
		Ylempi toimihenkilö	27
Ikä		Koulutustaso	
Alle 35 v.	3	Ei ammatil. Koul.	13
35-49 v.	45	Ammattikurssi	9
50-60 v.	52	Ammattikoulu	12
		Opistotaso	53
Sivillisääty		Korkeakoulu	7
Naimaton	4	Muu	6
Avoliitto	8		
Naimisissa	76	Työsuhte	
Eronnut	11	Toistaiseksi voimas.	97
Leski	1	Määräaikainen	3

Taulukosta 1 nähdään tutkittavien ominaispiirteet. Ensinnäkin nähdään, että suurin osa vastanneista oli naisia ja he olivat melko iäkkäitä. Vastanneiden keski-ikä oli niinkin korkea kuin 47 vuotta. Varsinkin suuret ikäluokat (1944-50 syntyneet) olivat todella voimakkaasti edustettuina. Heitä oli tutkituissa pankeissa työskentelevistä lähes 40%. Koulutustasosta voidaan sanoa se, että se oli pankeissa kohtalaisen hyvä, sillä vähintään opistotason tutkinto oli 60%:lla.

Kuten etukäteen pystyi aavistamaan, alemmat toimihenkilöt olivat lähinnä naisia, miehet toimivat lähinnä johto- ja asiantuntijatehtävissä. Vastanneissa on kaikki eri hierarkiatasot edustettuina. Nykyisen työnantajan palveluksessa he olivat olleet keskimäärin 22 vuotta. Miehet olivat työskennelleet keskimäärin 4 vuotta vähemmän kyseisellä työnantajalla kuin naiset.

4.3 Muuttujat

4.3.1 Sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumista mitattiin Meyerin ja Allenin affektiivisen sitoutumisen mittarilla, joka kuvaa työntekijän emotionaalista kiintymystä, identifikaatiota ja osallistumista organisaatioon. Lopuksi muodostui sitoutumisen mittari faktori-analyysin avulla (liite 2). Muodostetun mittarin reliabiliteetti on .87 (Cronbachin alfa) eli se on varsin luotettava. Vastajaat arvioivat 6-portaisella asteikolla suhtautumistaan esitettyihin väitteisiin (1=täysin samaa mieltä, 2=melko samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=melko eri mieltä, 5=täysin eri mieltä, 9=en osaa sanoa). Viimeistä vastausvaihtoehtoa ei otettu mukaan varsinaiseen analyysiin. Sitoutumisen summamuuttujan vaihteluväli on 7-35. Väittämät olivat seuraavat:

1. Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti.
2. Työskentelisin mieluummin jossain toisessa työpaikassa kuin nykyisessä. (käännetty)
3. En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan. (käännetty)
4. Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.
5. Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni.
6. Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa organisaatiota.
7. Työskentelen mielelläni juuri tässä organisaatiossa.

4.3.2 Sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät

Sitoutumista selittävät tekijät olen jakanut neljään ryhmään:

1) Henkilökohtaiset taustatekijät

Henkilökohtaisia taustatekijöitä ovat sukupuoli, ikä, siviilisääty, peruskoulutus ja ammattikoulutus.

2) Työmarkkina-asemaan liittyvät tekijät.

Työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä ovat työssäolovuodet, työsuhteen laatu, henkilöstöryhmä ja työtehtävä.

3) Työn ominaisuudet

Työn ominaisuuksia ovat vaikutusmahdollisuudet työhön, viihtyminen työssä (parantavat ja heikentävät tekijät) ja kokemukset työn muutoksista (tapahtuneet positiiviset muutokset, ennakoitujen negatiiviset muutokset ja tiedottaminen muutoksista).

4) Työpaikan henkilösuhteisiin liittyvät tekijät

Henkilösuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat ilmapiiri työpaikalla, luottamus johtoon ja ristiriidat työyksikössä.

4.4 Aineiston tilastollinen käsittely

Aineiston analysointi tapahtui eri menetelmin. Summamuuttujat muodostettiin faktorianalyysillä. Jokaisen muodostuneen summamuuttujan reliabiliteetti arvioitiin Cronbachin alfa -kertoimella, joka ilmaisee osamuuttujien yhteensopivuuden. Pankkien ja muiden organisaatioiden vertailu sitoutumisen ja sitoutumiseen yhteydessä olevien tekijöiden yleisyydestä toteutettiin kokemisen voimakkuuden mittaamisena (jakaumina ja prosenttilukuina) ja keskiarvoissa (summamuuttujatarkastelu) olevien erojen tarkasteluna. Keskiarvovertailut testattiin t-testillä (2 ryhmää) tai yksisuuntaisella varianssianalyysillä (> 2 ryhmää). Lisäksi yksisuuntaisessa varianssianalyysissä käytettiin parivertailussa post hoc -testiä (Bonferroni), joka ilmaisi eri ryhmien väliset erot. Sitoutumisen ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden korrelaatio mitattiin Pearsonin korrelaatiokertoimella, ja tilastollinen merkitsevyys osoitettiin p-arvoilla. Eri muuttujia vertailtiin lisäksi ristiintaulukoilla. Ristiintaulukoissa käytettiin χ^2 -testiä. Sitoutumisen kokemisen ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä etsittiin lopulta regressioanalyysillä, joka tehtiin enter-menetelmällä.

5. Sitoutumisen yleisyys

5.1 Sitoutuminen pankeissa ja koko aineistossa

Tässä tutkimuksessa tutkitaan pankkilaisten sitoutumista organisaatioonsa. Vaikka tutkinkin juuri pankkilaisia, on tärkeää kartoittaa koko kenttä eli tässä tapauksessa määritellä aluksi sitoutumisen aste koko aineistossa.

Sitoutumista koskevia käsityksiä kysyttiin seitsemällä väittämällä, joihin vastattiin kuusiportaisella asteikolla. Vastausjakauma on esitetty taulukossa 2. Taulukossa on rinnakkain pankit ja koko aineisto. Kuten taulukosta näkyy pankkilaiset ovat keskimäärin sitoutuneempia kuin muut kyselyyn osallistuneet. Ero on suurimmillaan kysymyksissä, jotka koskevat juuri suhdetta organisaatioon. Sitä vastoin ero ei ole niin suuri kysyttäessä sitoutumista työhön tai sitoutumista silloin, kun organisaation taloudellinen tilanne on huono. Sitoutuminen organisaatioon ja työhön ovatkin eri asia. Periaatteessa ihminen voi olla sitoutunut organisaatioon, mutta ei työhönsä siellä ja päinvastoin. Tässä aineistossa sitoutuminen työhön on huippuluokkaa koko aineistossa. Voidaankin ajatella, että pankkilaiset eivät ole keskimäärin kovin paljon enemmän sitoutuneita työhönsä, vaan enemmän juuri organisaatioonsa.

Kysyttäessä suhtautumista sitoutumiseen tilanteessa, missä organisaation taloudellinen tilanne on huono, myönteisiä vastauksia on suhteessa vähiten. Tämä ei liene mikään yllätys. Tässäkin on hyvä miettiä, kuinka monimerkityksellinen tämä kysymys on. Sellaisilla aloilla, joilla työpaikan vaihtaminen on helppoa, myönteinen vastaus voidaan sanoa olevan ”uhraus” yrityksen/organisaation puolesta. Sitä vastoin aloilla, joilla työpaikkaa ei ole niin helppo vaihtaa, asian voi katsoa olevan aivan toisin. Myönteinen vastaus voi olla enemmänkin toive saada pitää työpaikka. Itse katsoisin pankkisektorilla kysymyksen olevan jälkimmäisestä. Pankkilaisten mielissä on varmasti hyvin 1990-luvun yt-neuvottelut, varsinkin kun keski-ikä pankeissa oli 47 vuotta ja työssäoloaika organisaatiossa keskimäärin 22 vuotta.

Taulukko 2. Sitoutumisen kokeminen pankeissa ja muussa aineistossa (täysin tai melko samaa mieltä olevien osuus, %)

	Pankit	Muut	Ero
	N=272	N= 1462	
Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti	75	63	+12
Työskentelisin mielummin jossain toisessa työpaikassa kuin nykyisessä (käännetty)	69	59	+10
En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan (käännetty)	79	69	+10
Kuuluminen tähän organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon	77	63	+14
Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut työhöni	85	80	+5
Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa organisaatiota	66	62	+4
Työskentelisin mielelläni juuri tässä organisaatiossa	84	74	+10

5.2 Sitoutumisen luokittelu

Olen katsonut järkeväksi luokitella sitoutumisen luokkiin niin, että olen muodostanut kolme ryhmää 1) voimakkaasti sitoutuneet, 2) kohtalaisesti sitoutuneet ja 3) vähiten sitoutuneet. Luokat on jaettu niin, että kussakin ryhmässä on suurin piirtein saman verran pankkilaisia vastaajia. Tämä siksi, että jatkossa on helpompi vertailla ryhmiä keskenään. Koska pankkilaiset ovat yleisesti sitoutunutta joukkoa, ongelmaksi nousi se, että summamuuttujan arvo nousi korkeaksi. Vähiten sitoutuneita ovat ne, joiden summamuuttujan arvo on 25 tai alle (n=81), kohtalaisesti sitoutuneita, joiden summamuuttuja on 26-29 (n=91) ja voimakkaimmin sitoutuneiden summamuuttujan arvo on 30 tai enemmän (n=100). Vähiten sitoutuneetkaan eivät koko aineistoon peilaten ole niin vähän sitoutuneita: pankkisektorilla ja muissa organisaatioissa työskentelevien sitoutuminen erosi toisistaan ($t(422)= 4.92$, $p<.001$) siten, että pankkilaiset (summamuuttujan $ka=27.14$) olivat sitoutuneempia kuin muissa organisaatioissa työskentelevät ($ka=25.26$).

6. Sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät

6.1 Henkilökohtaiset taustatekijät

Ensimmäinen tutkimani sitoutumiseen yhteydessä oleva tekijäryhmä on henkilökohtaiset taustatekijät. Henkilökohtaisiksi taustatekijöiksi olen määritellyt sukupuolen, iän, siviilisäädyn, peruskoulutuksen ja ammattikoulutuksen. Tarkoitukseni on käydä läpi kaikkien näiden tekijöiden suhde sitoutumiseen ja lisäksi tutkia, onko mahdollinen yhteys tilastollisesti merkitsevä vai ei.

6.1.1 Ikä

Tutkimassani pankkiaineistossa ikäjakauma oli melko vinoutunut: nuoria ei juurikaan ollut. Vastanneista vanhimmat olivat syntyneet vuonna 1939 ja nuorin 1970. Jakauma on selvästi painottunut iäkkäämpiin. Vastanneiden keski-ikä nousi niinkin korkeaksi kuin 47 vuotta (vuonna 1952 syntyneet). Eniten aineistossa oli vuonna 1948 ja 1950 syntyneitä (n=21). Toisaalta tämä kuvastaa tilannetta pankeissa: iäkkäitä työntekijöitä on paljon. Muiden organisaatioiden keski-ikä oli keskimäärin kolme vuotta matalampi. Varsinkin toisessa tutkimassani pankissa tämä näkyi erittäin selvästi. Siellä keski-ikä nousi vieläkin lähemmäksi 50 vuotta.

Olen jakanut vastanneet kolmeen ryhmään iän perusteella. Nuorimmat ovat syntyneet vuonna 1955 tai myöhemmin, keskimäinen ryhmä vuonna 1948-1954 ja vanhimmat vuonna 1947 tai aikaisemmin. Katsoin parhaimmaksi jakaa vastanneet kolmeen ryhmään, jotta kustakin ryhmästä tulisi sen verran suuri, että tilastollisten päätelmien tekeminen onnistuisi paremmin. Tällä tavoin toimien nuorimman ryhmän iän vaihteluväliksi tuli 15 vuotta. Taulukossa 3 kuvataan jakautumista sitoutumisen ryhmiin eri ikäluokissa.

Taulukko 3. Sitoutuminen eri ikäryhmissä (%)

	>1955		1948-1954		<47	
	N	%	N	%	N	%
Vähiten sitoutuneet	34	39	30	30	17	20
Kohtalaisesti sitoutuneet	35	40	32	33	23	27
Voimakkaimmin sitoutuneet	19	21	36	37	46	53
Yhteensä	88	100	98	100	86	100

$\chi^2 (4) = 19.4, p < .001$

Ikäryhmät eroavat toisistaan selvästi. Nuorimmassa ryhmässä kaksi alhaisinta sitoutumisen luokkaa ovat lähes yhtä suuret ja voimakkaasti sitoutuneita ei ole kuin noin viidesosa vastanneista. Keskimmaisessä ikäluokassa voimakkaasti sitoutuneita on jo eniten, vaikka kaikki kolme ryhmää ovatkin hyvin tasaisia. Kolmas ryhmä eroaa jo selvästi: voimakkaasti sitoutuneita on jo yli puolet vastanneista. Tämän perusteella voidaan selvästi sanoa, että vanhimmat työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin nuoremmat kollegansa. Myös sitoutumisen ja iän välinen korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = .27^{***}$).

Taulukko 4 osoittaa samaa: summamuuttujan keskiarvo kasvaa nuoremmasta vanhempaan ikäluokkaan siirryttäessä. Eri ikäryhmät erosivat toisistaan ($F(2,269) = 10.95, p < .001$). Post hoc -testi (Bonferroni) osoitti, että parivertailussa nuorimpien ja keskimmäisten välinen ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($p = .025$), nuorimpien ja vanhimpien ero tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = .000$), mutta keskimmäisten ja vanhimpien välillä tilastollista merkitsevyyttä ei enää ollut ($p = .097$). Näin ollen nuorin ikäryhmä oli muita ikäryhmiä vähemmän sitoutunut.

Aikaisemmat tutkimukset osoittivat samaa eli ikä on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen (Mathieu & Zajac 1990; HUUHTANEN & HARJU 1993, Tsui et al. 1997).

Taulukko 4. Summamuuttujan keskiarvot (max. 35) eri ikäluokissa

Summamuuttuja	>1955	1948-52	<1947	Kaikki
Organisaatio-sitoutuminen	25,15	27,32	29,08	27,17

6.1.2 Perus- ja ammattikoulutus

Peruskoulutuksella tarkoitetaan yleissivistävää koulutusta. Vaihtoehtoina olivat 1) ei peruskoulutusta, 2) kansakoulu/kansalaiskoulu, 3) keskikoulu/peruskoulu ja 4) ylioppilastutkinto. Pankkilaisista lähes puolet (49%) oli käynyt vähintään keski- tai peruskoulun ja kolmannes (33%) oli ylioppilaita. Sitoutumisen ja peruskoulutuksen välinen korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä ($r = -.17^{**}$). Tulos tarkoittaa sitä, että alhaisemman peruskoulutuksen saaneet ovat sitoutuneempia organisaatioonsa. Tärkeää on tässä tapauksessa huomioida ikä. Taulukko 5 kuvaa peruskoulutuksen jakaumaa ikäluokittain.

Taulukko 5. Peruskoulutuksen jakauma pankeissa ikäluokittain

	>-55 synt.		48-54 synt.		<-47 synt.	
	N	%	N	%	N	%
Peruskoulutus						
Kansakoulu	8	9	15	15	26	30
Keskikoulu	38	43	50	51	44	51
Yo-tutkinto	42	48	32	33	16	19
Puuttuu	0	0	1	1	0	0
yhteensä	88	100	98	100	86	100

$\chi^2(4) = 23.3, p < .001$

Selvästi on nähtävissä, että koulutus vähenee ikäluokan vanhetessa. Nuorimmassa ikäluokassa ylioppilaiden osuus on lähes puolet, kun se vanhimmassa ikäluokassa on vain vajaa viidennes. Tässä ei sinällään ole mitään yllättävää. Onhan koulutustaso noussut vuosien mittaan. Kuitenkin ikäluokkien vertailu on tutkimuksessa välttämätöntä, ettei tuloksista tule harhaisia. Kun ikä on vakioitu vain nuorimmassa ikäluokassa sitoutumisen ja peruskoulutuksen välinen korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä ($r = -.24^*$). Muissa ikäluokissa yhteyttä ei ole. Siten vain nuorimmassa ryhmässä alhainen peruskoulutus on yhteydessä voimakkaampaan sitoutumiseen. Ilman iän vakioimista tuloksista olisi tullut harhaisia.

Ammattikoulutuksella tarkoitetaan peruskoulutuksen jälkeistä ammattiin valmistavaa koulutusta. Sitoutumisen ja ammattikoulutuksen välinen korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä ($r = -.13^*$) eli näyttäisi siltä, että alempi ammatillinen koulutus olisi yhteydessä voimakkaampaan sitoutumiseen. Jälleen kerran on kuitenkin huomioitava ikä.

Taulukot 6 ja 7 kuvaavat vastanneiden ammatillisen koulutuksen jakautumista sekä sitoutumisen summamuuttujan keskiarvot ikäluokittain. Opistotason koulutus on selvästi yleisin (yli 50% vastanneista). Huomioitavaa on jälleen se, että ammattikoulutus on myös noussut vuosien mittaan. Nuorimmassa ikäluokassa opistotason tai korkeakoulututkinnon suorittaneita on jo yli 70%, keskimmaisessä ikäluokassa 58% ja vanhimmassa ikäluokassa enää 47%. Erot johtuvat pääasiassa opistotason suorittaneiden määrässä, ei niinkään yliopistotason tutkinnon suorittaneissa.

