

# **ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ**

Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden  
viestintäkäsityksistä

Mari Peltonen  
Pro gradu  
Yhteisöviestintä  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

Elokuu 2000

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos <b>VIESTINTÄTIETEIDEN</b>
Tekijä Peltonen, Mari Hannele	
Työn nimi Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden viestintäkäsityksistä.	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu
Aika Elokuu 2000	Sivumäärä 89 + liitteet
Tiivistelmä - Abstract  This study had two purposes; to represent and reorganize the theories related to organizational commitment and to examine the relationship between organizational commitment and internal communication. Furthermore, the main interest of the study was to examine whether the degree of commitment shapes the way an employee experiences communication in an organization, especially in information flow, superior-subordinate communication and in person's own communication activity. Organizational commitment's relationships to job satisfaction and to organizational climate were examined as well. Data was collected by a questionnaire using mainly five-point Likert format items. The questionnaire was personally distributed to all employees (247) of Number Information Units in two telecommunication companies. 219 employees returned the questionnaire, so the response rate was 88%. Respondents were divided into two groups based on their degree of commitment; to employees with weaker commitment and those with stronger commitment. The division was done based on the sumvariable mean measuring organizational commitment. Statistical differences between these two groups were tested by using Student's t-test and to some extent, by chi-square. The results of the study showed that the communication perceptions between those with weaker commitment and those with stronger commitment varied significantly. Employees with stronger commitment experienced not only communication, but also their job and organizational climate more positive than employees with weaker commitment. Employees with stronger commitment were also more active to seek information on their own initiative and to make suggestions to develop their work community. Even though no causal relationship can be drawn between organizational commitment and internal communication, it is obvious that these two are related. Connection is also obvious in the relationship between commitment and job satisfaction as well as in the relationship between commitment and organizational climate. The results of this study indicate that employees holding positive feelings toward different psychological phenomena in organizations (e.g. commitment) reflect this feeling to some extent to other phenomena as well. Positive organizational climate, commitment to common goals, supportive communication and satisfying job are highly important not only to the employee but for the success of the organization itself.	
Asiasanat Organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, organizational communication, job satisfaction, organizational climate	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	2
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	2
1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	3
<b>2 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN</b> .....	<b>5</b>
2.1 ORGANISAATIOON SITOUTUMISEN LÄHESTYMISTAPOJA .....	5
2.2 ORGANISAATIOON SITOUTUMISEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT .....	10
2.2.1 <i>Affektiiviseen sitoutumiseen liittyvät tekijät</i> .....	11
2.2.2 <i>Laskelmoivaan sitoutumiseen liittyvät tekijät</i> .....	13
2.2.3 <i>Normatiiviseen sitoutumiseen liittyvät tekijät</i> .....	13
2.3 ORGANISAATIOON SITOUTUMISEN VAIKUTUKSET.....	14
2.4 ORGANISAATIOON SITOUTUMISEN KULTTUURISIDONNAISUUS .....	16
2.5 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN YRITYKSEEN.....	17
<b>3 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ</b> .....	<b>19</b>
3.1 SISÄISEN VIESTINNÄN TEHTÄVÄT .....	19
3.2 SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT .....	20
3.3 ORGANISAATION VIRALLINEN JA EPÄVIRALLINEN VIESTINTÄ .....	22
3.4 HORIZONTAALINEN JA VERTIKAALINEN VIESTINTÄ.....	22
3.5 VIESTINTÄILMASTO.....	24
3.6 VIESTINTÄTYTYVÄISYYS .....	27
<b>4 ORGANISAATION SISÄISEEN VIESTINTÄÄN JA SITOUTUMISEEN LÄHEISESTI LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ</b> .....	<b>29</b>
4.1 ORGANISAATIOILMASTO .....	29
4.2 ORGANISAATIOKULTTUURI .....	31
4.3 TYÖTYTYVÄISYYS .....	32
<b>5 VIESTINNÄN, SITOUTUMISEN, TYÖTYTYVÄISYYDEN JA TYÖSUORITUKSEN VÄLISIÄ YHTEYKSIÄ</b> .....	<b>34</b>
5.1 SITOUTUMINEN JA VIESTINTÄ.....	34
5.2 VIESTINTÄ, TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖSUORITUS.....	37
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>39</b>
6.1 TUTKIMUSKOhteet JA NIIDEN ESITTELY .....	39
6.3 TUTKIMUKSEN MITTARIN RAKENTAMINEN .....	41
6.4 ANALYYSIMENETELMÄT .....	43
6.5 RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI.....	44
<b>7 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>46</b>
7.1 AINEISTON JAKAMINEN SITOUTUNEISUUDEN PERUSTEELLA .....	46
7.2 HEIKKOMMIN JA VAHVEMMIN SITOUTUNEIDEN KUVAILUA .....	48
7.3 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN .....	49
7.4 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	55
7.4.1 <i>Tiedonkulku</i> .....	55
7.4.2 <i>Esimies-alaisviestintä</i> .....	60
7.4.3 <i>Oma viestintäaktiivisuus</i> .....	61
7.5 TYÖTYTYVÄISYYS .....	66
7.6 ORGANISAATIOILMASTO .....	68
7.7 HEIKKOMMIN JA VAHVEMMIN SITOUTUNEIDEN KOMMENTTEJA TYÖPAIKAN TIEDONKULUN SUJUVUUDESTA JA VIESTINNÄN PARANTAMISESTA.....	69

<b>8 POHDINTA</b> .....	<b>72</b>
8.1 YHTEENVETO TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTELMÄT.....	72
8.2 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....	79
8.3 JATKOTUTKIMUSHAASTEET.....	81
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>83</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Palvelututkimuksen kyselylomake

Liite 2. Sitoutumismittarit

Liite 3. Väittämien suorat jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat

# 1 JOHDANTO

Vanha totuus ”henkilöstö on yrityksemme tärkein voimavara” on saanut viime aikoina uudenlaisia merkityksiä. Esillä ovat olleet menestyneet informaatioteknologian ammattilaiset, jotka tekevät ympäröivää päivää viikonpäivästä riippumatta. Taustalla vaikuttaa voimakas sitoutuminen työhön – työelämälle ollaan valmiita uhraamaan yhä enemmän.

Työelämässä sitoutuminen ei kuitenkaan ole mikään uusi ilmiö. Sitoutuminen on askarruttanut tutkijoita eri tieteenaloilta jo vuosikymmeniä, ja käsitteen monidimensionaalisuudesta kertoo myös se, ettei sitoutumiselle vielä ole löydetty selkeää määritelmää. Toisaalta selkeän määritelmän puuttuminen antaa viitteitä siitä, ettei sitoutuminen välttämättä ole staattinen tila, vaan se saattaa muuttua samalla kun työelämä muuttuu muotoaan.