Taulukko 6. Jakautuminen ammatillisen koulutuksen mukaan ja sitoutumisen summamuuttujan keskiarvot (max. 35) kaikissa ikäluokissa

Ammatillinen koulutus	N	%	ka
Ei amm. koulutusta	35	13	28,08
Ammattikurssi	24	9	27,88
Ammattikoulu	34	12	29,32
Opistotaso	142	53	26,36
Yliopisto	18	7	26,33
Muu	15	6	26,47
Puuttuu	4	0	-
Yhteensä	272	100	27,10

Taulukko 7. Jakautuminen ammatillisen koulutuksen mukaan ja sitoutumisen summamuuttujan keskiarvot (max. 35) ikäluokittain

	>1955			1948-1954			<1947		
Ammatillinen koulutus	N	%	Ka	N	%	Ka	N	%	Ka
Ei amm. koulutusta	8	9	27,13	15	15	27,60	12	14	29,42
Ammattikurssi	3	3	28,33	6	6	25,83	15	17	28,60
Ammattikoulu	8	9	28,75	11	11	28,36	15	17	30,33
Opistotaso	56	64	24,05	51	53	27,10	35	41	28,97
Yliopisto	8	9	25,63	5	5	27,60	5	6	26,20
Muu	5	6	25,80	7	7	25,57	3	4	29,67
Puuttuu	0	0	-	3	3	-	1	1	-
Yhteensä	88	100	25,15	98	100	27,16	86	100	29,07

län vakioiminen poistaakin tilastollisen merkitsevyyden sitoutumisen ja ammattikoulutuksen väliltä. Myös tilastollinen testaus luo samanlaista informaatiota ($F(5,263) = 1.92, p = .09$). Erot koulutusryhmien summamuuttujien keskiarvojen välillä ovat toki todellisia, mutta jälleen ikä luo osaksi erot, ei koulutus itsessään.

6.1.3 Sukupuoli ja siviilisääty

Sukupuolittain aineisto jakautui siten, että 272 vastanneesta 243 oli naisia ja 29 miehiä. Prosenttisuhde on siten noin 90/10. Sinällään pankkiaineiston naisvaltaisuus ei ole yllätys, koska varsinkin pankkitoimihenkilöt mielletään usein naisiksi. Tilastollisten yleistysten tekeminen sukupuolen perusteella on aineistossa vaikeaa miesten vähäisen lukumäärän vuoksi. Siviilisäädyltään suurin osa vastanneista on naimisissa. Koska aineisto on melko iäkästä naimattomia (4%) ja avoliitossa (8%) eläviä on hyvin vähän. Jopa eronneita on enemmän (11%).

Taulukko 8 kuvaa sitoutumisen summamuuttujan keskiarvoja sukupuolittain ja siviilisäädyn eri luokissa. Miehet ja naiset eivät eronneet sitoutumisessa tilastollisesti toisistaan ($t(35) = -.62, p = .54$) eivätkä myöskään eri siviilisäädyt ($F(4,268) = .94, p = .44$). Aikaisemmat tutkimustulokset osoittivat myös, ettei sukupuoli tuo eroja sitoutumiseen (Mathie & Zajac 1990; Sverke & Sjöberg 1994). Sitä vastoin siviilisäädyllä oli havaittu olevan pieni positiivinen yhteys sitoutumiseen, niin että naimisissa olevat olivat sitoutuneempia kuin muut (Mathie & Zajac). Omassa tutkimuksessanikin summamuuttujan keskiarvo on suurempi naimisissa olevilla kuin esimerkiksi naimattomilla tai avoliitossa olevilla, mutta ero ei yllä tilastollisesti merkitseväksi.

Taulukko 8. Summamuuttujan keskiarvot (max. 35) sukupuolittain ja siviilisäädyn eri luokissa.

Summamuuttuja	Nainen	Mies	Kaikki
Organisaatiositoutuminen	27,09	27,79	27,17
N	243	29	272

Summamuuttuja	Naimaton	Avoliitto	Avoliitto	Eronnut	Leski	Kaikki
Organisaatiositoutuminen	25,18	26,86	27,32	26,73	33	27,17
N	11	21	209	30	2	273

6.1.4 Yhteenveto henkilökohtaisista taustatekijöistä

Henkilökohtaisista taustatekijöistä ikä on ehdottomasti tärkein sitoutumisen selittäjä niin, että vanhimmat työntekijät ovat eniten sitoutuneita organisaatioonsa. Tämä ei sinällään ollut mikään yllätys: jo teoriaosassani viittasin tutkimuksiin, joissa sama havainto saavutettiin. Vanhimmat työntekijät ovat oletettavasti saavuttaneet varimmman aseman työpaikalla, ja toisaalta taas vanhimpien halu vaihtaa organisaatiotakaan ei ole niin suuri kuin nuoremmilla. Pankkia organisaationa on usein pidetty varmana työnpaikkana ja pankkiura on monien vanhimpien työntekijöiden mielessä ollut eräänlainen elämän projekti. Tähän päätelmään antaa aihetta myös työssäolovuosien ja sitoutumisen välinen yhteys (ks. s. 29). Työssäolovuodet ovat myös indikaattori organisaatiositoutumisesta.

Peruskoulutuksellakin on pieni yhteys sitoutumisen kanssa, mutta vain nuorimmassa ikäluokassa. Yhteys oli samanlainen kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa: koulutuksen lisääntyminen vähentää sitoutumista. Sitä vastoin ammattikoulutus ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä sitoutumiseen, kun ikä otettiin mukaan tarkasteluun. Ikä liittyy voimakkaasti koulutukseen, koska nuorimmat ikäluokat ovat selvästi koulutetumpia kuin vanhimmat.

Sukupuolella tai siviilisäädyltä ei havaittu yhteyttä sitoutumiseen. Nämä taustatekijät olivat hankalia siinäkin mielessä, että aineisto koostui pääosin naisista ja siviilisäädyltään naimisissa olevista. Aikaisemmassa pankkilaisia koskevassa tutkimuksessa havaittiin naisten hieman suurempi sitoutuminen, mutta tulokset olivat vain kuvailevia. Pankkisektori on aivan liian naisvaltainen, että voitaisiin tehdä sukupuoliyleistyksiä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu naimisissa olevien suurempi sitoutuminen, mutta tähänkään ei löytynyt omassa tutkimuksessani selvää vahvistusta.

6.2 Työmarkkina-asemaan liittyvät tekijät

Työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä ovat työsuhteen kesto, työ- tai virkasuhteen tyyppi, henkilöstöryhmä ja tehtävät töissä.

6.2.1 Työsuhteen kesto ja tyyppi

Aineistoni pankkilaiset ovat melko iäkkäitä. Tämä heijastuu välittömästi myös *pankin palveluksessa oltuihin vuosiin*. Keskimäärin nykyisen työnantajan palveluksessa on työskennelty 22 vuotta vaihteluvälin olleessa 2-38 vuotta. Eniten vastanneista on ollut 26 vuotta juuri tässä pankkiorganisaatiossa (n=19). Voidaan kiistatta sanoa, että pankkiura on useimmalle ollut lähes koko työelämän kestoinen. Pankki ei näin ollen ole ollut mikään läpikulkutyöpaikka.

Olen luokitellut vastaajat myös työsuhteen keston mukaan eri luokkiin. Luokkien lukumäärä on jälleen kolme. Ensimmäisessä luokassa on lyhyimmän ajan samassa työpaikassa olleet eli vähemmän kuin 18 vuotta. Seuraavassa luokassa on 18-26 vuotta työpaikassa olleet, ja viimeisessä yli 27 vuotta. Ensimmäisessä luokassa vuosimäärän vaihteluväli on suurempi kuin muissa (15 vuotta). Kyseinen jako on tilastollisten päätelmien teon kannalta kuitenkin järkevä, sillä jokaisessa luokassa tulee olla riittävästi havaintoyksiköitä.

Sitoutumisen ja työssäolovuosien välinen korrelaatio ($r = .26^{***}$) on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Taulukko 9 ilmaisee samaa. Siinä kuvataan sitoutumisen jakautumista eri luokkiin työssäolovuosien mukaan. Kuten selvästi näkyy sitoutuminen on vahvinta pisimpään samassa työpaikassa olleilla. Yli 27 vuotta samassa organisaatiossa työskentelevistä voimakkaimmin sitoutuneita on yli puolet. Sitoutumisen ja työssäolovuosien välinen yhteys ei toki ole mikään yllätys. Sitä vastoin mielenkiintoinen kysymys on iän ja työssäolovuosien välinen yhteys ($r = .66^{***}$) Kuten aiemmin teoriaosassa jo pohdin, iän ja toimessaoloajan välinen yhteys on varsin kiinteä. Työssäolovuodet ovat vain eräänlainen iän "johdannainen". Näin ollen vaikka työssäolovuodet ovat myös olennainen tekijä sitoutumista selitettäessä, ikää voidaan pitää sitä oleellisempänä.

Taulukko 9. Sitoutuminen työssäolovuosien luokissa

	Alle 18 vuotta		18-26 vuotta		Yli 27 vuotta	
	N	%	N	%	N	%
Vähiten sitoutuneet	32	35	31	32	18	21
Kohtalaisesti sitoutuneet	38	42	32	33	21	25
Voimakkaimmin sitoutuneet	21	23	34	35	46	54
Yhteensä	91	100	97	100	85	100

$$\chi^2(4) = 18.6, p < .001$$

Työsuhteen tyyppi on myös mielenkiintoinen tekijä etsittäessä sitoutumiseen yhteydessä olevia asioita. Tämän aineiston valossa ei tällä tekijällä ole kuitenkaan tilastollista merkitsevyyttä ($t(7) = -.05, p = .97$). Tämä selittyy, koska toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita on kaikista 97% ($n=263$) ja määräaikaisia on vain 3% ($n=8$). Sitoutumisen summamuuttujan keskiarvot näissä luokissa ovat 27,2 ja 27,3.

6.2.2 Henkilöstöryhmä ja tehtävät työssä

Henkilöstöryhmää tutkittaessa täytyy muistaa se, että ihmisten on toisinaan hankala määrittellä mihin henkilöstöryhmään he kuuluvat. Pankkilaisetkin varmasti kokevat ongelmia henkilöstöryhmänsä määrittelyssä. Taulukko 10 kuvaa pankkilaisten jakautumista henkilöstöryhmän mukaan sekä sitoutumista kussakin ryhmässä. Mielenkiintoista on alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden erottuminen toisistaan. Ilmeisesti osa ns. tavallisista pankkivirkailijoista on mieltänyt itsensä työntekijöiksi, kun suurin osa mieltää olevansa alempia toimihenkilöitä. Tällä ei kuitenkaan ole juuri tutkimuksessani merkitystä. Tärkeämpää sitoutumisen näkökulmasta on erottelu esimiesaseman ja ei-esimiesaseman välillä. Esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt näyttäisivät olevan sitoutuneempia kuin muut. Mielenkiintoinen havainto on sekin, että vähiten sitoutuneita ovat asiantuntijatehtävissä olevat ylemmät toimihenkilöt. Sitoutuminen ei siten mene hierarkian mukaan. Ryhmien väliset erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä, ($F(5,261) = 1.77, p = .21$).

Taulukko 10. Jakautuminen henkilöstöryhmän mukaan ja sitoutumisen summamuuttujan (max. 35) keskiarvot

Henkilöstöryhmä	N	%	ka
Esimiesasemassa yl th	26	10	29,92
Asiantuntijatehtäv. yl th	25	9	26,40
Muu ylempi toimihenkilö	21	8	27,67
Esimiesasemassa al th	12	4	27,50
Muu alempi toimihenkilö	140	51	26,53
Työntekijä	43	16	27,67
Puuttuu	6	2	-
Yhteensä	273	100	27,12

Olen poistanut iän aiheuttaman mahdollisen vaikutuksen vakioimalla sen. Taulukko 11 kuvaa eri henkilöstöryhmien sitoutumista eri ikäluokissa. Ikäluokka ei kuitenkaan vaikuta aikaisempiin tuloksiin juuri mitenkään, sillä summamuuttujan keskiarvot osoittavat yhtenäisyyttä: jokaisessa ikäluokassa esimiesasemassa olevat toimihenkilöt ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin alemmat toimihenkilöt.

Kuitenkin mielenkiintoinen havainto on asiantuntijatehtävissä olevat ylemmät toimihenkilöt. Näyttää siltä, että nuorimmat asiantuntijat ovat kaikista vähiten sitoutuneita. Tämä tukeekin sitä ajatusta, että hyvä koulutuspääoma ja nuori ikä luovat individualistista orientaatiota. Varsinkin nuorimpien luokassa ero esimiesasemassa olevien ylempien toimihenkilöiden ja asiantuntijatehtävissä olevien ylempien toimihenkilöiden välillä oli huomattava. Keskimmaisessä ikäluokassa tällaista eroa ei ollut havaittavissa, päinvastoin.

Aikaisemmissa tutkimuksissa korostetaan myös ammattiaseman merkitystä. Johtavassa asemassa olevat ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin muut (Mathie & Zajac 1990; Harju & Huuhtanen 1993; Kiianmaa 1996).

Taulukko 11. Jakautuminen henkilöstöryhmän mukaan ja sitoutumisen summamuuttujan keskiarvot (max. 35) eri ikäluokissa

Henkilöstöryhmä	>1955			1948-1955			<1947		
	N	%	ka	N	%	Ka	N	%	ka
Esimiesasemassa yl th	7	8	31,00	10	11	27,30	9	11	32,00
Asiantuntijatehtäv. yl th	8	9	22,13	6	6	30,00	11	13	27,55
Muu ylempi toimihenkilö	4	5	23,00	11	11	28,64	6	7	29,00
Esimiesasemassa al th	5	6	27,40	2	2	26,00	5	6	28,20
Muu alempi toimihenkilö	47	53	25,28	52	53	25,79	40	46	28,98
Työntekijä	15	17	24,00	14	14	30,14	14	16	29,15
Puuttuu	2	2	-	3	3	-	1	1	-
Yhteensä	88	100	25,24	98	100	27,19	86	100	29,09

Työtehtävät on yksi tärkeä taustatekijä tutkittaessa sitoutumista. Kyselylomakkeessa työtehtävät oli lueteltu melko yksityiskohtaisesti, minkä seurauksena joidenkin luokkien vastausten määrä jäi melko pieniksi (liite3). Tutkimukseni kannalta mielenkiintoisimmat eli johto-, hallinto- ja asiakaspalvelutehtävät nousivat riittävästi esille. Taulukossa 12 kuvataan näissä tehtävissä ja hallinnollisissa tehtävissä olevien sitoutumisen summamuuttujan keskiarvot. Johtotehtävissä olevat ovat sitoutuneempia kuin asiakaspalvelutehtävissä olevat.

Taulukko 12. Jakautuminen tehtävien mukaan ja sitoutumisen summamuuttujan (max. 35) keskiarvot

Tehtävät	N	%	ka
Johtaja-, päällikköteht.	27	10	29,59
Hallinnolliset tehtävät	12	4	28,50
Asiakaspalvelutehtävät	201	74	26,81

6.2.3 Yhteenveto työmarkkina-asemaan liittyvistä tekijöistä

Työmarkkina-asemaan liittyvistä tekijöistä työssäolovuosien ja sitoutumisen välinen yhteys on suurin. Pidän kuitenkin työssäni työssäoluvuosia vain eräänlaisena iän ”johdannaisena” ja muuttajat ovat siten liian lähekkäisiä. Tämä päätös on mielestäni perusteltu. Työsuhteen tyyppillä ei ollut merkitystä. Tulosta voidaan kuitenkin pitää

vain suuntaa-antavana, koska 97%:lla vastanneista työsuhde oli toistaiseksi voimassaoleva.

Esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt näyttävät olevan eniten sitoutuneita organisaatioonsa, mutta hierarkiatasossa seuraavana tulevat asiantuntijatehtävissä olevat ylemmät toimihenkilöt ovat puolestaan vähiten sitoutuneita organisaatioonsa. Tämä on mielestäni erittäin mielenkiintoinen havainto. Kohoaminen hierarkiatasolla ja tehtävien muuttuminen asiakaspalvelutehtävistä kohti hallinnollisia ja päällikkötehtäviä näyttäisivät nostavan sitoutumista organisaatioon. Samanlainen havainto on löydetty amerikkalaistutkimuksessakin ja suomalaisessa pankkitutkimuksessa.

6.3 Työn ominaisuudet

6.3.1 Vaikutusmahdollisuudet työhön

Aluksi tutkin vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Vastaajat vastasivat kolmeen vaikutusmahdollisuuksia mittaavaan kysymykseen 6-portaitaisella asteikolla. Muodostunut summamuuttuja on reliabiliteetiltaan hyvä (Cronbachin alfa = .76). Vastausjakauma on esitetty taulukossa 13. Taulukossa on rinnakkain pankit ja muu aineisto.

Taulukko 13. Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen pankeissa ja muussa aineistossa (täysin tai melko samaa mieltä olevien osuus, %)

Vaikutusmahdollisuudet, %	Pankit	Muut	Ero
Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihini, 17 a	61	66	-5
Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset, 17 b	28	31	-3
Olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista, 17 c	65	53	+12

Taulukosta havaitaan se, että pankkilaiset kokevat vaikutusmahdollisuutensa suurin piirtein samaksi kahdessa ensimmäisessä väittämässä kuin muut kyselyyn osallistuneet. Useimmat vastaajista eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä vaikuttaviin kielteisiin muutoksiin. Tämä on mielestäni yllättäväkin tulos, jos

lähtökohtana on ajatus vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välisestä positiivisesta yhteydestä. Sitä vastoin pankkilaiset kokevat olevansa keskimäärin paremmin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista kuin muut.

Tästä asetelmasta on mielenkiintoista lähteä tutkimaan pankkien sisällä sitoutumisen ja vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä. Pystyttiinhan jo näkemään, etteivät vaikutusmahdollisuudet selitä organisaatioiden *välistä* sitoutumiseroa: pankkilaiset ovat muita sitoutuneempia.

Taulukossa 14 kuvataan vaikutusmahdollisuuksia työhön eri henkilöstöryhmissä sekä eri sitoutumisen ryhmissä. Vaikutusmahdollisuuksien summamuuttujan vaihteluväli on 3-15. Vaikutusmahdollisuudet nousevat selvästi hierarkiassa ylöspäin mentäessä, niin että esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt pitävät vaikutusmahdollisuuksiaan parhaina. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F(5,259) = 13.18, p < .001$). Post hoc –testi (Bonferroni) osoitti, että parivertailussa esimiesasemassa ja asiantuntijatehtävissä olevat ylemmät toimihenkilöt erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi muista alemmista toimihenkilöistä ja työntekijöistä, ja esimiesasemassa olevat yl th lisäksi vielä tilastollisesti merkitsevästi muista ylemmistä toimihenkilöistä. Tämä ei ole tietenkään yllätys. Esimiesasema näkyy vaikuttavan vaikutusmahdollisuuksia lisäävänä tekijänä, sillä ns. keskijohdossa esimiesasemassa olevat alemmat toimihenkilöt kokevat vaikutusvaltaa enemmän suhteessa kuin muu ylemmät toimihenkilöt. Tietysti nousee taas kysymys, mihin henkilöstöryhmään ihmiset määrittelevät itsensä.

Vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa pankkien sisällä pätee hypoteesi vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välisestä positiivisesta yhteydestä. Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = .28^{***}$). Sitoutumisen kasvaessa kasvaa myös kokemukset vaikutusmahdollisuuksista työhönsä. Vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa erilailla sitoutuneet ryhmät erosivat toisistaan ($F(2,268) = 5.36, p < .01$). Post hoc –testi (Bonferroni) osoitti, että parivertailussa voimakkaimmin sitoutuneet ja vähiten sitoutuneet erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan ($p = .004$), mutta samanlaista tilastollisesti merkitsevää eroa ei löydetty muiden ryhmien väliltä.

Henkilöstöryhmän vakioiminenkaan ei muuta tilannetta. Tämä tarkoittaa sitä, että samassa henkilöstöryhmässä, esimerkiksi alempien toimihenkilöiden ryhmässä, ne, jotka kokevat vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi ovat sitoutuneempia

organisaatioonsa kuin muut. Siten sitoutumisen ja vaikutusmahdollisuuksien välillä on positiivinen yhteys pankkiorganisaation *sisällä*.

Taulukko 14. Vaikutusmahdollisuuksien summamuuttujan (max. 15) keskiarvot henkilöstöryhmittäin ja sitoutumisen eri luokissa

Henkilöstöryhmä	N	Keskiarvo
Esimiesasemassa yl th	26	12,38
Asiantuntijatehtäv. yl th	25	10,56
Muu ylempi toimihenkilö	21	8,76
Esimiesasemassa al th	12	10,58
Muu alempi toimihenkilö	138	8,74
Työntekijä	43	9,10
Puuttuu	9	
Yhteensä	273	9,42

Sitoutuminen	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	80	8,58
Kohtalaisesti sitoutuneet	91	9,21
Voimakkaimmin sitoutuneet	99	10,30
Puuttuu	3	
Yhteensä	273	9,42

6.3.2 Työssä viihtyminen

Työssä viihtyminen on myös yksi mielenkiintoisista tekijöistä selitettäessä sitoutumista. Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan niitä tekijöitä, jotka parantavat tai heikentävät työssä viihtymistä 3-portaisella asteikolla (kyllä, ei, en osaa sanoa). Viihtyvyyttä *parantaviksi* tekijöiksi olen määritellyt kaksi asiaa: hyvät työolot ja työn haastavuuden. Viihtyvyyttä *heikentäviä* tekijöitä ovat sitä vastoin työpaikan organisointiongelmien, etenemis- ja kehitysmahdollisuuksien puute ja työn stressaavuus. Mittarit ovat muodostuneet faktorianalyysillä (katso liitteet 4 ja 5).

6.3.2.1 Työolot viihtyvyyttä parantavana tekijänä

Työskentelyolosuhteista rakennetun summamuuttujan reliabiliteetti on .81 (Cronbachin alfa). Reliabiliteetti on varsin hyvä, vaikka työolot näyttävät pitävät sisällään varsin heterogeenisen ryhmän. Ryhmäksi tämä on kuitenkin muodostunut faktorianalyysissä, josta olen jo aikaisemmin kertonut. Taulukossa 15 on listattu eri

työolotekijöiden arvioitu vaikutus viihtymiseen niin pankeissa kuin muissakin organisaatioissa.

Taulukko 15. Työolojen parantava vaikutus työssä viihtymiseen pankeissa ja muussa aineistossa (kyllä –vastanneiden osuus, %)

Työolojen parantava vaikutus työssä viihtymiseen, %	Pankit	Muut	Ero
Työn arvostus	67	57	+10
Uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet	36	29	+7
Palkka	53	36	+17
Työskentelyolosuhteet	69	57	12
Vaikutusmahdollisuudet työhön	65	60	+5
Työsuhteen varmuus	54	62	-8
Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	85	80	+5

Mielenkiintoista on, että vain noin kolmannes vastanneista kokee uralla etenemismahdollisuuksien vaikuttavan parantavasti työssä viihtymiseen. Kyse ei tietenkään ole siitä, ettei niitä koettaisi tärkeiksi. Useimmilla vastaajilla ei ehkä ole uralla etenemismahdollisuuksia, vaikka niitä haluttaisiinkin. Työsuhteen varmuuden merkitys työssä viihtymiseen on ainoa työolosuhteisiin kuuluva tekijä, jossa pankkilaiset eroavat negatiivisesti muista. Tähän asiaan palaan vielä tulevaisuuden odotuksia käsittelevässä luvussa.

Työolojen summamuuttujan ja sitoutumisen välinen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = .24^{***}$). Olen muodostanut työolosuhteita kuvaavista tekijöistä summamuuttujan, jonka vaihteluväli on 0-7. Taulukossa 16 kuvataan summamuuttujan keskiarvot sitoutumisen eri luokissa. Pankin *sisällä* työolosuhteiden merkitys viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä näyttää kasvavan mentäessä vähiten sitoutuneista voimakkaimmin sitoutuneisiin. Voidaan siten sanoa, että ne, jotka pitävät työolosuhteita viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä, ovat myös eniten sitoutuneita organisaatioonsa. Kuitenkaan tilastollinen testaus ei osoita ryhmien välisiä eroja merkitseviksi, ($F(2,264) = 2.83, p = .061$), vaikka p-arvo onkin jo melko lähellä melkein merkitsevää (on oireellinen).

Taulukko 16. Työolosuhteiden summamuuttujan (max. 7) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa

Sitoutuminen	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	78	3,70
Kohtalaisesti sitoutuneet	90	4,10
Voimakkaimmin sitoutuneet	98	4,85
Puuttuu	7	
Yhteensä	273	4,26

6.3.2.2 Työn haastavuus viihtyvyyttä parantavana tekijänä

Työn haastavuuden mittarin reliabiliteetti on kohtalainen (Cronbachin alfa =.65). Taulukossa 17 kuvataan työn haastavuuden eri tekijöiden merkitystä työssä viihtymiseen pankeissa ja muissa organisaatioissa. Työn haastavuus koostuu työn mielenkiintoisuudesta, itsenäisyydestä, vaihtelevuudesta ja asiakkaiden merkityksestä.

Taulukko 17. Työn haastavuuden parantava vaikutus työssä viihtymiseen pankeissa ja muussa aineistossa (kyllä –vastanneiden osuus, %)

Työn haastavuuden parantava vaikutus viihtymiseen työssä, %	Pankit	Muut	Ero
Työn mielenkiintoisuus	88	83	+5
Työn itsenäisyys	79	83	-4
Työn vaihtelevuus	84	79	+5
Asiakkaat	87	65	+12

Työn haastavuuden koetaan yleisesti lisäävän työssä viihtymistä. Pankkilaiset eivät eroa muista vastaajista kovinkaan paljon. Asiakkaat nousivat kuitenkin selvästi enemmän esille kuin muualla keskimäärin. Tietysti on hyvä tiedostaa eri alojen erilaisuus. Asiakaspalvelutehtävissä asiakkaat ovat olennainen osa työtä, ja työssä ollaan ikään kuin asiakkaita varten. Sitä vastoin esimerkiksi tehtaissa asiakkaat ovat varsin kaukaisia, eikä heihin ole juurikaan kontaktia henkilökohtaisella tasolla. Siten ei ole mielekäästä tehdä suuria vertailua eri organisaatioiden välillä. Tämä ei tietenkään poista tosiseikkaa, että pankkilaisille asiakkaat ovat tärkeitä työssä viihtymisen kannalta.

Työn haastavuuden summamuuttujan ja sitoutumisen välinen korrelaation on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = .20^{***}$). Taulukossa 18 kuvataan haastavuuden

summamuuttujan (vaihteluväli 0-4) keskiarvoja sitoutumisen eri luokissa. Pankin sisällä työn haastavuuden kokemuksilla on merkitystä sitoutumisen kannalta. Eri lailla organisaatioon sitoutuneet ryhmät erosivat toisistaan ($F(2,267) = 4.38, p < .01$). Post hoc –testi (Bonferroni) osoitti, että parivertailussa eniten ja vähiten sitoutuneet erosivat merkitsevästi toisistaan ($p = .010^{**}$), mutta muiden ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt. Voidaan sanoa, että voimakkaimmin sitoutuneet kokivat työn haastavuuden vaikuttavan enemmän työssä viihtymiseen kuin vähiten sitoutuneet.

Taulukko 18. Työn haastavuuden summamuuttujan (max. 4) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa

	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	80	3,06
Kohtalaisesti sitoutuneet	91	3,32
Voimakkaimmin sitoutuneet	99	3,53
Puuttuu	3	
Yhteensä	273	3,32

6.3.2.3 Organisoitongelmat viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä

Seuraavaksi pääsemme viihtymistä heikentäviin tekijöihin. Organisoitongelmien summamuuttuja koostuu osittain samoista tekijöistä kuin aikaisemmin käsitelty työolosuhteiden summamuuttuja. Nyt asiaa on kuitenkin kysytty toisinpäin eli, mitkä ovat viihtymistä haittaavia tekijöitä työssä. Summamuuttuja eroaa painotukseltaan selvästi olosuhteiden muuttujasta: tässä summamuuttujassa korostuu juuri työn organisointi. Organisoitongelmien mittarin reliabiliteetti on hyvä (Cronbachin alfa = .78).

Taulukossa 19 on kuvattu organisoitongelmia viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä pankeissa ja muissa organisaatioissa. Taulukkoa tulee lukea eri lailla kuin aikaisempia taulukoita. Nyt suurempi arvo ilmaisee negatiivisuutta.

Taulukko 19. Organisoitongelmien heikentävä vaikutus työssä viihtymiseen pankeissa ja muussa aineistossa (kyllä –vastanneiden osuus, %)

Organisoitongelmien heikentävä vaikutus työssä viihtymiseen, %	Pankit	Muut	Ero
Arvostuksen puute	36	48	-12
Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	31	36	-5
Suhteet esimiehiin	14	25	-11
Työskentelyolosuhteet	26	28	-2
Työjärjestelyt/johtaminen	38	41	-3
Työpaikan ilmapiiri	31	34	-3

Eniten työssä viihtymistä haittaavaksi tekijäksi nousi pankkilaisilla työjärjestelyt/johtaminen, vaikka tämä ongelma oli hiukan pienempi kuin aineistossa keskimäärin. Kuitenkaan, jopa yllättäen, tämä ei heijastunut niin, että mittavaksi ongelmaksi olisi nähty myös suhteet esimiehiin. Pankkilaiset kokevat suhteensa esimiehiin selvästi harvemmin viihtyvyyttä haittaavana tekijänä kuin muut keskimäärin. Ehkä jonkinlaisessa yhteydessä tähän on se, että pankkilaiset eivät koe arvostuksen puutetta niin suurena ongelmana kuin muut. Suhteissa esimiehiin ja arvostuksen tunteessa ovat suurimmat positiiviset erot pankkien ja muiden organisaatioiden välillä.

Organisaatio-ongelmien summamuuttujan ja sitoutumisen välillä on erittäin merkitsevä tilastollinen yhteys ($r = -.32^{***}$). Taulukossa 20 on organisoitongelmien summamuuttujan (vaihteluväli 0-6) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa. Summamuuttujasta nähdään ainakin kaksi asiaa. Ensinnäkin keskiarvo on kautta linjan melko alhainen, ts. organisoitongelmat eivät ole olennainen viihtyvyyttä heikentävä tekijä pankeissa. Toiseksi erilaisilla organisaatioon sitoutuneet ryhmät eroavat toisistaan ($F(2,264) = 11.45, p < .001$). Post hoc –testin (Bonferroni) mukaan vähiten sitoutuneet eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi voimakkaimmin sitoutuneista ($p = .000$) ja melkein merkitsevästi kohtalaisesti sitoutuneista ($p = .018$). Kohtalaisesti ja voimakkaimmin sitoutuneiden välille ei löytynyt tilastollista merkitsevyyttä ($p = .125$). Toisin sanoen vähiten sitoutuneet arvioivat organisoitongelmat merkittävämmäksi viihtyvyyttä heikentäväksi tekijäksi kuin muut sitoutumisen ryhmät.

Taulukko 20. Organisoitongelmien summamuuttujan (max. 6) jakautuminen sitoutumisen eri luokissa

Sitoutuminen	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	79	2,46
Kohtalaisesti sitoutuneet	91	1,70
Voimakkaimmin sitoutuneet	97	1,18
Puuttuu	6	
Yhteensä	273	1,73

6.3.2.4 Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puute viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä

Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puute on yksi työssä viihtymistä heikentävä asia. Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puutteen mittarin reliabiliteetti on .74 (Cronbachin alfa). Taulukossa 21 kuvataan pankkilaisten ja muiden tilanne. Pankkilaiset eivät juurikaan eroa muista.

Taulukko 21. Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puutteen heikentävä vaikutus työssä viihtymiseen pankeissa ja muussa aineistossa (kyllä – vastanneiden osuus, %)

Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puutteen heikentävä vaikutus viihtyvyyteen, %	Pankit	Muut	Ero
Etenemismahdollisuuksien puute	26	33	-7
Kehittymismahdollisuuksien puute	30	27	+3

Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puutteen summamuuttujan ja sitoutumisen välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ($r = -.14^*$). Taulukosta 22 nähdään etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien summamuuttujan (vaihteluväli 0-2) keskiarvot eri sitoutumisen luokissa. Eri sitoutumisryhmät erosivat toisistaan ($F(2,265) = 3.13, p < .05$). Post hoc –testi (Bonferroni) osoitti, että pareittain vertailussa voimakkaimmin sitoutuneet ja vähiten sitoutuneet erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi toisistaan ($p = .050$). Muiden ryhmien välillä tilastollista merkitsevyyttä ei havaittu. Siis voimakkaimmin sitoutuneet kokevat etenemis- ja

kehitysmahdollisuuksien puutteen vähemmän työssä viihtymistä alentavaksi tekijäksi kuin muut sitoutumisen ryhmät.

Taulukko 22. Etenemis- ja kehitysmahdollisuuksien puutteen summamuuttujan (max. 2) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa

	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	80	0,74
Kohtalaisesti sitoutuneet	91	0,51
Voimakkaimmin sitoutuneet	97	0,45
Puuttuu	5	
Yhteensä	273	0,56

6.3.2.5 Työn stressaavuus viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä

Viimeinen tutkittu viihtymiseen heikentävästi vaikuttava tekijä on työn stressaavuus. Työn stressaavuuden mittarin reliabiliteetti on .61 (Cronbachin alfa). Taulukossa 23 kuvataan pankkilaisten ja muissa organisaatioissa työskentelevien stressikokemuksia. Äärimmäisen mielenkiintoinen tulos on se, että pankkilaiset kokevat työnsä selvästi stressaavammaksi kuin muut. Lähes kaksi kolmasosaa pankkilaisista pitää kiirettä tai kireitä aikatauluja viihtymistä heikentävänä tekijänä. Suurin ero muihin on kuitenkin kysyttäessä uuden omaksumisen vaatimusta. Pankkilaisista melkein puolet (46%) koki joutuvansa jatkuvasti omaksumaan uutta niin paljon, että se vaikuttaa jo työssä viihtymiseen, kun luku muissa organisaatioissa oli vain 15%. Ero on todella huomattava.