Työntekijöiden pitäminen organisaatiossa on haasteellista, jos alalla on työvoimapulaa ja tarjolla on monia houkuttelevia työpaikkoja. Yhä useampi työntekijä on nykyään tietotyöläinen, jonka tärkein pääoma on korvien välissä ja jonka menettäminen esimerkiksi kilpailijalle käy kalliiksi työnantajalle. Tällöin organisaatioon sitoutumisen - ja sitouttamisen - merkitys kasvaa entisestään. Hiljattain esille nousseista sitouttamisen keinoista puhutuimpia lienevät erilaiset työpaikkaedut, jotka vaihtelevat Cocis-automaatista optiojärjestelyyn pääsemiseen. Useimmat yritykset ovat kuitenkin enemmän kiinnostuneita sitoutumisesta, joka perustuu mielenkiintoiseen työhön, yhteisten päämäärien tavoitteluun ja arvojen sisäistämiseen sekä kannustavaan työyhteisöön. Tämän tyyppiseen sitoutumiseen on tutkimuksissa liitetty myös kaikkein positiivisimmat sitoutumisen vaikutukset, kuten tehokas työskentely, työtyytyväisyys, vähentyneet poissaolot sekä halu pysyä organisaation jäsenenä.

Sitoutumisen kannalta eräs keskeisimmistä elementeistä on organisaation viestintä. Erityisen tärkeä rooli viestinnällä on silloin, kun sen tavoitteena on luoda yhteisöllisyyttä ja saada organisaation työntekijät toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Viestintää voidaan pitää keinona tai välineenä, jonka avulla organisaation arvoista ja päämääristä kerrotaan henkilöstölle. Kuitenkin vasta viime vuosikymmenellä sitoutumisen ja viestinnän välinen suhde on saanut kiinnostusta osakseen, ja tästä johtuen tutkimustietoa sitoutumisen ja viestinnän välisestä suhteesta on tarjolla rajoitetusti varsinkin Suomessa. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan tuomaan lisätietoa sitoutumisen ja viestinnän välisestä suhteesta. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella henkilöstön sitoutumista organisaatioon, organisaation sisäistä viestintää, työtyytyväisyyttä, organisaatioilmastoa sekä näiden välisiä suhteita silloisen Helsingin Puhelin Oy:n (nykyinen Elisa Communications Oyj) sekä Loimaan Seudun Puhelin Oy:n numeropalveluysiköissä.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen datana on käytetty silloisen Helsingin Puhelin Oy:n (HPY) sekä Loimaan Seudun Puhelin Oy:n (LSP) numeropalveluyksiköissä tehtyä palvelututkimusta, jonka tekemisestä sovittiin tammikuussa 1997. Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista sekä käsityksiä sisäisestä viestinnästä ja sen toimivuudesta. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä organisaatioilmastoa. Alustavien haastattelujen perusteella laadittiin kyselylomake, jonka esimiehet jakoivat henkilökohtaisesti yksiköiden työntekijöille helmi-maaliskuun vaihteessa. Numeropalveluyksikön toiminta oli tuttua myös tutkimuksen tekijälle, joka oli työskennellyt Helsingin numeropalveluyksikössä neljän kuukauden ajan kesällä 1996.

Tulokset esiteltiin tutkimuksen tilaajille kesäkuun alussa 1997 HPY:n tiloissa. Tulokset raportoitiin tilaajan toivomuksesta lähinnä keskiarvoin, summamuuttujakeskiarvoin ja prosentein siten, että kunkin neljän toimipaikan tulokset olivat vertailtavissa keskenään.

Palvelututkimuksen sitoutumisosion tulosten perusteella kävi ilmi, että työntekijöiden sitoutuneisuus vaihtelee ryhmän sisällä. Opinnäytetyötä ajatellen tilanne tarjosi kiinnostavan tutkimuslähtökohdan. Aineiston jako heikommin ja vahvemmin sitoutuneisiin on tämän tutkimuksen perusta, jonka kautta työntekijöiden käsityksiä sisäisestä viestinnästä kartoitetaan. Koska opinnäytetyön tavoitteet eroavat palvelututkimuksen tavoitteista, palvelututkimuksen eri osa-alueita käsitellään tässä tutkimuksessa vain niiltä osin, kun se opinnäytetyön kannalta on keskeistä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteet ovat sekä teoreettisia että käytännöllisiä; keskeisenä teoreettisena tavoitteena on esitellä ja osin jäsentää uudelleen sitoutumisen erilaisia lähestymistapoja, sitoutumiseen liitettyjä tekijöitä ja sitoutumisen vaikutuksia sekä tarkastella sitoutumisen ja viestinnän välistä suhdetta aiempien tutkimusten valossa. Lisäksi tavoitteena on teorioiden pohjalta muodostaa suomalaiseen työyhteisöön soveltuva sitoutumismittari.

Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on selvittää, eroavatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset sisäisestä viestinnästä ja sen toimivuudesta. Viestinnän eri osa-alueista tarkastellaan erityisesti esimies-alaisviestinnän, tiedonkulun sekä oman viestintäkäyttäytymisen ja sitoutumisen välistä suhdetta. Lisäksi tarkastellaan sitoutumisen yhteyksiä työtyytyväisyyteen sekä organisaatioilmastoon.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

**Sitoutumisen osalta:**

Eroavatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneet toisistaan iän, työssäoloajan tai koulutuksen suhteen?

Kohdistuuko sitoutuminen työyksikköön, koko organisaatioon vai molempiin?

Onko työnkuvan selkeydellä yhteyttä sitoutumiseen?

**Sisäisen viestinnän osalta:**

Eroavatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset sisäisestä viestinnästä

- esimies-alaisviestinnässä
- tiedonkulussa

Onko sitoutumisella yhteyttä työntekijän omaan viestintäkäyttäytymiseen?

Millaisia mahdolliset erot ryhmien välillä ovat?

**Työtyytyväisyyden ja organisaatioilmaston osalta:**

Ovatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneet yhtä tyytyväisiä työhönsä?

Kokevatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneet organisaatioilmaston eri tavoin?

**1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu teoria- ja empiriaosioista. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään ensin sitoutumisen erilaisia lähestymistapoja, sitoutumiseen liitettyjä tekijöitä sekä sen vaikutuksia. Lisäksi tarkastellaan sitoutumisen kulttuurisidonnaisuutta sekä henkilöstön sitouttamista organisaatioon. Tämän jälkeen esitellään organisaation sisäisen viestinnän keskeisiä peruselementtejä, kuten sen tehtäviä ja kanavia sekä viestintäilmastoa ja viestintätyytyväisyyttä. Teoriaosassa luodaan vielä katsaus sekä viestintään ja sitoutumiseen läheisesti liittyviin organisaation ilmiöihin; organisaatioilmastoon, organisaatiokulttuuriin sekä työtyytyväisyyteen. Vaikka kaikkia teoriassa esiteltyjä teemoja ei käsitelläkään tutkimuksen empiriaosassa, on niiden esittely kuitenkin perusteltua kokonaiskuvan saamiseksi. Esimerkiksi sitoutumisen kannalta keskeiset organisaation arvot perustuvat pitkälti organisaatiokulttuuriin, joten sitoutumisen laaja-alainen tarkastelu edellyttää tutustumista myös organisaation kulttuurin käsitteisiin.

Viimeisessä teoriaosuudessa esitellään aiempia tutkimuksia sitoutumisen ja viestinnän välisistä yhteyksistä sekä viestinnän, työtyytyväisyyden ja työn tuottavuuden välisestä suhteesta. Ennen tutkimuksen empiiristä osaa kuvaillaan tutkimuskohteita, tutkimuksen toteuttamista, tutkimusmenetelmiä, mittarin rakentamista, analyysimenetelmiä sekä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Empiriaosuudessa tarkastellaan ensin vastaajien sitoutuneisuutta ja aineiston jakamista sitoutumisasteen perusteella. Tämän jälkeen esitellään heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsityksiä tiedonkulusta, esimies-alaisviestinnästä sekä omasta viestintäkäyttäytymisestä. Lisäksi tarkastellaan heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden työtyytyväisyyttä ja käsityksiä organisaatioilmastosta, jonka jälkeen esitellään työntekijöiden kommentteja työpaikan viestinnästä sekä ehdotuksia sen parantamiseksi. Pohdintaa -osiossa luodaan vielä katsaus saatuihin tuloksiin, verrataan niitä aiempaan tietoon tutkimusaiheesta, arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä esitetään jatkotutkimushaasteita.



## 2 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

Sitoutuminen on kiinnostanut eri tieteenalojen tutkijoita intensiivisemmin jo 60-luvulta alkaen. Sitoutumiskäsitteen sisältöä sekä sitoutumisen vaikutuksia on tutkittu niin käyttäytymistieteiden, taloustieteiden kuin viestintätieteidenkin näkökulmasta. Käsitteelle on annettu lukuisia määritelmiä oman tieteenalan intressejä palvellen eivätkä tutkijat ole vieläkään päässeet yhteisymmärrykseen käsitteen sisällöstä. Sitoutuminen – joka usein liitetään myös lojaalisuuteen - on kiinnostanut sekä tutkijoita että yrityksen johtoa pitkälti sen vaikutusten, kuten poissaolojen ja työpaikan vaihdon vähenemisen sekä tuottavuuden kasvun vuoksi. Työntekijän poissaolot sekä työpaikan vaihto aiheuttavat kustannuksia työnantajalle, joten sitoutumiseen perehtyminen on ollut myös taloudellisesti perusteltua.

Sitoutunutta työntekijää kuvaillaan usein työntekijäksi, joka on uskollinen työnantajalleen huonoina ja hyvinä aikoina, ilmestyy töihin säännöllisesti ja tekee tehokkaasti töitä, jää ylitöihin tarvittaessa sekä jakaa organisaation tavoitteet. Sitoutumisen kohteena voi organisaation ohella olla myös työ, työryhmä, ammatti, ura tai ammattiliitto. Sitoutumisen kohteita löytyy myös työn ulkopuolelta, esimerkiksi harrastustoiminnasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin pelkästään työelämässä esiintyvään organisaatioon sitoutumiseen.

### 2.1 Organisaatioon sitoutumisen lähestymistapoja

Organisaatioon sitoutumista käsittelevä tutkimus on ollut hyvin kirjavaa, ja havaittavissa onkin useita lähestymistapoja. Tutkimusmallit ja lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, joten niiden keskinäinen vertailu onkin hankalaa. Aluksi sitoutuminen nähtiin unidimensionaalisenä ilmiönä, mutta nytemmin sitoutumista pidetään useammista komponenteista koostuvana monidimensionaalisenä ilmiönä. Vaikka määritelmät ja lähestymistavat vaihtelevat, sitoutumista pidetään kuitenkin yleisesti psykologisena linkkinä yksilön ja organisaation välillä.

Sitoutumisen eri lähestymistapoja tarkasteltaessa on keskeistä erottaa asenteellinen (attitudinal) sitoutuminen sekä käyttäytymiseen perustuva (behavioral) sitoutuminen. Asenteellisella sitoutumisella kuvataan sitä prosessia, jossa yksilö sitoutuu organisaatioon, hyväksyy sen arvot ja päämäärät sekä on halukas jäämään organisaatioon. Käyttäytymiseen nojautuva sitoutuminen puolestaan painottaa prosessia, jossa yksilön aiempi käyttäytyminen ja kokemukset sitovat hänet organisaatioon ja jossa kiinnostus kohdistuu nimenomaan käyttäytymiseen. (Staw 1977, ks. Mowday, Porter & Steers 1982, 24-25; Salancik 1977.) Käyttäytymiseen nojautuvaa sitoutumista painottaa myös Salancikin määritelmä (Salancik 1977, 62):

*A state of being in which an individual becomes bound by his actions and though these actions to beliefs that sustain the activities and his own involvement.*

Asenteellista sitoutumista kartoittavissa tutkimuksissa on keskitytty mittaamaan sitoutumisen toivottua vaikutusta työntekijän työhön (esimerkiksi poissaolojen minimointiin) sekä selvittämään, mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet ja tilannetekijät vaikuttavat sitoutumisen kehittymiseen. Käyttäytymiseen perustuvassa sitoutumistutkimuksessa on keskitytty tiettyihin sitoutumista indikoiviin käyttäytymismalleihin. (Meyer & Allen 1997, 9.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan lähinnä asenteellista sitoutumista.

Eräs ensimmäisistä yrityksistä erotella sitoutumisen eri komponentteja on vuodelta 1961. Etzionin (1961) mukaan sitoutuminen voi ilmetä moraalisenä (moral) involvoitumisena, laskelmoivana (calculative) involvoitumisena tai syrjäytyvänä (alienative) involvoitumisena. Moraalinen involvoituminen tarkoittaa positiivista ja intensiivistä suuntautumista organisaatioon, joka perustuu organisaation tavoitteiden, arvojen ja normien sisäistämiseen sekä auktoriteettiin (organisaatioon) samaistumiseen. Laskelmoiva sitoutuminen perustuu vaihtosuhteeseen työntekijän ja organisaation välillä sekä siitä saadun hyödyn arvioimiseen. Syrjäytyvä involvoituneisuus puolestaan edustaa negatiivista suhtautumista organisaatioon. (Etzioni 1961, ks. Mowday et al 1982, 22-23.)