Pankeissahan on viime vuosina tapahtunut muutoksia. Tällaisia ovat esimerkiksi tietotekniikan käyttöönotto ja käytön lisääntyminen ja kansainvälistyminen. Nämä ovat varmasti sellaisia tekijöitä, joissa koko ajan tapahtuu uutta ja siten uusia asioita tulee omaksuttavaksi enemmän kuin ennen. Myöskin pankkisektorilla on ollut pyrkimystä pois työtehtävien jaottelusta ja tiukoista työtehtävärajoista. Työn pakkotahtisuus on myös pankkien ongelma. Koska työntekijöitä vähennettiin 90-luvun puolivälissä, eikä uusia ole otettu vastaavia määriä, monet työntekijöistä kokevat olevansa ylityöllistettyjä, mikä näkyy pakkotahtisuutena.

Taulukko 23. Työn stressaavuuden heikentävä vaikutus työssä viihtymiseen pankeissa ja muussa aineistossa (kyllä –vastanneiden osuus, %)

Työn stressaavuuden heikentävä vaikutus työssä viihtymiseen	Pankit	Muut	Ero
Työn pakkotahtisuus	43	30	+13
Kiire tai kireät aikataulut	63	56	+ 7
Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	46	15	+31

Miten stressaava työ sitten on yhteydessä sitoutumiseen? Yllättävä vastaus on se, että ei mitenkään. Pankissa työn stressaavuuden summamuuttujan ja sitoutumisen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ($r = -.05$). Sitä vastoin muissa organisaatioissa tällainen yhteys on olemassa. Muissa organisaatioissa korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä ($r = -.09^{**}$), joskaan korrelaatilla ei liene käytännön merkitystä. Pankit muodostavat siten aivan oman toimintakulttuurinsa. Vaikka työn stressaavuus arvioidaan olennaisesti heikentävän työssä viihtymistä, se ei ole yhteydessä sitoutumiseen, vaan pankkilaiset ovat tästä epäviihtyvyystekijästä huolimatta sitoutuneempia kuin muut.

6.3.3 Muutokset työssä

6.3.3.1 Tapahtuneet positiiviset muutokset

Tarkastelen seuraavaksi *työn positiivisten muutosten* merkitystä organisaatio-sitoutumiseen. (Cronbachin alfa). Vastajat arvioivat 5-portaisella asteikolla (1=parantunut selvästi, 2=parantunut jonkin verran, 3=pysynyt ennallaan, 4=heikentynyt jokin verran, 5=heikentynyt selvästi) työssä viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneita muutoksia (Taulukossa 24 esitetään arviot näistä työssä tapahtuneista muutoksista. Rinnakkain ovat jälleen kerran pankit ja muut organisaatiot.

Taulukko 24. Kokemukset positiivisista muutoksista viimeisen kolmen vuoden aikana pankeissa ja muussa aineistossa (parantunut selvästi tai jonkin verran – vastanneiden osuus, %)

Positiiviset muutokset työssä viimeisen 3 vuoden aikana	Pankit	Muut	Ero
Palkkataso	47	53	-6
Etenemismahdollisuudet	15	15	0
Työn varmuus	12	18	-6
Työn mielenkiintoisuus	48	40	+8
Työn itsenäisyys	38	35	+3
Työn vastuullisuus	41	40	+1
Omien tavoitteiden saavuttaminen	41	33	+8
Vaikutusmahdollisuudet työssä	36	37	-1

Pankeissa on koettu eniten positiivisia muutoksia palkkatasossa ja työn mielenkiintoisuudessa. Toisaalta vaikka pankkilaiset ovat keskimäärin kokeneet enemmän positiivisia muutoksia työssään kuin muut vastaajat, juuri palkkatasossa löytyy negatiivista eroa muihin. Tokihan pankki organisaationa eroaa esimerkiksi tehtaista. Vaikka pankki organisaationa toimiikin yksityisellä sektorilla, noususuhdanne ei aiheuta voimakasta positiivista palkkakehitystä. Toisaalta juuri palkkaansa pankkilaiset olivat tyytyväisiä. Tämä havaittiin työolosuhteita käsittelevässä kohdassa. Pankkilaiset eroavat negatiivisesti myös työn varmuuden asiassa, vaikka vain harvat vastaajat organisaatiosta riippumatta kokivat positiivista kehitystä työn varmuudessa.

Pankkilaiset kokevat selvästi muita enemmän, että työ on muuttunut mielenkiintoisemmaksi ja omien tavoitteiden saavuttaminen on parantunut. Voidaan siis ajatella, että pankkilaiset kokevat suhteessa muita enemmän tyytyväisyyttä työn *sisällössä* tapahtuneisiin muutoksiin kuin ulkoiseen (palkka, työtilanne) kehitykseen.

Positiivisten muutosten summamuuttujan (Cronbachin $\alpha = .87$) ja sitoutumisen välinen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = .26^{***}$). Taulukossa 25 esitetään positiivisten muutosten summamuuttujan keskiarvot eri sitoutumisen luokissa. Summamuuttujan vaihteluväli on 8-40. Sitoutumisella ja positiivisilla työn muutoksilla on selvä positiivinen yhteys. Eri sitoutumisryhmät erosivat toisistaan ($F(2,270) = 10.89, p < .001$), siten että voimakkaimmin sitoutuneet ($M = 26.54$) ovat kokeneet myös eniten positiivisia kokemuksia. Post hoc -testi (Bonferroni) osoitti, että vähiten sitoutuneet erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p = .000$) voimakkaimmin sitoutuneista ja melkein merkitsevästi kohtalaisesti sitoutuneista ($p = .015$). Voimakkaimmin sitoutuneiden ja kohtalaisesti

sitoutuneiden välille ei löytynyt tilastollista merkitsevää eroa ($p = .215$). Pankkilaiset olivat eniten tyytyväisiä juuri työn sisällössä tapahtuneisiin muutoksiin. Työn sisällön merkitys on siten tärkeä sitoutumista selittävä tekijä.

Taulukko 25. Positiivisten muutosten summamuuttujan (max. 40) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa

Sitoutuminen	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	81	22,86
Kohtalaisesti sitoutuneet	91	25,15
Voimakkaimmin sitoutuneet	101	26,54
Puuttuu	0	
Yhteensä	273	24,99

6.3.3.2 Ennakoidut työn negatiiviset muutokset

Seuraavaksi siirryn käsittelemään *tulevaisuuden odotusten* ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Kyselylomakkeessa kysyttiin arvioita erilaisten negatiivisten tapahtumien todennäköisyydestä seuraavan kahden vuoden aikana. Tulevaisuuden työn muutosten odotuksia mitattiin 4-portaisella asteikolla (1=erittäin todennäköistä, 2=melko todennäköistä, 3=melko epätodennäköistä, 4=erittäin epätodennäköistä). Summamuuttujan reliabiliteetti on .83. Taulukossa 26 kuvataan pankin ja muiden organisaatioiden jakaumaa.

Taulukko 26. Odotukset työn negatiivisten muutosten todennäköisyydestä seuraavan kahden vuoden aikana pankeissa ja muussa aineistossa (erittäin tai melko todennäköistä –vastanneiden osuus, %)

Negatiiviset muutokset seuraavan kahden vuoden kuluessa, %	Pankit	Muut	Ero
Siirto muuhun työhön	37	24	+13
Irtisanominen	18	10	+8
Lomautus	7	8	-1
Työajan lyhentäminen	15	14	-1
Työajan muuttuminen epämuukavaksi	25	9	+16
Palkan alentaminen	7	9	-2
Lomarahojen poistaminen tai supistaminen	11	15	-4

Taulukkoa tulee lukea eri tavalla kuin aiempia: suurempi prosenttiluku ilmaisee nyt negatiivisuutta. Tulokset kertovat selvästi sen, että pankkilaiset pelkäävät työnsä puolesta selvästi enemmän kuin muut. Pankkilaisista yli kolmannes (37%) pitää erittäin tai melko todennäköisenä, että kahden vuoden kuluessa tulee siirto muuhun työhön. Suoraa irtisanomistakin pelkää lähes viidennes (18%) kaikista pankkilaisista. Syynä tähän on varmasti hyvin muistissa olleet pankkifuusiot ja yleinen myllerrys pankkimaailmassa 1990-luvun alkupuolella. Tätä vasten ei ole itse asiassa ihmekään, että huolestuneisuus oman työpaikan tulevaisuudesta on niin suurta. Näitä lukuja vasten yhä mielenkiintoisemmaksi nousee kysymys, kuinka pankkilaiset voivat olla niin sitoutuneita organisaatioonsa, kun he ovat näinkin pessimistisiä ja epävarmoja tulevaisuudestaan. Vai onko vastaus juuri siinä? Tilannehan pankkimaailmassa ei ole tällä hetkellä (ja vuonna 1999, jolloin kysely tehtiin) mitenkään huono, päinvastoin. Tässä saa mielestäni vahvistusta myös aiemmin pohtimani kysymys pankkilaisten sioutumisen luonteesta, jos yrityksellä menisi taloudellisesti huonosti. Pankkilaisille työpaikassa pysymien ei olisi varmastikaan mikään uhraus, vaan paremminkin toive.

Pankkilaiset eroavat selvästi muista myös kysyttäessä työajasta. Neljänneksen mielestä on todennäköistä, että työaika tulee muuttumaan epämukavaksi. Kysymys on varmasti hyvin alakohtainen. Jos ajatellaan pankkilaisten työaikoja, niin viime aikoina on ollut runsaasti toiveita pankkien pitemmistä aukioloajoista, ns. iltapankeista. Tämä on varmasti selittänyt pankkilaisten suuren pessimismin työaikojen muutoksista. Muilla aloilla vaatimus työajan muutoksista ei ole ollut ainakaan julkisuudessa näin suurta. Sitä vastoin taloudellisiin etuuksiin, palkkaan tai lomarahoihin, koskemista ei juurikaan pidetä todennäköisenä pankeissa niin kuin ei muissakaan organisaatioissa.

Tulevaisuuden odotukset eivät nousseet selittäväksi tekijäksi vertaillessa organisaatioiden *välisiä* sitoutumiseroja. Tulevaisuuden odotukset eivät nouse keskiöön myöskään selitettäessä pankin *sisäisiä* sitoutumiseroja. Sitoutumisen ja tulevaisuuden työn muutosten odotusten välinen korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevä ($r = -.10$). Sitä vastoin muissa organisaatioissa tulevaisuuden odotusten ja sitoutumisen välinen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = -.19^{***}$). Muualla negatiivisten asioiden pelko vähentää sitoutumista organisaatioon, mutta pankeissa

tällaista yhteyttä ei. Tokihan pankeissakin korrelaatio on samansuuntainen, mutta ei tilastollisesti merkitsevä.

6.3.3.3 Tiedottaminen muutoksista

Tiedottaminen muutoksista on erittäin tärkeä tekijä muutoksen onnistumisessa. Suomalaisessa pankkitutkimuksessa havaittiin, että ennakkotiedotus muutoksesta on muita tekijöitä voimakkaammin yhteydessä sitoutumiseen. Lopuksi havaittiin myös, että muutoksessa mukana olleiden sitoutuminen ei eronnut tasoltaan niistä, joiden työpaikalla ei tapahtunut muutoksia. Tämä kuitenkin vaati hyvää ennakkotiedotusta (Harju & Huuhtanen 1993, 28).

Taulukosta 27 nähdään kuinka pankkilaiset ja muissa organisaatioissa työskentelevät kokevat tiedottamisen muutoksista. Vajaa viidesosa pankkilaisista kokee, että tiedottaminen tapahtuu hyvissä ajoin ennen muutosta, kun taas reilun kahden kolmasosan mielestä tiedottaminen alkaa vasta hieman ennen muutosta. Verrattuna muihin organisaatioihin pankeissa hyvissä ajoissa etukäteen -vastanneiden osuus on pienempi, mutta myös toisen ääripään vastaukset.

Verrattaessa pankin sisällä vastauksia henkilöstöryhmittäin mielenkiintoisia eroja löytyy (liite 6). Esimiesasemassa olevien toimihenkilöiden mielestä muutoksesta tiedottaminen tapahtuu aina hyvissä ajoin tai ainakin hieman ennen muutosta, ei siis koskaan muutoksen ollessa jo käynnissä. Muutenkin esimiesasema nostaa tiedotuksen saannin todennäköisyyttä. Kaksi poikkeavaa ryhmää kuitenkin löytyy: asiantuntijatehtävissä olevat ylemmät toimihenkilöt ja muut ylemmät toimihenkilöt. Näissä ryhmissä koetaan eniten, että tiedottaminen tapahtuu vasta muutoksen tapahtuessa. Tämä on mielestäni mielenkiintoista, sillä nämä ryhmät ovat hierarkiatasossa seuraavina heti johdon jälkeen. Tiedottaminen pankeissa siten ontuu ylimmän ja ns. keskijohdon välillä. Asiantuntijatehtävissä olevat ylimmät toimihenkilöt olivat myös huonosti sitoutuneita organisaatioon.

Taulukko 27. Tiedottaminen työtä koskevista muutoksista pankeissa ja muussa aineistossa, %

Tiedottaminen työtä koskevista muutoksista, %	Pankit	Muut
Hyvissä ajoin etukäteen	18	23
Vain hieman ennen muutosta	67	57
Vasta muutoksen tapahtuessa	15	20

Taulukossa 28 on tiedottamisen, tapahtuneiden, odotettavissa olevien tulevien muutosten ja sitoutumisen väliset yhteydet. Tiedottaminen on selvästi tärkeä yhteystekijä. Tapahtuneet muutokset koetaan positiivisempina, jos tiedotus niistä on ollut hyvää. Samoin voidaan sanoa, ettei tulevaisuudenkaan muutoksia pelätä niin paljon, jos tiedetään, että tiedotus aikaisemmista muutoksista on toiminut. Myös tiedottamisella ja sitoutumisella on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys ($r = .30^{***}$). Pankkien tulisikin ymmärtää tiedottamisen tärkeys. Sen avulla pystyttäisiin mahdollisesti vähentämään ikäviä kokemuksia tapahtuneista muutoksista (menneisyydestä) ja vaikuttamaan tulevaisuudenpelkoon ja kenties lisäämään sitoutumista organisaatioon (nykyisyys).

Taulukko 28. Korrelaatiomatriisi muutoksista, niiden tiedottamisesta ja sitoutumisesta

Muuttuja	1	2	3
1. Tapahtuneet muutokset työssä			
2. Tulevat muutokset työssä	-,12		
3. Sitoutuminen	,27 ^{***}	-,10	
4. Tiedottaminen muutoksista	,20 ^{***}	-,18 ^{***}	,30 ^{***}

*** < .001

6.3.4 Yhteenveto työn ominaisuuksista

Työn ominaisuuksia oli tässä tutkimuksessa vaikutusmahdollisuudet työhön, viihtyminen työssä ja muutokset työssä.

Vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välillä havaittiin positiivinen yhteys. Havaittiin myös, että vaikutusmahdollisuudet ovat esimiesasemassa suuremmat. Teoriaosassa pohdin jo Kortteisen tutkimuksessa esiinnoussutta kysymystä pankkilaisten oman reviirin tärkeydestä. Oman työnsä herruus on tärkeää varmasti kaikille työntekijöille. Silloin kun on itse vastuussa tekemisistään, halu pärjätä työssä on suurta ja sitoutuminenkin kasvaa. Tällainen samanlainen yhteys havaittiin myös ruotsalaistutkimuksessa (Sverke & Sjöberg 1994). Myöskin amerikkalaistutkimuksessa nähtiin positiivinen yhteys autonomisuuden ja sitoutumisen välillä (Mathieu & Zajac 1990).

Työssä viihtymistä mitattiin tutkimuksessani kahdella tavalla. Ensinnäkin etsittiin niitä tekijöitä, jotka lisäävät viihtymistä ja toiseksi tekijöitä, jotka heikentävät viihtymistä. Työssä viihtymistä parantavat tekijät jakautuivat työoloihin ja työn haastavuuteen. Molemmilla havaittiin yhteys sitoutumiseen siten, että vähiten sitoutuneet arvioivat ne vähiten viihtyvyyttä lisääviksi tekijöiksi. Tulokset ovat samansuuntaiset kuin aikaisemmissa tutkimuksissa..

Organisaatio-ongelmat oli ensimmäinen viihtymistä heikentävä ryhmä. Ne koostui osittain samoista tekijöistä kuin työolot, mutta nyt niitä tuli arvioida viihtymistä heikentävänä tekijänä. Korrelaatio sitoutumisen ja organisaatio-ongelmien välillä on negatiivinen, ja tilastollisesti merkitsevä. Myöskin etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puute viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä on yksi sitoutumiseen negatiivisesti yhteydessä oleva tekijä. *Sitä vastoin työn stressaavuus viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä ei ollut yhteydessä pankkilaisten sitoutumiseen.* Tämä on mielestäni yksi työni mielenkiintoisimmista tuloksista. Vaikka pankkilaiset kokevat työn stressaavuuden enemmän viihtyvyyttä heikentäväksi tekijäksi kuin muut keskimäärin, yhteyttä sitoutumiseen ei voida havaita. Varsinkin uuden omaksumisen pakko kuormittaa selvästi pankkilaisia enemmän kuin muita.