Myös Kanter (1968) erotti sitoutumisessa kolme eri ilmentymää. Jatkuva (continuance) sitoutuminen perustuu sille, että yksilö omistautuu organisaation selviytymiselle. Koossapitävä (cohesion) sitoutuminen perustuu puolestaan yhteisön sosiaalisille suhteille. Valvovasta (control) sitoutumisesta on kyse silloin, kun yksilö on sitoutunut noudattamaan organisaation normeja, jotka muokkaavat yksilön käytöstä. (Kanter 1968, ks. Mowday et al 1982, 23-24.) Vaikka sekä Kanter että Etzioni nimeävätkin sitoutumisen kolme eri osa-aluetta, heidän käsityksensä eroavat siinä, että Kanterin mukaan sitoutumisen eri ilmentymät ovat yhteydessä toisiinsa ja että sitoutumisen eri muotoja voi ilmetä yhtä aikaa. Etzion puolestaan ei pidä sitoutumisen eri muotojen rinnakkaista esiintymistä todennäköisenä. (Mowday et al 1982, 24.)

Eräs tunnetuimmista ja siteeratuimmista sitoutumisen lähestymistavoista on Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin määritelmä vuodelta 1974, jonka lähtökohdana on, että sitoutumisella tarkoitetaan yksilön identifioitumista ja involvoituneisuutta tiettyyn organisaatioon. Tutkijoiden mukaan organisaatioon sitoutuminen koostuu seuraavista elementeistä:

- 1) usko organisaation päämääriin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen
  - 2) halu huomattaviin ponnistuksiin organisaation hyväksi
  - 3) voimakas halu pysyä organisaation jäsenenä
- (Porter et al 1974, 604)

Sitoutuminen on tässä määritelty lähinnä sitä kuvaavien tekijöiden kautta. Näin määriteltynä sitoutuminen ei myöskään ole pelkästään passiivista lojaalisuutta organisaatiota kohtaan, vaan siihen sisältyy toisaalta myös aktiivista toimintaa organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Mowday tutkimusryhmineen (Mowday, Steers & Porter 1979) esitteli myös sittemmin edellä mainittuun sitoutumismääritelmään perustuvan laajalti käytetyn sitoutumismittarin (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ, ks. liite 2).

Toinen tunnettu sitoutumista käsittelevä malli on peräisin Meyeriltä ja Allenilta. Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimallissa sitoutuminen koostuu affektiivisestä (affective), laskelmoivasta (continuance) ja normatiivisesta (normative) komponentista (Allen & Meyer 1990).<sup>1</sup> Affektiivisellä komponentilla viitataan työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Työntekijä pysyy organisaatiossa, koska hän haluaa sitä. Laskelmoivasta sitoutumisesta on kyse silloin, kun työntekijä miettii lähdön etuja ja haittoja – organisaatioon jäädyään pikemminkin tarpeesta kuin omasta halusta. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä kokee, että hän on velvoitettu jäämään organisaatioon tiettyjen normien vuoksi. Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimalli on todettu toimivaksi; esimerkiksi useissa faktorianalyseissä malli jakautuu kolmeen osaan (ks. esim. Hackett & Bycio & Hausdorf 1994).

Meyer ja Allen näkevät affektiivisen, laskelmoivan ja normatiivisen sitoutumisen mieluummin sitoutumisen eri komponentteina kuin erilaisina sitoutumisen tyyppinä, sillä työntekijän suhde organisaatioon voi heijastaa kaikkia em. sitoutumisen aspekteja (Allen & Meyer 1990, 2). Näin ollen työntekijän sitoutuminen ei välttämättä ole luonteeltaan vain affektiivista, vaan siihen saattaa sisältyä myös esimerkiksi laskelmoivaa sitoutumista kuvaavia piirteitä. Työntekijä saattaa olla hyvinkin kiintynyt organisaatioon (affektiivinen komponentti), mutta haluaisi saada hieman vaihtelua työnkuvaansa, joka ei ole mahdollista nykyisessä organisaatiossa. Toisaalta työpaikkaa vaihtaessaan hän menettäisi nykyisen työpaikan tarjoamat edut, esimerkiksi ikälisät (laskelmoiva komponentti), eikä vakavaraisen ja maineeltaan hyvän organisaation jättämistä pidettäisi välttämättä järkevänä ratkaisuna (normatiivinen komponentti), joten hän päättää jäädä nykyiseen työpaikkaansa.

Meyerin ja Allenin laskelmointiin perustuvan sitoutumisen lähtökohtana on osittain Beckerin sitoutumisen side-bet malli 60-luvun alusta. Beckerin sitoutumisen määritelmä kuvaa sitoutumista prosessina, jossa työntekijä tekee erilaisia sitoumuksia (side bets) organisaatioon:

*Commitment come into being when a person, by making side-bet, links extraneous interest with a consistent line of activity (Becker 1960, ks. Mowday et al 1982, 21).*

Sitoumusten perusteella työntekijä arvioi etuja organisaatioon jäämisestä tai sieltä lähtemisestä. (Becker 1960, ks. Meyer & Allen 1984, 372-373).

Myös O'Reilly ja Chatman pitävät sitoutumista Meyerin ja Allenin tavoin tietynlaisena psykologisena siteenä yksilön ja organisaation välillä, jonka luonne voi vaihdella. O'Reilly tutkimuskumppaneineen erottaa sitoutumisen komponenteiksi mukautumisen (compliance), samaistumisen (identification) ja sisäistämisen (internalization). Mukautumisessa työntekijä hyväksyy ja noudattaa tiettyjä asenteita ja käyttäytymistä, koska siitä on odotettavissa palkkio eikä siksi, että hän itse olisi

<sup>1</sup> Meyerin ja Allenin termi continuance commitment on käännetty laskelmoivaksi sitoutumiseksi, koska se vastaa paremmin käsitteen sisältöä kuin jatkuva sitoutuminen (vrt: Allen & Meyer 1990, 1: "The continuance component refers to commitment based on the costs that employees associates with leaving the organization". ).

asioista samaa mieltä. Tässä tapauksessa yksilön julkinen mielipide saattaa erota hänen todellisesta näkökannastaan. Samaistumisessa yksilö hyväksyy ja kunnioittaa yhteisön arvoja ja saavutuksia sekä on ylpeä saadessaan olla yksi yhteisön jäsenistä. Arvot eivät kuitenkaan siirry työyhteisöstä hänen omaan arvomaailmaansa. Sisäistämisen yksilön ja työyhteisön arvot ovat yhteneviä, joten yksilön on helppo työskennellä arvojen mukaisesti. (O'Reilly & Chatman 1986, 493.) Monet tutkijat ovat arvostelleet O'Reillyn ja Chatmanin mallia samaistumisen ja sisäistämisen käsitteiden vaikeasta erottamisesta sekä siitä, voiko hyväksymistä pitää laisinkaan sitoutumisena, varsinkin kun sen on todettu korreloivan positiivisesti työpaikan vaihdon kanssa (Meyer & Allen 1997, 14-15).

Becker ja Billings ovat lähestyneet sitoutumista tutkimalla sitä, mihin yksilö on sitoutunut (foci) ja mikä on sitoutumisen motiivi (base) (esim. Becker & Billings 1993). Perinteinen pitkältä osin samaistumiseen perustuva Mowdayn ja kumppaneiden sitoutumismalli ei tämän näkemyksen mukaan ole riittävä selittämään sitoutumisen eri ulottuvuuksia (Becker & Billings & Eveleth & Gilbert 1996, 476). Becker ja Billings (1993) ovat omista tutkimuksistaan luoneet eräänlaisen sitoutumisen profiilin, jossa työntekijät jaetaan neljään ryhmään sen mukaan, missä määrin he ovat sitoutuneita ja mihin he ovat sitoutuneita. Paikallisesti sitoutuneet (locally committed) ovat sitoutuneita esimieheensä tai työryhmäänsä, kun taas globaalisti sitoutuneet (globally committed) ovat sitoutuneita johtoon ja itse organisaatioon. Sitoutuneet (committed) ovat kiintyneitä sekä paikallisesti että globaalisti, kun taas sitoutumattomat (uncommitted) eivät ole sitoutuneita paikallisesti eivätkä globaalisti. (Becker & Billing 1993, 177.)

Sitoutumisen kohteen ohella Beckerin ja Billingsin mallissa myös sitoutumisen luonne ja lähtökohdat vaihtelevat. Kelmanin määritelmää mukaellen (Kelman 1958, ks. Becker & Billings 1993, 177-178) sitoutumisen lähtökohdaksi voi olla mukautuvaisuus (compliance), samaistuminen (identification) tai sisäistäminen (internalization). Mukautuvassa sitoutumisessa yksilö käyttäytyy tiettyjen normien mukaan siksi, että tietystä käyttäytymisestä on odotettavissa palkkio. Samaistumisessa yksilön tavoitteena on pyrkiä tyydyttävään suhteeseen toisen henkilön tai ryhmän kanssa. Sisäistämisen on kyse siitä, että yksilö hyväksyy tietyt normit ja arvot, koska ne ovat samankaltaisia hänen omien arvojensa kanssa. Lähestymistapa on samantyyppinen kuin edellä esitettyssä O'Reillyn ja Chatmanin mallissa.

Angle ja Perry (1981) puolestaan erottavat sitoutumisessa kaksi dimensiota. Arvoihin perustuvalla (value commitment) sitoutumisella viitataan affektiiviseen suuntautumiseen organisaatiota kohtaan, kun taas jäämiseen perustuva (commitment to stay) sitoutuminen perustuu laskelmoivaan sitoutumiseen ja organisaatioissa pysymiseen. Anglen ja Perryn arvoihin perustuva sitoutuminen on verrattavissa Meyerin ja Allenin affektiiviseen sitoutumiseen, vastaavasti organisaatioon jääminen viittaa Meyerin ja Allenin laskelmoivaan sitoutumiseen.

Vaikka erilaisia sitoutumisen määritelmiä (ks. esim. Meyer & Allen 1997, 12; Mowday et al 1982, 20-21) ja lähestymistapoja on lukuisia, Meyerin ja Allenin mukaan yhteistä organisaatioon sitoutumisen määritelmille on, että niissä esiintyy kolme eri teemaa; sitoutuminen nähdään usein yksilön affektiivisena

suuntautumisena organisaatiota kohtaan, sitä tarkastellaan työpaikan vaihdosta aiheutuneiden menetysten kautta sekä moraalisten velvoitteiden kautta (Meyer & Allen 1991, ks. Meyer & Allen 1997, 11). Meyerin ja Allenin mukaan (1997, viii) sitoutumisprosessin ymmärtämiselle on kuitenkin keskeisempää olla tietoinen sitoutumisen eri määritelmistä ja lähestymistavoista kuin etsiä yhtä ja ainoaa määritelmää hyvin monisäikeiselle käsitteelle.

Mielenkiintoista on tarkastella kahden tunnetuimman tutkimuskunnan (Meyer & Allen / Mowday et al) lähestymisotetta sitoutumiseen. Mowdayn ja kumppaneiden sitoutumismääritelmä sekä heidän kehittämiensä Organizational Commitment Questionnaire ovat eräitä kaikkein käytetyimmistä määritelmistä ja mittareista sitoutumistutkimuksissa, vaikkakin sittemmin sekä määritelmä että mittari ovat saaneet myös arvostelua osakseen. Vaikka mittarin luojat vihjaavatkin organisaatioon sitoutumisen olevan toisaalta globaali asenne organisaatiota kohtaan, he ovat rakentaneet mittarinsa kattamaan kolme komponenttia: arvojen hyväksynnän, motivaation sekä aikomuksen jäädä organisaatioon. Kuitenkin monien tutkimusten faktorianalyyseissä, joissa OCQ:ta on käytetty, on käynyt ilmi, että mittari ei jakaudukaan kolmeen komponenttiin, vaan että vastaukset latautuvat ainoastaan yhdelle faktorille. (McCaul & Hinsz & McCaul 1995, 81.) Siksi jotkut tutkijoista ovatkin esittäneet epäilyksensä mittarin käytöstä sen alkuperäisessä merkityksessään (esim. Becker 1992; Mathieu & Zajac 1990). Meyerin ja Allenin mukaan (Meyer & Allen 1997, 16) Mowdayn ja kumppaneiden OCQ mittaakin pääasiassa vain affektiivista sitoutumista.

Meyerin ja Allenin malli perustuu puolestaan erilaisille sitoutumisen komponenteille, jotka eivät sulje toisiaan pois. Malli on sikäli monipuolisempi, että se ottaa laajemmin huomioon erilaiset seikat tai tunnetilat, joilla saattaa olla vaikutusta sitoutumisen syntyyn. On esimerkiksi luontevaa ajatella, että työpaikan vaihdossa puntaroidaan tarkasti vanhan ja uuden paikan hyvät ja huonot puolet. Pelkkä tunnepohjainen (affektiivinen) sitoutuminen ei välttämättä riitä pitämään työntekijöitä organisaatiossa, vaan ratkaisu syntyy osittain myös taloudellisten tekijöiden ohjaamana.