Muutokset työssä on viimeinen tutkimani työhön vaikuttava tekijä. Tutkimuksessani kysyttiin viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneita positiivisia muutoksia työssä. Pankkilaisten positiiviset muutokset keskittyivät ensisijaisesti työn sisällössä tapahtuneisiin positiivisiin kokemuksiin, vaikka tokihan palkkakin oli yksi

tärkeimmistä tekijöistä. Positiivisten muutosten ja sitoutumisen välinen yhteys on vahva. *Toinen erittäin mielenkiintoinen havainto tutkimukseni kannalta on pankkilaisten valtava tulevaisuuden pelko. Pankkilaiset kokevat selvästi muita enemmän pelkoa työnsä puolesta. Kuitenkaan tämäkään ei ole yhteydessä sitoutumiseen.* Tulevaisuuden pelon ja sitoutumisen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä, toisin kuin muissa organisaatioissa. Pankki muodostaa siten mielestäni ihan oman organisaatiokulttuurinsa. Tiedotus on tärkeänä välittävänä tekijänä niin positiivisten tapahtumien ja negatiivisten tulevaisuuden odotusten välillä. Se on yhteydessä myös sitoutumiseen. Tiedotus on mielestäni siten se osa-alue, jonka tärkeys pankkien tulisi ymmärtää.

Bueno et al. (katso sivut 10-11) määrittelevät mielenkiintoisesti subjektiivisen organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston. Subjektiivisella organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteisiä uskomuksia, oletuksia ja odotuksia organisaation jäsenistä, organisaatioympäristöstä, normeista ja arvoista. Organisaatioilmasto taas vastaavasti kuvaa, kuinka nämä odotukset ovat täyttyneet. Vaikka pankkisektorilla tapahtuneet myllerrykset eivät näykään enää sitoutumisessa, niin myllerrykset ovat luoneet pelon ilmapiiriin. Pankkilaiset pelkäävät tulevaisuutensa puolesta, mutta sitä vastoin, että tämä aiheuttaisi vihaa tai katkeruutta organisaatiota kohti, pelosta on mielestäni tullut arkipäivää. Organisaatioon voidaan sitoutua, vaikka pelko on olemassa tai juuri pelko luo halua kiinnittyä enemmän. Uskon, että organisaatiokulttuuriin on rakentunut pelon olemassaolo tai se on ainakin rakentumassa. Jos kulttuuriin ei olisi piilotettu pelon olemassaoloa, organisaatiokulttuurin ja ilmaston erilaisuus aiheuttasi yleistä pahoinvointia organisaatiossa, mikä varmasti heijastuisi myös sitoutumiseen. Sitä vastoin, jos kulttuuriin kuuluu jo pelon olemassaolo, pelko ei vaikuta positiivisiin kokemuksiin organisaatiota kohtaan esim. juuri sitoutumiseen.

Pelon olemassaolo osana kulttuuria tai arkipäivää ei kuitenkaan ole pysyvä tilanne. Pelko johtuu osittain myös iäkkäästä henkilöstöstä, joka muistaa hyvin pankkisektorin kultaisen ajan, jonka pankkikriisi hävitti. Tulevaisuudessa pankkisektoria ei enää ympäröi ”superkasko –ajattelu” ts. se, että pankkisektori työurana olisi se varmimmista varmin (eihän mikään työpaikka ole siinä määrin varma kuin ennen). Näin pankki voidaan kokea tulevaisuudessa ns. normaalina työpaikkana: Sitä ei koeta enää ”ensimmäisenä ja ainoana työpaikkana”, mutta siellä

ei myöskään pelätä tulevaisuutta niin paljon, koska ollaan jo alusta asti tiedostettu, että työpaikkoja vaihdetaan.

Vaikka ajatukseni organisaatiokulttuurin sisäänrakennetusta pelosta kuulostaakin voimakkaalta, niin tätä ei kuitenkaan tarvitse nähdä uhkana. Pelosta huolimatta pankkilaiset ovat sitoutuneita, viihtyvät työpaikassaan ja henkilöstöasiat ovat kohdallaan. Henkilöstöasioista lisää seuraavassa luvussa.

6.4 Työpaikan henkilösuhteisiin liittyvät tekijät

Työpaikan henkilösuhteet ovat merkittävä tekijä mietittäessä sitoutumista organisaatioon. Tässä tutkimuksessa työpaikan henkilösuhteisiin liittyvinä tekijöinä on tutkittu työpaikan ilmapiiriä, luottamusta ja ristiriitojen olemassaoloa. Näistä ilmapiiri kuvastaa selvimmin vaakatason henkilösuhteita, kun taas luottamuskysymyksessä keskiössä on suhteet johtoon.

6.4.1 Työpaikan ilmapiiri

Jo teoriaosassani mainitsin yhdeksi sitoutumisen osatekijäksi ryhmän tärkeys. Ryhmän sisäinen yhteys on tärkeä tekijä etenkin sellaisille yksilöille, jotka hakevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös Kortteisen pankkilaisia koskevassa tutkimuksessa korostettiin naisten (suurin osa tähänkin tutkimukseen osallistuvista on naisia) halua toimia tasapainossa ryhmän kanssa.

Työpaikan ilmapiiriä arvioitiin 6-portaisella asteikolla (1=täysin samaa mieltä, 2=melko samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=melko eri mieltä, 5=täysin eri mieltä, 9=en osaa sanoa) taulukossa 29 näkyvin väittämin. Muodostamani summamuuttujan reliabiliteetti on .85 (Cronbachin alfa) ja vaihteluväli 5-25.

Taulukosta 29 nähdään pankkilaisten ja muissa organisaatioissa työskentelevien vastaukset työyhteisön ilmapiiriosioihin. Pankkilaiset ovat kaiken kaikkiaan tyytyväisempiä työpaikkansa ilmapiiriin kuin muut keskimäärin. Suurin ero näkyy kysyttäessä ilmapiirin kannustavuutta. Pankkilaisista yli puolet, kun muissa organisaatioissa vain reilu kolmannes, piti työpaikkansa ilmapiiriä kannustavana. Pankkilaiset kokevat myös yleisesti, että työpaikalla ihmisiin voi todella luottaa. Sitä vastoin kysyttäessä juoruilun ja kateuden esiintymistä, sekä tietojen välittämistä, ero

muihin organisaatioihin ei ollut enää niin suuri. Pankkilaisistakin peräti kaksi kolmasosaa on sitä mieltä, että juoruilua ja kateutta esiintyy.

Taulukko 29. Ilmapiirin kokeminen pankeissa ja muussa aineistossa (täysin tai melko samaa mieltä olevien osuus, %)

Ilmapiiri	Pankit	Muut	Ero
Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa	64	53	+11
Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	56	45	+11
Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava	51	35	+16
Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta (käännetty)	36	28	+8
Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti	47	40	+7

Korrelaatio sitoutumisen ja ilmapiirin välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = .26^{***}$). Ilmapiirin ja sitoutumisen välinen yhteys näkyy taulukosta 30, josta havaitaan sitoutumisryhmät eroaa toisistaan ($F(2,263) = 6.85, p < .001$). Post hoc – testi (Bonferroni) osoitti, että keskiarvojen parivertailussa voimakkaimmin sitoutuneet erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi vähiten sitoutuneista ($p = .001$) ja melkein merkitsevästi kohtalaisesti sitoutuneista ($p = .032$). Vähiten sitoutuneiden ja kohtalaisesti sitoutuneiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Voidaan sanoa, että voimakkaimmin sitoutuneet kokivat ilmapiirin paremmaksi pankeissa kuin muut.

Taulukko 30. Ilmapiirin summamuuttujan (max. 25) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa

Sitoutuminen	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	78	15,00
Kohtalaisesti sitoutuneet	90	15,72
Voimakkaimmin sitoutuneet	98	17,39
Puuttuu	7	-
Yhteensä	273	16,12

6.4.2 Luottamus

Seuraavaksi käsittelen luottamusta. Jos yleisessä ilmapiirissä korostui vaakatason henkilösuhteet, niin luottamuksessa keskiössä ovat johdon ja alaisten väliset suhteet.

Luottamusta sinällään voidaan pitää sosiaalisena "hyödykkeenä" tai resurssina. Luottamus eroaa kuitenkin muista hyödykkeistä siten, ettei se ole ostettavissa, vaan sen olemassaolo vaatii pitkän kehittymisen. Luottamuksen tärkeimpiä ulottuvuuksia ovat hyväntahtoisuus toista kohtaan, avoimuus ja rehellisyys. Luottamus antaa pohjan avoimelle keskustelulle, joka helpottaa yhteistyötä organisaatioissa. Samalla tulevaisuuden ennustettavuus paranee (Ilmonen et al., 1998. 44). Tästä lyhyestä luottamuksen määrittelystä onkin hyvä lähteä miettimään luottamuksen ja sitoutumisen välistä yhteyttä.

Luottamusta on mitattu 6-portaisella asteikolla (1=täysin samaa mieltä, 2=melkein samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=melko eri mieltä, 5=täysin eri mieltä, 9=en osaa sanoa. Muodostetun summamuuttujan reliabiliteetti on .84 (Cronbachin alfa).

Taulukko 31 kuvaa luottamusta pankeissa ja muissa organisaatioissa. Kysymyssarjassa korostuu ennen kaikkea johdon ja muun henkilöstön välinen luottamus. Kun pankkeja ja muita organisaatioita vertailee havaitaan selvästi, että pankkilaisten luottamus johtoon on suurempaa kuin muissa organisaatioissa keskimäärin. Suuret erot näkyvät jokaisen kysymyksen kohdalla. Pankki organisaationa eroaa siten korkean luottamuksensa ansiosta muista. Mielenkiintoinen kysymys onkin luottamuksen ja sitoutumisen välinen yhteys.

Taulukko 31. Luottamuksen kokeminen pankeissa ja muussa aineistossa (täysin tai melkein samaa mieltä olevien osuus, %)

Luottamus	Pankit	Muut	Ero
Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti	68	49	+19
Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa	76	60	+16
Esimies-alais -suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa	77	58	+19
Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä	76	61	+15
Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet	70	52	+18
Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa	60	44	+16

Sitoutumisen ja luottamuksen välinen korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = .49^{***}$). Korrelaatio on niin suuri, että epäilemättä luottamus on yksi sitoutumisen tärkeimmistä selittäjistä pankkiorganisaatiossa. Luottamuksen summamuuttujan vaihteluväli on 6-30. Taulukossa 32 esitetään summamuuttujan keskiarvot sitoutumisen eri luokissa. Luottamus kasvaa selvästi mentäessä vähän sitoutuneista voimakkaasti sitoutuneisiin. Eri sitoutumisryhmät erosivat erittäin merkittävästi toisistaan ($F(2,266) = 25.96, p < .001$). Post hoc -testi (Bonferroni) osoitti, että parivertailussa voimakkaimmin sitoutuneet erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi sekä vähiten sitoutuneista että kohtalaisesti sitoutuneista ($p = .000$). Myös kohtalaisesti sitoutuneet erosivat tilastollisesti melkein merkitsevästi ($p = .021$) vähiten sitoutuneista.

Ajatuksenani oli, että ilmapiiri-mittari mittaisi organisaation horisontaalisia suhteita ja luottamus-mittari puolestaan lähinnä vertikaalisia, esimies-alais -suhteita. Näiden kahden summamuuttujan välinen korrelaatio on kuitenkin niinkin suuri kuin $.52^{***}$, joka merkitsee sitä, että jos arvioi ilmapiirin hyväksi arvioi todennäköisesti myös esimies-alais -suhteet hyväksi. Toisin sanoen voidaan sanoa, etteivät ilmiöt ole toisistaan riippumattomia. Tässä tapauksessa on järkevää valita vain toinen selittäjistä viimeiseksi tehtävään regressioanalyysiin, jotta välttyttäisiin multikollineaarisuusongelmalta. Multikollineaarisuus johtuu selittävien tekijöiden välisestä korrelaatiosta, ja voi aiheuttaa analyysiin ongelmia, esimerkiksi vääränsuuntaisia regressiokertoimia.

Taulukko 32. Luottamuksen summamuuttujan (max. 30.) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa

Sitoutuminen	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	77	19,73
Kohtalaisesti sitoutuneet	91	21,52
Voimakkaimmin sitoutuneet	101	24,28
Puuttuu	4	-
Yhteensä	273	22,04

6.4.3 Ristiriidat

Työpaikan henkilösuhteisiin heijastuva tekijä ovat ristiriidat työpaikalla. Vastaajat ovat arvioineet ristiriitoja 4-portaisella asteikolla (1=paljon, 2=melko paljon, 3=jonkin verran, 4=ei lainkaan. Muodostetun summamuuttujan reliabiliteetti on .73 (Cronbachin alfa). Taulukosta 33 havaitaan ristiriitojen yleisyys pankeissa ja muissa organisaatioissa. Taulukkoa tulee lukea jälleen eri tavalla kuin kahta edellistä. Nyt suurempi arvo merkitsee ristiriitojen olemassaoloa.

Ristiriitamuuttujan ensimmäinen kysymys ei varsinaisesti mittaa ristiriitaa, sillä kilpailuhengen ei voida katsoa olevan vain negatiivinen asia, joksi ristiriita voidaan aina mieltää. Kilpailuhengellä voidaan ajatella olevan positiivisiakin vaikutuksia tuottavuutta ajatellen, mutta myös ilmapiirissä, jos kilpailuhenki luo positiivista me-mieltä. Tokihan kilpailuhenki voidaan mieltää myös negatiiviseksi asiaksi, joka stressaa työntekijöitä ja luo ongelmia henkilösuhteisiin. Kilpailuhenki on siten varsin moniselitteinen käsite.

Pankkilaisilla työyksikössä esiintyy kilpailuhenkeä joka neljännen vastaajan mielestä, kun muissa organisaatioissa keskimäärin joka viidennen mielestä. Nyt onkin hyvä mieltää kilpailuhengen luonnetta. Aikaisemmin havaittiin, että pankkilaiset kokevat työstressin viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä ja epävarmuutta työn tulevaisuudesta huomattavasti enemmän kuin muut. Etenkin pankkilaiset kokivat, että pakko omaksua uutta vähentää viihtyvyyttä. Uskon, että myös kilpailuhengen olemassalo liittyy samaan tapahtumaketjuun: uutta on omaksuttava jopa kilpailemalla ja samalla pelko tulevaisuudesta on aina olemassa.

Muut ristiriidat ovat jo paljon harvinaisempia. Pankkilaisten keskuudessa ei juurikaan koeta ristiriitoja esimies-alais-akselilla. Myöskin työntekijöiden ja henkilöstöryhmien väliset ristiriidat ova harvinaisempia kuin muissa organisaatioissa keskimäärin. Kuitenkin on mielestäni mielenkiintoista havaita, että *suurimman arvonsaava ristiriitojen muoto on henkilöstöryhmien välinen ristiriita*, kun muualla ristiriitoja on eniten esimies-alais-suhteissa. Henkilöstöryhmittäin vastaukset jakautuivatkin mielenkiintoisesti. Henkilöstöryhmistä asiantuntijatehtävissä olevat ylemmät toimihenkilöt ja muut ylemmät toimihenkilöt kokivat eniten henkilöstöryhminen välisiä ristiriitoja (yli 30% paljon tai melko paljon).

Taulukko 33. Ristiriitojen kokeminen pankeissa ja muussa aineistossa (paljon tai melko paljon vastanneiden osuus, %)

Ristiriidat	Pankit	Muut	Ero
Esiintyykö työyksikössänne kilpailuhenkeä?	25	20	+5
Esiintyykö työyksikössänne esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja?	7	23	-16
Esiintyykö työyksikössänne työntekijöiden välisiä ristiriitoja?	12	18	-6
Esiintyykö työyksikössänne eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja?	16	18	-2

Taulukossa 34 on ristiriitojen summamuuttujan (vaihteluväli 4-16) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa. Jälleen pystytään havaitsemaan ero: vähiten sitoutuneet kokevat eniten ristiriitoja ja päinvastoin. Erot eivät ole kuitenkaan kovin suuret. Sitoutumisen ja ristiriitojen välinen korrelaatio onkin vain melkein merkitsevä ($r = -.12^*$), eikä tilastollinen testaus ($F(2,269) = 1.66, p = .191$) tuonut merkitseviä keskiarvoeroja eri sitoutumisryhmien välille. Ristiriitojen kokeminen ei ole siten tärkeässä roolissa etsittäessä sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä.

Taulukko 34. Ristiriitojen summamuuttujan (max. 16) keskiarvot sitoutumisen eri luokissa

Sitoutuminen	N	Keskiarvo
Vähiten sitoutuneet	81	8,10
Kohtalaisesti sitoutuneet	90	7,79
Voimakkaimmin sitoutuneet	101	7,54
Puuttuu	2	-
Yhteensä	273	7,79

6.4.4 Yhteenveto henkilösuhteisiin liittyvistä tekijöistä

Buchanan korosti muiden työntekijöiden asennetta: työntekijän on helpompaa sitoutua organisaatioon, jos lähimmät työntekijätkin ova sitoutuneita. Tämä lähtöoletus pätee tutkimukseeni pankkisektorilla: pankeissahan sitoutuminen oli voimakkaampaa kuin muissa organisaatioissa keskimäärin. Myös amerikkalaistutkimuksessa korostui ryhmän tärkeys sitoutumisessa (Mathieu & Zajac 1990). Varsinkin sellaiset yksilöt,

jotka hakevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitoutuivat voimakkaimmin organisaatioon.

Ilmapiirin ja sitoutumisen yhteys on tilastollisesti merkitsevä, eikä voida kiistää sen olemassaoloa yhtenä sitoutumiseen yhteydessä olevana tekijänä. Tutkimuksessani hain ilmapiirin mittaamisella työpaikan horisontaalisia suhteita, ja luottamuksen mittaamisella puolestaan vertikaalisia suhteita. Kuitenkin ilmapiirin ja luottamuksen välinen korrelaatio havaittiin varsin korkeaksi suureksi. Luottamus nousi siten myös erittäin voimakkaaksi sitoutumiseen yhteydessä olevaksi tekijäksi. Se onkin korrelaatioiden perusteella iän lisäksi voimakkaimmin yhteydessä sitoutumiseen. Pankkiorganisaatiota voidaan pitää hyvän luottamuskulttuurin organisaationa.

Pankissa ei ole myöskään suuria ristiriitoja minkään ryhmittymän välillä. Kilpailuhenkeä kuitenkin esiintyi enemmän kuin muissa organisaatioissa keskimäärin. Uskon, että kokemukset työn pakkotahtisuudesta viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä, kilpailuhengen ja tulevaisuuden pelon liittyvän samaan tapahtumaketjuun. Pelko tulee osittain menneisyydestä: 90-luvun talouslama irtisanomisineen jätti jälkensä. Tämä heijastuu selvästi myös kielteisesti tulevaisuudenuskoon. *Menneisyys ja tulevaisuudenpelko näkyvät tässä hetkessä kilpailuhengen kokemuksina.* Omasta työstä halutaan pitää kiinni, vaikka se vaatisikin paljon. Mielenkiintoinen asia oli myös se, että henkilöstöryhmien välinen ristiriita oli pankeissa yleisin ristiriitojen muoto.

6.5 Tärkeimmät selittävät tekijät

Taulukosta 35 nähdään sitoutumisen ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden korrelaatiot: viimeinen rivi on ehdottomasti mielenkiintoisin. Olen kuitenkin halunnut ottaa kaikkien merkitsevien tekijöiden välisetkin korrelaatiot esille ja muodostaa korrelaatiomatriisin, koska regressioanalyysissä on tärkeää olla perillä myös selittäjien välisistä yhteyksistä.

Taulukosta havaisemme, että suurin korrelaatio (.49) sitoutumiseen on luottamuksella. Luottamus on näin ollen tärkein sitoutumiseen yhteydessä oleva tekijä. Pankkisektorilla yhdistyy voimakas sitoutuminen ja vahva luottamuskulttuuri. Pankkilaiset siis kokevat, että organisaation johtoon voi luottaa ja esimies-alais-suhteet ovat pankissa kunnossa. Tämä johtaa tai on yhteydessä voimakkaaseen

sitoutumiseen. En mielelläni puhu kausaalisuhteista, vaan enemmän korostan tekijöiden välistä yhteyttä.

Toiseksi suurin korrelaatio (.32) on sitoutumisen ja organisaatio-ongelmien välillä. Vaikka mainitsinkin organisaatio-ongelmia koskevassa kappaleessa, että nämä tekijät eivät olleet tärkeimpiä työssä viihtymistä heikentäviä tekijöitä, organisaatio-ongelmien ja sitoutumisen välillä on vahva negatiivinen korrelaatio. Ne, jotka kokevat töiden organisoinnissa olevan esteitä viihtymiselleen ovat myös vähiten sitoutuneita.

Kolmanneksi suurin korrelaatio (.30) havaitaan myös sitoutumisen ja muutosten tiedottamisen välillä. Haluankin korostaa tiedottamisen roolia juuri välittävänä tekijänä. Sillä on tärkeä yhteys ei vain sitoutumiseen, vaan myös kokemuksiin tapahtuneista muutoksista ja tulevaisuuden työn muutoksiin.

Merkittäviä korrelaatioita sitoutumisen kanssa havaitaan olevan myös vaikutusmahdollisuuksilla työhön (.28) ja iällä (.27). Iän tärkeyttä ei missään nimessä pidä aliarvioida. Ikä on varsin olennainen tekijä: vanhimmat työntekijät ovat sitoutuneimpia organisaatioonsa, ja pankkiasektorilla työntekijät ovat melko iäkkäitä.

Haluan ottaa esille vielä pari oleellista asiaa. Ensinnäkin vaikka henkilöstöryhmän ja sitoutumisen välillä ei ole tilastollista yhteyttä, henkilöstöryhmällä on väliä. *Ylin johto on selvästi sitoutuneempi organisaatioonsa kuin toimihenkilöt.* Tilastollisesti merkitsevää korrelaatio ei sitoutumisen ja henkilöstöryhmän välillä ei voida havaita, koska sitoutuminen ei kasva lineaarisesti. Hierarkiatasossa toiseksi korkeimmalla olevat asiantuntijatehtävissä olevat ylemmät toimihenkilöt ovat kaikkein vähiten sitoutunein henkilöstöryhmä. Toinen huomioitava asia on se, että *vaikka työn stressaavuus viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä ja tulevaisuuden pelko eivät ole yhteyksissä sitoutumiseen, tämä ei tee niistä mielenkiinnottomia. Mielenkiintoinen asia on sekin, miksi ne eivät ole yhteydessä pankkisektorilla sitoutumiseen, vaikka muissa organisaatioissa näin tapahtui.*

Taulukko 35. Korrelaatiomatriisi sitoutumisen tärkeimmistä selittäjistä

Muuttuja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Ikä	-														
2. Peruskoulutus	,28***	-													
3. Ammattikoulutus	,19***	,19***	-												
4. Tehtävät	,02	,14*	,14*	-											
5. Työssäolovuodet	,57***	,28***	,16**	,01	-										
6. Vaikutus- mahdollisuudet	,06	,02	,12*	,37***	,03	-									
7. Työskentely- olosuhteet	,08	,09	,10	,20***	,02	,24***	-								
8. Työn haasteellisuus	,08	,08	,07	,16**	,01	,17***	,49***	-							
9. Organisointi- ongelmat	,09	,08	,05	,16**	,15**	,39***	,05	,07	-						
10. Etenemis- ja kehitysmahd. puute	,04	,09	,06	,14*	,09	,23***	,07	,14*	,49***	-					
11. Posit. muutokset työssä	,12*	,08	,05	,13*	,13*	,45***	,22***	,17***	,24***	,35***	-				
12. Tiedottaminen muutoksista	,01	,06	,07	,30***	,02	,39***	,16**	,04	,36***	,27***	,20***	-			
13. Ilmapiiri	,02	,01	,12*	,20***	,03	,44***	,15**	,18***	,52***	,29***	,24***	,35***	-		
14. Ristiriidat	,02	,07	,07	,06	,01	,20***	,05	,02	,42***	,18***	,09	,13*	,56***	-	
15. Luottamus	,09	,06	,04	,30***	,04	,47***	,23***	,21***	,45***	,25***	,25***	,43***	,52***	,31***	-
16. Sitoutuminen	,27***	,17**	,13*	,17**	,26***	,28***	,24***	,20***	,32***	,14*	,26***	,30***	,26***	,12*	,49***

Taulukko 36. Regressioanalyysin tulokset sitoutumisen selittäjistä

Sitoutumisen tärkeimmät selittäjät	β
Luottamus	.372***
Ikä	.280***
Positiiviset työn muutokset	.193***
Työn haastavuus viihtyvyyttä parantavana tekijänä	.104*
Organisaatio-ongelmat viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä	-.094
Kokonaisselitysaste	.366
F	31.032***
N	273

* < .05 ; ** < .01 ; *** < .005

Taulukossa 36 on regressioanalyysin tulokset sitoutumisen selittäjistä. Regressio on tehty enter-menetelmällä. Olen rakentanut mallin siten, että olen aluksi poiminut malliin kaikki tilastollisesti merkitsevät tekijät sitoutumisen kannalta. Sitten olen vähentänyt selittäviä muuttujia niin, että lopulta kaikki jäljelle jääneet ovat mallin kannalta merkitseviä. Organisaatio-ongelmat on eräänlainen rajatapaus. Se ei ole mallin kannalta merkitsevä, mutta sen t-arvo (-1,677) on varsin lähellä kahta, jota yleensä pidetään raja-arvona. Regressioanalyysi oli ongelmallinen, koska selittävät muuttujat korreloivat myös keskenään, oli mahdollisuutena multikollinearisuus-ongelma. Tältä kuitenkin suuremmalti vältyttiin oikeanlaisten selittävien muuttujien valinnalla. Taulukossa selittäjien arvot ovat standardoituja beta-kertoimia. Beta-kertoimien vaihteluväli on -1 - $+1$. Mallin selitysaste on .366 eli tämä malli selittää 36,6 % sitoutumisen vaihtelusta. Tätä arvoa voidaan pitää hyvänä. Jos mallin selitysaste nousee liikaa kyse ei ehkä olekaan mallin ”hyvyydestä” vaan siitä, että selittävä ja selitettävä muuttuja korreloivat voimakkaasti keskenään eli ne mittaavat samaa asiaa.

Regressioanalyysin mukaisessa mallissa on neljä tilastollisesti merkitsevää sitoutumisen selittäjää: luottamus, ikä, positiiviset työn muutokset ja työn haasteellisuus viihtyvyyttä parantavana tekijänä. Toisin sanoen mitä enemmän luottamusta ja mitä iäkkäämmästä työntekijästä on kyse, sitä voimakkaampaa sitoutuminen on. Lisäksi mitä positiivisempina tapahtuneet muutokset koettiin ja mitä enemmän työn haastavuus arvioitiin työssä viihtymistä parantavaksi tekijäksi, sitä voimakkaampaa sitoutuminen on.

Regressioanalyysillä saatua mallia ei kuitenkaan voi pitää lopullisena vastauksena sitoutumiseen yhteydessä olevista tekijöistä, vaan sitä täytyy tarkastella korrelaatiomatriisin rinnalla. Luottamus, ikä ja positiiviset työn muutokset nousivat jo korrelaatiomatriisissa esille korkeiden korrelaatioiden johdosta. Vaikka työn haasteellisuuden ja sitoutumisen välinen korrelaatio onkin tilastollisesti erittäin merkitsevä ($r = .20^{***}$), työn haasteellisuus ei noussut erityisemmin esille korrelaatiomatriisissa, kuten organisaatio-ongelmat tekivät. Regressioanalyysin rakentamassa mallissa edellinen on kuitenkin mukana. Mallissa ei sitä vastoin ole mukana esimerkiksi tiedotus ja vaikutusmahdollisuudet työhön, jotka korreloivat voimakkaasti sitoutumisen kanssa. Tämä johtunee selittäjien keskinäisestä korrelaatiosta.

7. Pankkilaisten ”pelonsekainen” sitoutuminen

7.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimus on toteutettu Kaj Ilmosen, Pertti Jokivuoren, Kimmo Kevätsalon ja Pauli Juutin keräämällä aineistolla, jossa tutkittiin paikallista sopimista ja luottamusta. Heidän projektinsa toteutettiin Työsuojelurahaston tuella. Varsinainen aineistonkeruu tapahtui keväällä 1999, ja mukana oli 12 suurehkoa organisaatiota ja 9 pk-yritystä. Omassa tutkimuksessani lähdin tutkimaan pankkisektoria, ja tarkemmin pankkilaisten sitoutumista organisaatioonsa. Tutkimuksessa oli mukana kaksi eri pankkiryhmittymään kuuluvaa pankkikonttoria.

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Sitoutumista selittävät tekijät jaoin neljään ryhmään: 1) henkilökohtaisiin taustatekijöihin (ikä, sukupuoli, siviilisääty, perus- ja ammattikoulutus), 2) työmarkkina-asemaan liittyviin tekijöihin (työssäolovuodet, työsuhde, henkilöstöryhmä ja työtehtävä), 3) työn ominaisuuksiin (vaikutusmahdollisuudet työhön, työssä viihtyminen ja työssä tapahtuneet muutokset) ja 4) työpaikan henkilösuhteisiin liittyviin tekijöihin (ilmapiiri, luottamus johtoon, ristiriidat). Vaikka puhunkin sitoutumisen selittäjistä, joka viittaa kausaalisuhteeseen, muistettava on, että viime kädessä kyse on vain yhteyksistä, sillä poikkileikkausaineistolla ei kyetä tutkimaan kausaalisuhteita.

7.2 Sitoutuminen

Tutkimuksessani määrittelin sitoutumisen Allenin ja Meyerin affektiiviseksi sitoutumiseksi. Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse identifikaatiosta, osallistumisesta ja emotionaalisesta kiinnittymisestä organisaatioon. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät työskentelevät organisaatiossa, koska haluavat niin (want to). Muodostamani sitoutumisen summamuuttuja sisälsi seitsemän väittämää. Vastaajat arvioivat 6-portaisella asteikolla suhtautumistaan esitettyihin väittämiin, jotka olivat seuraavat:

- 1) Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti.
- 2) Työskentelisin mieluummin jossain toisessa työpaikassa kuin nykyisessä. (käännetty)
- 3) En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan. (käännetty)
- 4) Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.
- 5) Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni.
- 6) Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa organisaatiota.
- 7) Työskentelen mielelläni juuri tässä organisaatiossa.

Pankkilaiset olivat keskimäärin sitoutuneempia organisaatioonsa kuin muissa organisaatioissa työskentelevät. Ero oli suurimmillaan kysymyksissä, jotka koskivat suhdetta juuri organisaatioon. Sitä vastoin ero ei ollut niin merkittävä kysyttäessä sitoutumista työhön tai sitoutumista silloin, kun organisaatiolla menee taloudellisesti huonosti. *Pankkilaisten voimakkaampi sitoutuminen verrattuna muihin johtui siten juuri vahvasta organisaatiositoutumisesta.*

7.3 Sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät ja tilanne pankkisektorilla

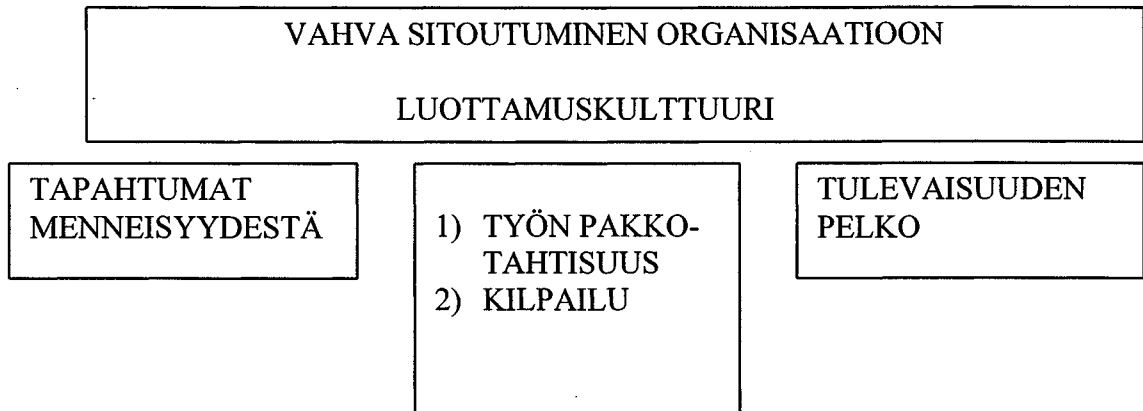
Tärkeimpiä sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä pankkisektorilla olivat luottamus, ikä, positiiviset kokemukset työssä tapahtuneista muutoksista, tiedottaminen muutoksista ja organisaatio-ongelmat viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä. Näistä varsinkin luottamus oli voimakkaassa yhteydessä sitoutumiseen. *Voidaankin sanoa, että pankkisektorilla yhdistyy voimakas sitoutuminen ja vahva luottamuskulttuuri.* Pankissa koetaan selvästi vähemmän ongelmia esimies-alais-akselilla, myöskin yleinen ilmapiiri ja horisontaaliset henkilösuhteet ovat kunnossa. Ikä on myös vahva selittäjä pankkisektorin vahvaan sitoutumiseen: pankkilaisten keski-ikä oli 47 vuotta, ja ikääntymisen voidaan ennustaa kasvattavan myös sitoutumista organisaatioon.

Pankkisektorilla on tapahtunut huomattavasti muutoksia 90-luvun kuluessa. Varsinkin lamavuodet olivat raskaat ja väkeä irtisanottiin. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset näkyivät mielestäni vieläkin, koska suurin osa työntekijöistä oli ollut

pitkään talossa. *Pankkilaiset pelkäsivät tulevaisuutensa puolesta selvästi enemmän kuin muissa organisaatioissa työskentelevät keskimäärin.* Sitä vastoin, että tämä olisi aiheuttanut katkeruutta tai vähentänyt sitoutumista tai luottamusta, pelosta on mielestäni tullut ”arkipäivää”. Organisaatioon voidaan sitoutua, vaikka pelko on olemassa tai juuri pelko luo halua kiinnittyä enemmän. Muissa organisaatioissa pelko työn tulevaisuudesta vähensi sitoutumista. Kokemukset tapahtuneista työn positiivisista muutoksista ja tiedottaminen muutoksista olivat silti voimakkaasti yhteydessä sitoutumiseen ja toisiinsa. Pankkien tulisikin ymmärtää juuri tiedottamisen tärkeys muutoksia tehtäessä. Tiedottamisen avulla pystyttäisiin vähentämään ikäviä kokemuksia tapahtuneista muutoksista, ja siten vaikuttamaan mahdollisesti sitoutumisenkin.