Koska mallit ovat luonteeltaan erilaisia, se aiheuttaa tiettyjä vaikeuksia esimerkiksi silloin, kun tarkastellaan eri tekijöiden yhteyttä sitoutumiseen tai sitä, millaisia vaikutuksia sitoutumiseen liitetään. Vertailussa on huomioitava erityisen tarkkaan, mitä tutkimussuuntaa tutkijat edustavat ja mitä mittaria tutkimuksissa on käytetty. Siksi sitoutumista käsittelevien tutkimusten vertailtavuus onkin suhteellisen hankalaa. Tämä on ongelmana myös silloin, kun sitoutumista käsitellään pinnallisella tasolla ilman, että erilaisiin sitoutumisen komponentteihin tai lähestymistapoihin ollaan perehdytty tarkemmin.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on pääasiassa Meyerin ja Allenin sitoutumisen malli, joka erottelee sitoutumisessa kolme eri komponenttia; affektiivisen, laskelmoivan sekä normatiivisen sitoutumisen. Mowdayn ja kumppaneiden sitoutumismääritelmää sekä mittaria hyödynnetään kuitenkin osioissa, jossa käsitellään affektiivista sitoutumista. Pääpaino teoriassa on affektiivisessä sitoutumisessa.

## 2.2 Organisaatioon sitoutumiseen liittyvät tekijät

Pelkästään sitoutumisen määritelmä ei ole aiheuttanut hajaannusta tutkijoiden keskuudessa. Myös tutkimustulokset sitoutumista edeltävistä tai siihen liitetystä (antecedents) tekijöistä ovat suhteellisen vaihtelevia. Kuten edellä mainittiin, tämä johtuu osaltaan siitä, että eri tutkimuksissa sitoutuminen on määritelty eri tavoin ja sitoutumista mitattaessa painopiste on ollut esimerkiksi affektiivisessä sitoutumisessa. Eri tekijöiden – kuten esimerkiksi työtyytyväisyyden - yhteyttä sitoutumiseen on tutkittu mm. korrelaatiokertoimen avulla, jolloin suhteen kausaalisuus ei ole tullut ilmi.

Ennen kuin Meyrin ja Allenin lanseeraama käsitys sitoutumisen eri komponenteista yleistyi, sitoutumiseen liitetyt tekijät jaettiin Steersin mallin mukaisesti usein perinteisesti kolmeen luokkaan. Organisaatioon sitoutumisen katsottiin syntyvän työntekijään itseensä liittyvien tekijöiden, työn piirteiden sekä työn kautta välittyvien kokemusten yhteissummasta (Steers 1977, 47). Steersin tarkasteltua sitoutumista sairaalan työntekijöiden, tiedemiesten ja insinöörien keskuudessa hän havaitsi, että sitoutumisen kanssa voimakkaimmin korreloivat työkokemuksiin liittyvät tekijät, kun taas työn piirteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kohdalla korrelaatio ei ollut yhtä voimakas, joskin merkittävä (Steers 1977, 51). Sitoutumista mitattiin OCQ-mittarilla, jolloin kyseessä on lähinnä affektiivisen sitoutumisen mittaaminen. Myöhemmin Mowday, Porter ja Steers lisäsivät sitoutumiseen yhteydessä oleviin tekijöihin neljänneksi vielä organisaatioon liittyvät tekijät (1982, 30).

Welsch ja LaVan (1981, 1080) ovat puolestaan jaotelleet organisaatioon sitoutumiseen liittyvät tekijät muista poiketen viiteen eri ryhmään:

- 1) demografiset tekijät; esim. ikä, organisaatiotaso, koulutus, työssäoloaika
- 2) työtyytyväisyys; esim. palkka, työ, etenemismahdollisuudet
- 3) työn luonne; esim. roolikonflikti, roolin epäselvyys, tiimityö, valta
- 4) ammattiin liittyvä toiminta (professional behavior), esim. ammattilehtien lukeminen
- 5) organisaatioilmasto; viestintä, päätöksenteko, johtaminen, motivaatio, tavoitteen asettaminen

Kiinnostavaksi Welschin ja LaVanin mallin tekee organisaatioilmaston mukanaolo eräänä sitoutumista edeltävänä tekijänä. Heidän tutkimuksessaan juuri organisaatioilmastoon liittyvät tekijät korreloivat voimakkaimmin organisaatioon sitoutumisen kanssa (Welsch & LaVan 1981, 1085). Sitoutumista mitattiin Mowdayn ja kumppaneiden OCQ:n avulla.

Koska Mowdayn ja kumppaneiden OCQ:n on sittemmin katsottu mittaavan lähinnä affektiivista sitoutumista, edellä esitellyt sitoutumiseen liitetyt tekijät tulisikin yhdistää lähinnä affektiiviseen sitoutumiseen. Meyer ja Allen ovat tarkastelleet sitoutumiseen liitettyjä tekijöitä sen perusteella, onko kyseessä affektiivinen, laskelmoiva vai normatiivinen sitoutuminen (Meyer & Allen 1997, 41 – 63). Sitoutumiseen liitettyjä tekijöitä on sikäli perusteltua tarkastella sitoutumisen eri

komponenttien kautta, koska voidaan olettaa, että erilaisilla tekijöillä on erilainen vaikutus sitoutumisen eri osa-alueisiin. Mm. Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson (1989) tarkastelivat erityyppisen sitoutumisen yhteyttä työsuoritukseen ja havaitsivat yhteyden vaihtelevan sen mukaan, onko kyseessä affektiivinen, laskelmoiva vai normatiivinen sitoutuminen. Sitoutumista käsittelevät tutkimukset lähestyvät käsitettä yleensä juuri affektiivisen eli asenteellisen sitoutumisen näkökulmasta, joten siihen yhteydessä olevia tekijöitä on tutkittu enemmän kuin laskelmoivaan tai normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

### 2.2.1 Affektiiviseen sitoutumiseen liittyvät tekijät

Sitoutumisen affektiivisella komponentilla viitataan työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Usein affektiivisestä sitoutumisesta käytetään myös nimitystä asenteellinen sitoutuminen. Työntekijä on organisaation palveluksessa, koska hän itse haluaa sitä. Affektiivista sitoutumisesta edeltävät tekijät liittyvät yleensä organisaatioon, työhön tai itse henkilöön.

**Organisaatioon liittyvät tekijät:** Yleisesti ottaen organisaatioon liittyvillä tekijöillä on havaittu jossain määrin olevan yhteyttä affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. Joissain tutkimuksissa on havaittu, että vallan jakamisella (decentralization) on ollut positiivinen vaikutus affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen, samoin kuin työntekijöiden käsityksillä siitä, kuinka oikeudenmukainen organisaatio on työntekijöitään kohtaan. (Meyer & Allen 1997, 42.) Myös sillä, miten organisaation politiikasta tai toimintatavoista viestitään, on havaittu olevan yhteyttä affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. Esimerkiksi Konovski & Cropanzano (1991) raportoivat korkeampaa sitoutumista niillä työntekijöillä, joiden mielestä huumetestien käyttöönotolle annettiin riittävä selitys. Myös organisaatiossa vallitsevalla ilmapiirillä on todettu olevan yhteys sitoutumiseen. Welschin ja LaVanin (1981, 1085) tutkimuksen mukaan organisaatioilmasto korreloi voimakkaasti organisaatioon sitoutumisen kanssa. Organisaatioilmaston eri dimensioista viestinnällä oli keskeisin merkitys sitoutumiselle. Viestinnän ja sitoutumisen välisiä yhteyksiä ei ole tutkittu kovinkaan paljon, mutta tutkimusten mukaan viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen on havaittu liittyvän toisiinsa (ks. esim. Varona 1996). Kannustavassa organisaatioilmastossa työntekijät voivat vapaammin esittää mielipiteitään ja mahdollisia parannusehdotuksia ilman pelkoa rangaistuksesta. Tunne siitä, että voi omalta osaltaan vaikuttaa omaan työhön edesauttaa sitoutumista hyvään tulokseen. Viestinnän tehtävänä on mm. huolehtia siitä, että työntekijät ymmärtävät oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta ja että yhteiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa.