Toinen huomioitava asia on se, että pankkisektorilla koetaan työn stressaavuus viihtyvyyttä heikentävänä tekijänä useammin kuin muissa organisaatioissa, samoin kilpailuhenkeä esiintyi enemmän kuin muissa organisaatioissa keskimäärin. Kuitenkaan stressi ei vähennä sitoutumista organisaatioon. Uskon, että kokemukset menneisyydestä, työn pakkotahtisuus, kilpailuhenki ja tulevaisuuden pelon liittyvän samaan tapahtumaketjuun.. *Menneisyys ja tulevaisuudenpelko näkyvät tässä hetkessä kilpailuhengen kokemuksina.*

Kuvio 1 kertoo tilanteesta pankkisektorilla. Vahva sitoutuminen ja luottamuskulttuuri ovat olennainen osa pankkikulttuuria. Tämän rinnalla on kuitenkin toinen tapahtumaketju: työntekijät kokevat tulevaisuuden pelkoa ja arvioivat stressin heikentävän viihtymistään. Pankkisektori onkin mielestäni varsin mielenkiintoinen tämän kaksijakoisuuden vuoksi. Johtuuko vahva sitoutuminenkin siitä, että työntekijät muistavat myllerrykset, ja haluavat kiinnittyä vahvemmin organisaatioon? Suurin osa työntekijöistä on juuri ”niitä onnellisia, jotka saivat pitää työpaikkansa raskaista lamavuosista huolimatta.”. Tästä näkökulmasta ajatellen pelko ikään kuin ruokkii sitoutumaan vahvemmin organisaatioon. Toinen yhtä mahdollinen selitys on se, että pankkilaiset ovat sitoutuneet tulevaisuudenpelosta huolimatta. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisikin seurata pankkisektorin kehitystä, ja pitkittäistutkimuksella selvittää sitoutumisen kehitystä ja syy-yhteyksiä sitoutumisen ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden välillä.



Kuvio 1. Pankkisektorin kaksijakoisuus: vahva sitoutuminen ja luottamuskulttuuri yhdistyvät kokemuksiin työn pakkotahtisuudesta, kilpailusta ja tulevaisuuden pelosta

Kirjallisuus

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996).** Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Becker, H.S. (1960).** Notes of the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Brown, R.B. (1996).** Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974).** Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buono, A.F., Bowditch, J.L. & Lewis, J.W (1985).** When cultures collide: the anatomy of a merger. *Human Relations, A Journal of Studies toward the Integration of the Social Sciences*, 38, 477-500.
- Gellatly, I.R. (1995).** Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-486.
- Happonen, M., Mauno, S., Kinnunen, U., Nätti, J. & Koivunen, T. (1996).** Työn epävarmuuden muutos ja hyvinvointi. Seurantatutkimus 1995-96 neljässä organisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. No.98. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Happonen, M., Mauno, S., Nätti, J. & Kinnunen, U. (1998).** Koettu epävarmuus: Pitkittäistutkimus kolmessa organisaatiossa. *Janus*, 6, 279-298.
- Harju, A. & Huuhtanen, P. (1993).** Muutos ja organisaatioon sitoutuminen pankkialalla. *Psykologia*, 28, 23-31.
- Heikkilä, T. (1998).** Muutosmyrsky. Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Report No 7. Espoo.

Ilmonen, K., Jokivuori P., Liikanen H., Kevätsalo K. & Juuti P. (1998). Luottamuksesta kiinni. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskyky. SoPhi 26. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Ilmonen, K., Jokivuori P., Kevätsalo K. & Juuti P. (2000). Luottamus ja paikallinen sopiminen. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66/2000. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Irving, P.G., Coleman, D.F. & Cooper, C.L. (1997). Further assesment of a three-component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444-452.

Järvi, P. (1999). Sitoutuminen ja ammattikuva. Jo 25: neljännesvuosisata johtamista ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa. Toim. Raimo Nurmi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja; 2:1999. Turku.

Kalleberg, A.L. & Mastekaasa, A. (1994). Firm internal labor markets and organizational commitment in Norway and the United States. *Acta Sociologica*, 37, 269- 286.

Kandolin, I. & Kauppinen, K. (1994). Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus. Terve työyhteisö- Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toim. Kari Lindström. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organizations: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Kiianmaa, A. (1996). Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Keuruu.

Kortteinen, M. (1997). Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna.

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

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.

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

- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979).** The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Somers, M.J. (1995).** Organizational commitment, turnover and absenteeism. An examination of direct and interactional effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Somers, M.J & Birnbaum, D. (1998).** Work-related commitment and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.
- Suominen, M. & Tarkka, J. (1991).** Rahoituspalvelujen markkinat ja tuotanto Suomessa. Suomen Pankin julkaisu A:82. Helsinki.
- Sverke, M. & Sjöberg, A. (1994).** Dual commitment to company and union in Sweden: An examination of predictors and taxonomic split methods. *Economic and Industrial Democracy*, 15, 531-564.
- Tienari, J. (1996).** In the twilight zone. Cultural blending in the implementation of a bank merger. Helsinki School of Economics and Business Administration Working Papers, W-172. Helsinki.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997).** Alternative approaches to the employee-organizational relationship: Does investment in employee pay off? *The Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

K Y S E L Y L O M A K E

Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Olkaa hyvä ja vastatkaa rengastamalla sopivan vastausvaihtoehdon numero tai kirjoittamalla vastaus sille varatulle paikalle.

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Millä yrityksen/organisaation osastolla työskentelet?

Osaston/toimipisteen nimi _____

2. Sukupuolesi (rengasta oikea vaihtoehto)

1. nainen
2. mies

3. Syntymävuotesi? (täydennä vuosiluku) 19____

4. Siviilisäätysi (rengasta oikea vaihtoehto)

1. avioliitossa
2. avoliitossa
3. naimaton
4. asumuserossa tai eronnut
5. leski

5. Minkä peruskoulutustason olet suorittanut? (rengasta oikea vaihtoehto)

1. en mitään
2. kansakoulu, kansalaiskoulu
3. keskikoulu tai peruskoulu
4. ylioppilastutkinto

6. Mikä on ammattikoulutuksesi? (rengasta vain suorittamasi ylin taso)

1. ei ammatillista koulutusta
2. ammattikurssi (väh. 4 viikkoa)
3. ammattikoulu
4. opistotason tutkinto (esim. tekn. opisto, kauppaopisto, sairaanhoito-opisto)
5. yliopisto- tai korkeakoulututkinto
6. muu, mikä _____

TYÖTEHTÄVÄ JA TYÖORGANISAATIO

7. Rengasta se vaihtoehto, johon katsot kuuluvasi seuraavista henkilöstöryhmistä?

1. esimiesasemassa oleva ylempi toimihenkilö
2. asiantuntijatehtävissä oleva ylempi toimihenkilö
3. muu ylempi toimihenkilö
4. esimiesasemassa oleva alempi toimihenkilö
5. muu alempi toimihenkilö
6. työntekijä/viranhaltija

8. Missä tehtävissä katsot **pääasiassa** työskenteleväsi?

1. johtaja-/päällikkötehtävät
 2. suunnittelutehtävät
 3. markkinointi- tai vientitehtävät
 4. hallinnolliset tehtävät
 5. työnjohtotehtävät
 6. asiakas-/potilaspalvelutehtävät, opetustehtävät
 7. huolto- ja korjaustehtävät
 8. asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävät
 9. tuotantoprosessin ohjaus ja valvontatehtävät
 10. tarkastus, kuljetus-, pakkaus-, varasto- ja siivoustehtävät
 11. henkilökunnan edustaja (esim. pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu)
 12. muu tehtävä,
mikä _____
-

9. Onko nykyinen työ- tai virkasuhteesi?

1. toistaiseksi voimassa oleva/vakituinen
2. määräaikainen/sijainen

10. Kuinka monta tuntia on säännöllinen (normaali) työaikasi ilman ylitöitä?

viikossa _____ tuntia tai periodissa/ _____ tuntia
jaksotyössä

11. Millainen työaikamuoto Sinulla on?

1. säännöllinen päivätyö
2. kaksivuorotyö
3. keskeytyvä tai keskeytymätön kolmivuorotyö
4. periodityö/jaksotyö
5. muu työaikamuoto, mikä? _____

12. Mikä seuraavista vaihtoehtoista on palkkausmuotosi?

1. kiinteä kuukausipalkka
2. kiinteä tunti- tai viikkopalkka
3. kiinteä peruspalkka ja vuorolisät
4. kiinteä peruspalkka ja vuorolisät sekä provisio-, bonus- tai tuottavuuslisä
5. kiinteä peruspalkka sekä provisio-, bonus- tai tuottavuuslisä
6. kiinteä peruspalkka sekä urakkalisä
7. muu palkkaustapa, mikä? _____

13. Jos saat provisio-, bonus- tai tuottavuuslisää, onko se (rengasta poikkeuksellisesti kaikki sopivat vaihtoehdot)

1. henkilökohtainen
2. ryhmäkohtainen
3. toimipaikkakohtainen

14. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

_____ vuotta

15. Minkä suuntaisia muutoksia työssäsi on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana? (Rengasta se vaihtoehto, joka vastaa parhaiten käsitystäsi)

	P a r a n t u n u t		Ennal- laan	H e i k e n t y n y t	
	sel- västi	jonkin verran		jonkin verran	sel- västi
a) Palkkatasosi	1	2	3	4	5
b) Etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5
c) Työsi varmuus	1	2	3	4	5
d) Työsi mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
e) Työsi itsenäisyys	1	2	3	4	5
f) Työsi vastuullisuus	1	2	3	4	5
g) Omien tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	5
h) Vaikutusmahdollisuutesi työssä	1	2	3	4	5

16. Entä kuinka todennäköisenä pidät sitä, että seuraavat asiat voisivat tapahtua nykyisessä työssäsi seuraavan kahden vuoden kuluessa?

		Erittäin toden- näköistä	Melko toden- näköistä	Melko epätoden- näköistä	Erittäin epätoden näköistä
a) Sinut siirretään muuhun työhön	1	2	3	4	
b) Sinut irtisanotaan	1	2	3	4	
c) Sinut lomautetaan	1	2	3	4	
d) Sinulle tarjotaan eläkeratkaisua	1	2	3	4	
e) Työaikaasi lyhennetään	1	2	3	4	
f) Työaikasi muuttuu epämukavaksi	1	2	3	4	
g) Palkkaasi alennetaan	1	2	3	4	

h) Lomarahat poistetaan tai supistetaan	1	2	3	4
i) Joudut työkyvyttömäksi	1	2	3	4

17. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä alla olevien väittämien kanssa? (Rengasta kunkin väitteen vastaus vaihtoehtoista se, joka parhaiten kuvaa käsitystäsi)

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1	2	3	4	5	9

a) Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin.....	1	2	3	4	5	9
b) Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset.....	1	2	3	4	5	9
c) Olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista.....	1	2	3	4	5	9
d) Ajatus siitä, että minut irtisanotaan, huolestuttaa minua todella.....	1	2	3	4	5	9
e) En ole huolissani työni tulevaisuudesta.....	1	2	3	4	5	9

18. Seuraavaksi esitetään joitakin omaa työpaikkaasi koskevia väittämiä.

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1	2	3	4	5	9

A. Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja.....	1	2	3	4	5	9
B. Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden.....	1	2	3	4	5	9
C. Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa.....	1	2	3	4	5	9
D. Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa.....	1	2	3	4	5	9
E. Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki.....	1	2	3	4	5	9
F. Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava.....	1	2	3	4	5	9
G. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta.....	1	2	3	4	5	9
H. Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti.....	1	2	3	4	5	9
I. Työpaikallamme palkat ja henkilökohtaiset lisät ovat yleisesti tiedossa.....	1	2	3	4	5	9

19. Minkä suuntaisia muutoksia oletat, että työssäsi tapahtuu seuraavan kahden vuoden kuluessa?

	P a r a n e e		Ennal- laan	H e i k k e n e e	
	sel- västi	jonkin verran		jonkin verran	sel- västi
A. Palkkatasosi	1	2	3	4	5
B. Etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5
C. Työsi varmuus	1	2	3	4	5
D. Työsi mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
E. Työsi itsenäisyys	1	2	3	4	5
F. Työsi vastuullisuus	1	2	3	4	5
G. Omien tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	5
H. Vaikutusmahdollisuutesi työssä	1	2	3	4	5

20. Miten kiinnostunut olet yksikkösi (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) talouden kehityksestä? (esim. tuottavuudesta, kannattavuudesta, tilinpäätöksistä, suunnitelmista)

1. erittäin kiinnostunut
2. melko kiinnostunut
3. jonkin verran kiinnostunut
4. en lainkaan kiinnostunut
5. en osaa sanoa

21. Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä

1. hyvissä ajoin etukäteen
2. vain hieman ennen muutosta
3. vasta muutoksen tapahtuessa

22. Kun haluat luotettavaa tietoa yksikkösi tilanteesta, niin keneltä tai mistä hankit tietoa? Laita numerojärjestykseen **kaksi tärkeintä lähdettä** (tärkein = 1 ja toiseksi tärkein=2)

- ___ yrityksen/organisaation johto
- ___ yksikön/osaston johto
- ___ henkilöstölehti tai vastaava
- ___ ilmoitustaulu
- ___ oma esimies
- ___ luottamusmies
- ___ ammattiosaston/ammattiliiton jäsenlehti tai kirje
- ___ työtoverit
- ___ joukkotiedotusvälineet (lehdistö, radio, tv)
- ___ ystävät, tuttavat
- ___ muu, mikä? _____

23. Mitkä alla mainituista tekijöistä mielestäsi heikentävät nykyisessä työssä viihtymistä?

	Kyllä	Ei	EOS
1. Työn yksitoikkoisuus	1	2	3
2. Arvostuksen puute	1	2	3
3. Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	1	2	3
4. Työajat	1	2	3
5. Työn pakkotahtisuus	1	2	3
6. Työmatkat	1	2	3
7. Epävarmuus työn jatkumisesta	1	2	3
8. Suhteet esimiehiin	1	2	3
9. Asiakkaat/potilaat	1	2	3
10. Yksinäisyys	1	2	3
11. Kiire tai kireät aikataulut	1	2	3
12. Palkka	1	2	3
13. Työskentelyolosuhteet	1	2	3
14. Työjärjestelyt, johtaminen	1	2	3
15. Työpaikan ilmapiiri	1	2	3
16. Etenemismahdollisuuksien puute	1	2	3
17. Kehittymismahdollisuuksien puute	1	2	3
18. Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	1	2	3

24. Entä mitkä alla luetelluista tekijöistä mielestäsi lisäävät nykyisessä työssä viihtymistä?

	Kyllä	Ei	EOS
1. Työn mielenkiintoisuus	1	2	3
2. Työn kiireettömyys	1	2	3
3. Työn itsenäisyys	1	2	3
4. Työn arvostus	1	2	3
5. Työajat	1	2	3
6. Työmatkat	1	2	3
7. Suhteet esimiehiin	1	2	3
8. Työn vaihtelevuus	1	2	3
9. Asiakkaat/potilaat	1	2	3
10. Uusien asioiden oppiminen	1	2	3
11. Uralla eteneminen / ylenemismahdollisuudet	1	2	3
12. Palkka	1	2	3
13. Työskentelyolosuhteet	1	2	3
14. Vaikutusmahdollisuudet työhön	1	2	3
15. Työpaikan henki	1	2	3
16. Työsuhteen varmuus	1	2	3
17. Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	1	2	3

25. Esiintyykö työyksikössänne:

Paljon 1	Melko paljon 2	Jonkin verran 3	Ei lainkaan 4
-------------	-------------------	--------------------	------------------

A. Kilpailuhenkeä?	1	2	3	4
B. Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4
C. Työntekijöiden välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4
D. Entä työpaikallanne eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4

26. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät suhtautumiseesi tähän yritykseen tai organisaatioon.
(Rengasta kustakin väittämästä se vastausvaihtoehto, joka kuvaa missä määrin olet väittämän kanssa samaa tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1. Olisin hyvin onnellinen jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti.....	1	2	3	4	5	9
2. Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä.....	1	2	3	4	5	9
3. En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan.....	1	2	3	4	5	9
4. Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.....	1	2	3	4	5	9

AMMATTIYHDISTYSTOIMINTA

27. Oletko ammattiyhdistyksen, toimihenkilöjärjestön tai vastaavan ammattiliiton jäsen?

1. en
2. olen

Jos et kuulu mihinkään ammattiliittoon, siirry kysymykseen 32!

28. Kuinka kauan olet kuulunut johonkin ammattiliittoon? (Kaikki jäsenyysvuodet yhteensä)

1. alle vuoden
2. 1-5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11-20 vuotta
5. yli 20 vuotta

29. Mitä luottamustehtäviä sinulla tällä hetkellä on? (Rengasta oikea vaihtoehto jokaisesta kohdasta)

	On	Ei
a) luottamusmies, pääluottamusmies tai yhdyshenkilö	1	2
b) työsuojeluvaltuutettu tai -asiamies (varsinainen)	1	2
c) muu luottamustehtävä (esim. varaluottamusmies, osaston luottamusmies, tehtävä yhteistoimintaelimessä ammattiosastossa, paikallisjärjestössä, hallintoneuvostossa jne.)	1	2

30. Missä määrin liittosi jäsenet muodostavat työpaikallasi yhtenäisen joukon, joka on valmis tukemaan luottamusmiehiä/yhdyshenkilöitä, näiden hoitaessa jäsenten asioita työpaikallasi? (Rengasta vain yksi vaihtoehto)

1. ovat hyvinkin yhtenäisiä ja toimintavalmiita
2. ovat joissakin tilanteissa yhtenäisiä ja toimintavalmiita, mutta eivät aina
3. eivät ole yhtenäisiä tai toimintavalmiita
4. en osaa sanoa

31. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät suhtautumiseesi ammattiliitton, jonka jäsen olet (Rengasta kustakin se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä miten paljon olet väitteen kanssa samaa mieltä tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1	2	3	4	5	9

1. Ammattiliitollani ja minulla on suurinpiirtein samanlaiset arvot.....	1	2	3	4	5	9
2. Ammattiliittoni päätökset ja kannanotot heijastelevat yleensä omia näkemyksiäni.....	1	2	3	4	5	9
3. Ammattiliittoni ongelmat ovat myös minun ongelmiani.....	1	2	3	4	5	9
4. Ammattiliittoni merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.....	1	2	3	4	5	9

32. Oletteko osallistunut liiton tai ammattiyhdistyksen järjestämiin tilaisuuksiin viimeisten 12 kuukauden aikana?

1. en ollenkaan
2. kerran
3. 2-5 kertaa
4. useammin

33. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät yleensä ammattiyhdistystoimintaan. (Rengasta kustakin väittämäs-
tä se vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä miten paljon olet väitteen kanssa samaa tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri miel- tä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--------------------------

1) Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on neuvotella niistä yhdessä johdon ja ay-edustajien kanssa.....	1	2	3	4	5	9
2) Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on että työnantajan edustajat päättävät niistä.....	1	2	3	4	5	9
3) On tärkeää kuulua ammattiliittoon riippumatta siitä mitä työtä tekee.....	1	2	3	4	5	9
4) Tunnen voimakasta jakoa “meihin ja heihin” kun ajattelen työntekijöitä ja johtoa työpaikallani.....	1	2	3	4	5	9
5) Alaisten ei kannata koskaan täysin luottaa johtoon....	1	2	3	4	5	9
6) Erilaiset parannukset työehtoihin on saavutettavissa vain palkansaajien yhteistoiminnan avulla.....	1	2	3	4	5	9
7) Koen, että työntekijät ja johto ovat työpaikallani ikään kuin “samassa veneessä”.....	1	2	3	4	5	9
8) Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin samassa työntehtävissä työskenteleviin.....	1	2	3	4	5	9
9) Ilman ammattijärjestöjä työpaikan johto olisi etulyöntiasemassa suhteessa työntekijöihin.....	1	2	3	4	5	9
10) Koen olevani aktiivinen ammattiyhdistys- asioissa.....	1	2	3	4	5	9
11) Työpaikalla kannattaa luottaa vain itseensä.....	1	2	3	4	5	9
12) Ammattiliitto, johon kuulun on onnistunut jäsentensä etujen ajamisessa paremmin kuin moni muu ammattiliitto.....	1	2	3	4	5	9

34. PAIKALLISESTA SOPIMISESTA Seuraavassa on joukko väittämiä paikallisesta sopimisesta. Miten seuraavista asioista olisi mielestäsi parasta päättää? **Rengasta kultakin riviltä mielestäsi paras vaihtoehto** (vaikka se ei nyt olisikaan käytäntö tai mahdollista).

Paras päätöksentekotasoa alla mainituissa asioissa	Työnantaja tai työnantajan edustaja päättää yksin	Kaikkia palkansaajia koskevilla laeilla	Keskusjärjestöjen tai ammattiliittojen sopimuksin	Paikallisesti työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken sopien	Tiimin tai työryhmän sisäisellä päätöksellä	Yksityisen työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella
	1	2	3	4	5	6
A. Työpaikalla maksettavien palkkojen taso	1	2	3	4	5	6
B. Työpaikalla käytettävä palkkausjärjestelmä	1	2	3	4	5	6
C. Yksikön taloudellisen tuloksen jako	1	2	3	4	5	6
D. Työpaikalla sovellettavat työaika määräykset	1	2	3	4	5	6
E. Yksityisen työntekijän käyttämät työvälineet/laitteet	1	2	3	4	5	6
F. Useiden työntekijöiden käyttämät työvälineet/laitteet	1	2	3	4	5	6
G. Yksityisen palkansaajan työtehtävien muuttaminen	1	2	3	4	5	6
H. Työorganisaation muuttamisesta	1	2	3	4	5	6
I. Yrityksen tai organisaation tai sen osien ostaminen ja myyminen	1	2	3	4	5	6

35. Onko työpaikallasi viimeisten 3 vuoden aikana siirretty päätösvaltaa liittotasolta työpaikkatason neuvotteluihin alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

36. Onko työpaikallasi viimeisten 3 vuoden aikana siirretty päätösvaltaa aiempaa enemmän yksityisen työntekijän ja työnantajan edustajan välillä sovittavaksi?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

37. Entä tulisiko mielestäsi päätösvaltaa siirtää liittotasolta työpaikkatason neuvotteluihin alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

38. Entä tulisiko mielestäsi päätösvaltaa siirtää aiempaa enemmän yksityisen työntekijän ja työnantajan edustajan välillä sovittavaksi alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

LUOTTAMUKSESTA

39. Seuraavassa on väittämiä yksikön (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) johdon ja ay-edustajien suhtautumisesta eräisiin asioihin. Rengasta kunkin väitteen kohdalla se vaihtoehto, joka mielestäsi sopii parhaiten.

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1	2	3	4	5	9

1a) Yksikön johto ottaa henkilöstön toiveet huomioon työtehtävien ja työorganisaatioiden kehittämishankkeissa.....	1	2	3	4	5	9
1b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat henkilöstön toiveet huomioon työtehtävien ja työorganisaatioiden kehittämishankkeissa.....	1	2	3	4	5	9
2a) Yksikön johto ottaa ensi sijassa huomioon yksikön taloudellisen tuloksen toimintaa kehitettäessä.....	1	2	3	4	5	9
2b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat ensi sijassa huomioon yksikön taloudellisen tuloksen toimintaa kehitettäessä.....	1	2	3	4	5	9
3a) Yksikön johto ottaa toimintaa kehitteessään ensi sijassa huomioon henkilöstön jaksamisen.....	1	2	3	4	5	9
3b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat suhtautumisessaan toiminnan kehittämiseen ensi sijassa huomioon						

henkilöstön jaksamisen.....1 2 3 4 5 9

40. Ohessa on joukko väittämiä. Merkitse kunkin väittämän kohdalle missä määrin olet väitteen kanssa samaa tai eri mieltä.

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1) Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti.....1	2	3	4	5	9
2) Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni.....1	2	3	4	5	9
3) Voin kaikissa tilanteissa luottaa henkilöstöryhmääni edustavaan luottamusmieheen/yhdyshenkilöön.....1	2	3	4	5	9
4) Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi.....1	2	3	4	5	9
5) Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa.....1	2	3	4	5	9
6) Ammattijärjestöt vaikuttavat menestyksekkäästi työpaikan toimintaan.....1	2	3	4	5	9
7) Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa.....1	2	3	4	5	9
8) Tiedonkulku ammattiryhmäni ja sitä edustavan ay-edustajan välillä toimii hyvin.....1	2	3	4	5	9
9) Muutokset työpaikalla on suoritettu yhteistyössä johdon ja ay-edustajien kanssa.....1	2	3	4	5	9
10) Esimies-alais- -suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa.....1	2	3	4	5	9
11) Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstö-suunnittelua tärkeänä.....1	2	3	4	5	9
12) Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet.....1	2	3	4	5	9
13) Työpaikkani johto asettaa tehokkuuden kaiken muun edelle.....1	2	3	4	5	9
14) Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa.....1	2	3	4	5	9
15) Työskentelen mieluummin ryhmässä kuin yksin.....1	2	3	4	5	9

16) Työskentelen mielelläni juuri tässä yrityksessä/organisaatiossa.....1 2 3 4 5 9

41. Mikä on mielipiteesi työnantajan ja oman henkilöstöryhmäsi paikallisen ammattiosaston keskinäisistä yhteistoimintasuhteista?

1. Suhteet toimivat erittäin hyvin
2. Suhteet toimivat melko hyvin
3. Suhteet toimivat melko huonosti
4. Suhteet toimivat erittäin huonosti
5. En osaa sanoa

42. Seuraavassa yksikön (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) johtoa, lähintä esimiestäsi ja henkilöstöryhmäsi paikallisia ay-edustajia koskevia väitteitä. (Rengasta kustakin väittämästä se vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa käsityksiäsi.)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1a) Yksikön johdon sanaan voi aina luottaa..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 1b) Lähimmän esimiehen sanaan voi aina luottaa..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 1c) Henkilöstöryhmäni paikallisen ay-edustajan sanaan voi aina luottaa..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 2a) Yksikön johto on erittäin pätevä yksikön talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 2b) Lähin esimieheni on erittäin pätevä yksikön talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 2c) Henkilöstöryhmäni paikallinen ay-edustaja on erittäin pätevä yksikön talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 3a) Yksikön johto on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 3b) Lähin esimieheni on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 3c) Henkilöstöryhmäni paikallinen ay-edustaja on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |

43. Seuraavassa esitämme eräitä yrityksen/organisaation johtamiseen liittyviä asioita. (Rengasta kustakin väitteestä se vastausvaihtoehto, joka vastaa parhaiten käsitystäsi.)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

a) Yrityksen/organisaation johdon ei kannata sitoutua vahvasti alaisiinsa.....	1	2	3	4	5	9
b) Johdon ja alaisten välillä on hyvä pitää etäisyyttä.....	1	2	3	4	5	9
c) Paikalliset ay-edustajat ovat hyvin perillä organisaation asioista.....	1	2	3	4	5	9
c) Hyvä johto huolehtii alaisistaan.....	1	2	3	4	5	9
d) Johdon kannattaa olla varovainen sen suhteen mitä alaisille tiedottaa.....	1	2	3	4	5	9
e) Tiedotuksessaan alaisille on hyvä olla mahdollisimman avoin.....	1	2	3	4	5	9
f) Pääosa henkilöstöstä ei juurikaan ymmärrä tämän päivän liiketoimintaa.....	1	2	3	4	5	9
g) Johto ja henkilöstö puhaltavat tässä yrityksessä/organisaatiossa yleensä yhteen hiileen.....	1	2	3	4	5	9
h) Ay-liike työpaikoilla on vain haitaksi.....	1	2	3	4	5	9
i) Johdon kannattaa pitää hyvät suhteet ay-edustajiin.....	1	2	3	4	5	9

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄ!

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
ORGSIT1	1,000	,548
ORGSIT4	1,000	,563
ORGSIT2	1,000	,597
ORGSIT3	1,000	,615
COMMIT1	1,000	,544
COMMIT3	1,000	,611
COMMIT4	1,000	,530

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,009	57,268	57,268	4,009	57,268	57,268
2	,727	10,383	67,651			
3	,639	9,129	76,779			
4	,546	7,799	84,579			
5	,427	6,101	90,679			
6	,370	5,282	95,961			
7	,283	4,039	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
ORGSIT1	,740
ORGSIT4	,750
ORGSIT2	,773
ORGSIT3	,784
COMMIT1	,738
COMMIT3	,782
COMMIT4	,728

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SITCOM1 * Tehtävät	268	98,2%	5	1,8%	273	100,0%

Report

SITCOM1

Tehtävät	Mean	N	Std. Deviation
johtaja-, päällikkötehtävät	29,5926	27	3,8656
suunnittelutehtävät	29,6000	5	4,7749
markkinointi-, tai vientitehtävät	25,5000	6	6,1563
hallinnolliset tehtävät	28,5000	12	5,8075
työnjohtotehtävät	31,0000	3	4,5826
asiakas-, potilaspalvelutehtävät	26,8060	201	5,8153
tuotantoprosessin ohjaus- ja valvontatehtävät	20,5000	2	4,9497
tarkastus, kuljetus-, pakkaus-, varasto- ja siivoustehtävät	23,4000	5	8,6487
henkilökunnan edustaja	27,6667	3	1,5275
muu tehtävä	25,7500	4	9,3586
Total	27,1157	268	5,7740

Factor Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Työn mielenkiintoisuus	,194	,753	,205	-1,455E-02
Työn kiireettömyys	,331	,259	,159	-,668
Työn itsenäisyys	,182	,646	,148	-5,105E-02
Työn arvostus	,587	,269	,178	,130
Työajat	,133	,195	,662	-8,841E-02
Työmatkat	-6,250E-02	,207	,735	-8,063E-02
Suhteet esimiehiin	,343	,281	,554	,271
Työn vaihtelevuus	,207	,656	,273	,292
Asiakkaat/potilaat	,185	,598	,263	-6,483E-02
Uusien asioiden oppiminen	,267	,419	,108	,582
Uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet	,573	,304	-3,828E-02	-2,785E-02
Palkka	,731	-,134	,246	1,826E-02
Työskentelyolosuhteet	,581	3,589E-02	,532	,191
Vaikutusmahdollisuudet työhön	,690	,360	7,248E-02	-,149
Työpaikan henki	,497	,285	,372	8,011E-02
Työsuhteen varmuus	,682	,217	,118	-,110
Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	,575	,405	-,184	1,178E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,692	,583	,423	,056
2	-,671	,328	,610	,264
3	,213	-,720	,655	-,079
4	-,162	,184	,139	-,960

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Työn yksitoikkoisuus	,309	8,507E-02	,395	,161	4,542E-02
Arvostuksen puute	,635	,158	,106	,181	4,267E-02
Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	,577	,399	,171	3,679E-02	-,128
Työajat	,183	,211	,627	,150	-7,386E-02
Työn pakkotahtisuus	,145	,218	,171	,725	-9,688E-03
Työmatkat	-2,147E-02	2,410E-02	,757	-1,589E-03	,110
Epävarmuus työn jatkumisesta	-,110	,421	,248	,128	,572
Suhteet esimiehiin	,624	2,039E-02	,286	8,518E-02	,112
Asiakkaat/potilaat	,196	2,149E-02	,503	9,880E-02	,477
Yksinäisyys	,274	-3,627E-02	6,155E-02	1,315E-02	,643
Kiire tai kireät aikataulut	8,531E-02	-5,138E-02	,103	,799	-2,851E-02
Palkka	,116	,281	,370	-3,024E-02	,213
Työskentelyolosuhteet	,747	-8,606E-02	,209	-1,409E-02	1,601E-02
Työjärjestelyt, johtaminen	,650	,265	-,127	,178	,239
Työpaikan ilmapiiri	,611	,241	-4,610E-02	-5,147E-02	,256
Etenemismahdollisuuksien puute	,159	,827	,176	-9,665E-04	-1,687E-02
Kehittymismahdollisuuksien puute	,250	,788	8,545E-02	,152	,131
Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	2,304E-02	1,563E-02	-7,725E-02	,638	,445

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	,662	,459	,410	,306	,298
2	-,590	-,046	,264	,700	,300
3	,433	-,511	-,523	,527	,004
4	,152	-,725	,612	-,222	,166
5	-,053	-,001	-,338	-,299	,891

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Frequencies

Henkilöstöryhmä = esimiesasemassa yl th

Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hyvissä ajoin etukäteen	14	53,8	53,8	53,8
	vain hieman ennen muutosta	12	46,2	46,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

a. Henkilöstöryhmä = esimiesasemassa yl th

Henkilöstöryhmä = asiantuntijateht yl th

Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hyvissä ajoin etukäteen	5	20,0	20,0	20,0
	vain hieman ennen muutosta	15	60,0	60,0	80,0
	vasta muutoksen tapahtuessa	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a. Henkilöstöryhmä = asiantuntijateht yl th

Henkilöstöryhmä = muu ylempi toimihenkilö

Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hyvissä ajoin etukäteen	2	9,5	9,5	9,5
	vain hieman ennen muutosta	15	71,4	71,4	81,0
	vasta muutoksen tapahtuessa	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

a. Henkilöstöryhmä = muu ylempi toimihenkilö

Henkilöstöryhmä = esimiesasemassa al th

Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hyvissä ajoin etukäteen	5	41,7	41,7	41,7
	vain hieman ennen muutosta	5	41,7	41,7	83,3
	vasta muutoksen tapahtuessa	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Henkilöstöryhmä = esimiesasemassa al th

Henkilöstöryhmä = muu alempi toimihenkilö

Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hyvissä ajoin etukäteen	17	12,1	12,2	12,2
	vain hieman ennen muutosta	101	72,1	72,7	84,9
	vasta muutoksen tapahtuessa	21	15,0	15,1	100,0
	Total	139	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
	Total	140	100,0		

a. Henkilöstöryhmä = muu alempi toimihenkilö

Henkilöstöryhmä = työntekijä-, viranhaltija

Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hyvissä ajoin etukäteen	5	11,6	11,6	11,6
	vain hieman ennen muutosta	30	69,8	69,8	81,4
	vasta muutoksen tapahtuessa	8	18,6	18,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

a. Henkilöstöryhmä = työntekijä-, viranhaltija