**Henkilöön liittyvät tekijät:** Henkilöön liittyvät tekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään; demografisiin tekijöihin (esim. ikä ja sukupuoli) sekä yksilön luonteeseen liittyviin tekijöihin (esim. persoonallisuus, arvot). Meyerin ja Allenin mukaan (1997, 43) demografisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen ei ole kovin voimakas vaikkakin tutkimustulokset ovat hieman ristiriitaisia. Mathieu & Zajak (1990) eivät havainneet yhteyttä sitoutumisen ja sukupuolen välillä, kun taas iän ja

organisaatioiän (tenure) havaittiin olevan yhteydessä sitoutumiseen. Toisaalta Anglen & Perryn mukaan (1981) naiset ovat miehiä sitoutuneempia.

Organisaatioiän yhteys sitoutumiseen ei ole aivan yksiselitteinen. Meyerin ja Allenin mukaan (1997, 43) on mahdollista, että affektiivinen sitoutuminen edellyttää pidempikestoista työskentelyä organisaatiossa, jolloin organisaatioikä kasvaa. Sitoutumisen luonne sekä sen voimakkuus saattavat vaihdella organisaatioiän kasvaessa. Ensimmäisten organisaatiossa vietettyjen kuukausien on todettu olevan erityisen merkittäviä sitoutumisen kehittymiselle. Tänä aikana työntekijä muodostaa mielipiteensä organisaatiosta ja vertaa organisaation tarjoamia mahdollisuuksia omiin tavoitteisiinsa. (Mowday 1982, 64.) Myös Buchananin (1974) mukaan sitoutumiseen yhteydessä olevien tekijöiden merkitys vaihtelee organisaatioiän mukaan. Tutkiessaan liike-elämän ja hallinnon johtajia hän havaitsi, että uran alkuvaiheessa sitoutumista ennustivat ryhmän asenteet organisaatiota kohtaan sekä työn haastavuus. Kahdesta neljään vuotta työssä olleilla sitoutumista selittivät omakuvan vahvistuminen sekä henkilökohtainen tärkeys. Viisi vuotta tai kauemmin työskennelleillä tärkeimpiä sitoutumista selittäviä asioita olivat ryhmän asenteet organisaatiota kohtaan, odotusten toteutuminen sekä työhön sitoutumisen normit.

Vaikka Meyerin ja Allenin mukaan siviilisäädylly ja koulutuksella ei ole yleensä havaittu olevan merkittävää yhteyttä sitoutumiseen (1997, 44), päinvastaisiakin tutkimustuloksia löytyy. Koulutuksen on todettu joissain tutkimuksissa heikentävän sitoutumista (Angle & Perry 1981; Steers 1977). Tämä saattaa johtua siitä, että koulutetut odottavat työltään enemmän kuin mitä organisaatio pystyy heille tarjoamaan (Mowday et al 1982, 30). Heille on myös usein tarjolla vaihtoehtoisia työpaikkoja, joten he voivat halutessaan vaihtaa työpaikkaa kouluttamatonta työvoimaa helpommin.

Myös työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on havaittu olevan yhteyttä sitoutumiseen. Työntekijät, joilla on korkea tarve saavuttaa tavoitteet, korkea työetiikka sekä vahva usko omaan osaamiseen, ovat vahvemmin sitoutuneita (Buchanan 1974; Mathieu & Zajak 1990).

**Työhön liittyvät tekijät:** Työhön liittyvillä tekijöillä on todettu olevan kaikkien voimakkain yhteys affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen (Meyer & Allen 1997, 45). Työn haastavuudella, itsenäisellä työllä sekä mahdollisuudella hyödyntää monipuolista osaamista on havaittu olevan merkitystä sitoutumisen kehittymisen kannalta (Colarelli & Dean & Konstans 1987; Dunham & Grube & Castaneda 1994; Steers 1977; Welsch & LaVan 1981; Dornstein & Matalon 1989; Mottaz 1988).

Myös työnkuvan selkeydellä on havaittu olevan yhteys affektiiviseen sitoutumiseen. Tutkimuksissa on todettu, että sitoutuminen on heikkoa niillä, jotka eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan tai jos heiltä odotetaan käytöstä, joka heidän mielestään on ristiriitaista (ks. esim. Mathieu & Zajak 1990). On selvää, että epäselvä työnkuva vaikuttaa myös työn tulokseen; jos työnantajalla ja työntekijällä ei ole yhtäläistä kuvaa siitä, mitä työntekijältä odotetaan, epäonnistumisen riski kasvaa.

Sitoutumista edesauttaa, jos työntekijöiden annetaan osallistua päätöksentekoon (Welsch & LaVan 1981) ja jos heitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti



(Allen & Meyer 1990). Esimiehen tuella on havaittu olevan merkitystä työntekijän sitoutumiselle (Mottaz 1988) sekä sillä, miten avoin johto on työntekijöiden ideoille (Allen & Meyer 1990). Se, miten avoimesti työntekijät voivat esittää mielipiteitään ja ideoitaan, riippuu pitkälti organisaatioilmastosta sekä viestintäilmastosta. Työn haasteilla ja etenemismahdollisuuksilla on myös havaittu olevan yhteyttä affektiiviseen sitoutumiseen (Allen & Meyer 1990; Gaertner & Nollen 1989, Welsch & LaVan 1981). Myös työtyytyväisyys korreloi positiivisesti sitoutumisen kanssa, joskin palkkatyytyväisyydellä ei Welsch & LaVanin tutkimuksessa (1981) ollut juurikaan merkitystä sitoutumisen kannalta.

### 2.2.2 Laskelmoivaan sitoutumiseen liittyvät tekijät

Laskelmoivasta sitoutumisesta on kyse silloin, kun työntekijä miettii työpaikasta lähdön etuja ja haittoja – organisaatioon jäädään pikemminkin tarpeesta kuin omasta halusta. Koska laskelmoiva sitoutuminen perustuu koettuihin etuihin ja haittoihin, joita organisaatiosta lähteminen tai sinne jääminen aiheuttaa, laskelmoiva sitoutuminen perustuu näiden ominaisuuksien keskinäiseen tasapainoon sekä siihen, että työntekijä on tietoinen näistä ominaisuuksista. Jos työntekijä ei esimerkiksi tiedä muissa yrityksissä samassa asemassa työskentelevien henkilöiden palkkaa, hän saattaa olla tyytyväinen omaan palkkaansa. Jos taas käy ilmi, että hänen oma palkkansa on keskitasoa alhaisempi, tyytymättömyys saattaa kasvaa ja palkasta tulee yhä merkittävämpi kriteeri työpaikan mahdollista vaihtoa punnittaessa. (Meyer & Allen 1997, 58.)

Meyer ja Allen käyttävät laskelmoivan sitoutumisen yhteydessä myös termejä investoinnit ja vaihtoehdot (Meyer & Allen 1991, ks. Meyer & Allen 1997, 57). *Investoinneilla* viitataan siihen, missä määrin yksilö investoi työhönsä esimerkiksi aikaa, vaivaa tai rahaa. Organisaation jättäminen tavallaan mitätöisi yksilön kannalta organisaation vuoksi tehdyt uhraukset. *Vaihtoehdot* viittaavat puolestaan siihen, millainen käsitys työntekijällä on muista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Jos työntekijällä on mielestään hyvät mahdollisuudet työskennellä myös muissa organisaatioissa, on tällä todettu olevan yhteys laskelmoivaan sitoutumiseen. Yrityksen johdon ja viestinnän ammattilaisten eräs tehtävä työasioista informoinnin ohella on painottaa yrityksen vahvuuksia ja sen tarjoamia etuja, jotta työntekijät kokisivat työpaikkansa edelleenkin parhaana mahdollisena työpaikkana. Vahvuuksien esille tuominen on yhteydessä myös yrityksen ulkoisen kuvan luomiseen. Vaikka ulkoisella viestinnällä luodaan pääasiassa yrityksen ulkoista kuvaa, on yrityksen imagolla vaikutusta myös siihen, miten työntekijät kokevat työnantajayrityksensä.

### 2.2.3 Normatiiviseen sitoutumiseen liittyvät tekijät

Normatiivista sitoutumista on tutkittu suhteellisen vähän verrattuna kahteen muuhun sitoutumisen komponenttiin. Normatiivisen sitoutumisen kehittymiselle on haettu selityksiä mm. sosiaalistumisprosessista, jonka aikana yksilö omaksuu tietyt normit

ja käyttäytymismallit. Eräs opittu malli saattaa olla esimerkiksi, että työpaikkaa ei ole soveliasta vaihtaa kovin usein. Tämän tapainen opittu normi sitoo yksilön organisaatioon. (Wiener 1982.) Työntekijä saattaa myös tuntea velvollisuudekseen jäädä organisaatioon vastineeksi siitä, että organisaatio on esimerkiksi panostanut hänen koulutukseensa. Normatiivista sitoutumista on käsitelty useimmiten silloin, kun sitoutumista on tarkasteltu eri kulttuureissa ja kun tutkijat ovat yrittäneet löytää selityksiä sille, miksi sitoutumisen eri komponentit ovat voimakkaammin esillä tietyissä kulttuureissa (ks. esim. Odagawa & Schwartz & Awa 1992 ).

### 2.3 Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset

Sitoutumisen vaikutukset ovat saaneet tutkijoiden ohella myös yritysjohdon kiinnostumaan sitoutumisesta. Erityisesti kiinnostusta ovat herättäneet sitoutumisen suhde työsuoritukseen, työpaikan vaihtoaikaisiin ja varsinaiseen vaihtoon sekä poissaoloihin. Sitoutumisen vaikutuksia tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava, että esimerkiksi työn tuottavuuteen tai työsuoritukseen vaikuttavat sitoutumisen ohella monet muut seikat, kuten esimerkiksi työolosuhteet, työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tai työtyytyväisyys.

Sitoutumisen vaikutuksia voidaan tarkastella eri sitoutumismallien lähtökohdista, jolloin sitoutumisen ja siihen liitettyjen ilmiöiden suhde saattaa vaihdella mallin lähtökohdista riippuen. Meyer & Allen (1997, 24) painottavat, että jokaisella sitoutumisen komponentilla on periaatteessa erilainen vaikutus erilaisiin työyhteisössä esiintyviin käytösmalleihin, kuten esimerkiksi työn suorittamiseen. Yleisimmin sitoutumisen vaikutuksia käsitellään affektiivisen eli asenteellisen tai laskelmoivan sitoutumisen näkökulmasta (Meyer & Allen 1997, 25).

Yleensä oletetaan, että voimakkaasti affektiivisesti sitoutunut työntekijä on motivoituneempi antamaan panoksensa työyhteisön hyväksi kuin heikosti affektiivisesti sitoutunut työntekijä. Empiiriset tutkimustulokset tukevat kuitenkin vain jossain määrin affektiivisen sitoutumisen ja työsuorituksen välisen suhteen olemassaoloa - joissain tutkimuksissa sitoutumisen ja työsuorituksen on todettu olevan heikosti yhteydessä toisiinsa (Mowday & Porter & Dubin 1974; Steers 1977; Meyer et al 1989) tai yhteyttä ei ole havaittu lainkaan (ks. esim. DeCotiis & Summers 1987). Normatiivisesti sitoutuneita työntekijöitä pidetään yleensä tehokkaita työntekijöitä - koska sitoutumisen tunne perustuu velvollisuuden tunteeseen, on todennäköistä, että tämäntyyppinen henkilö on myös tehokas työntekijä. (Meyer & Allen 1991, ks. Meyer & Allen 1997, 24-25.) Voimakkaasti laskelmoivasti sitoutuneen työntekijän työpanos saattaa jopa laskea – jos työntekijä katsoo, ettei hän saa tarpeeksi korvausta tekemästään työstä, ei motivaatiota työntekoon välttämättä löydy (ks. esim. Meyer et al 1989). Angle ja Lawson (1994) tutkivat affektiivisen ja laskelmoivan sitoutumisen yhteyksiä työsuoritukseen. Heidän tutkimuksessaan kumpikaan sitoutumisen osa-alue ei ollut yhteydessä yleiseen työsuoritukseen (global job performance), mutta affektiivisella sitoutumisella havaittiin olevan yhteys työntekijän aloitteellisuuteen.

Anglen ja Lawsonin mukaan (1994, 1540) ristiriitaisia tuloksia sitoutumisen ja työsuorituksen välisestä suhteesta selittää osaltaan se, että sitoutuminen ja työsuoritus on määritelty eri tavoin eri tutkimuksissa ja niitä on mahdollisesti arvioitu erilaisilla kriteereillä eri organisaatioasemassa olevien henkilöiden toimesta. Myös Becker ja Billings ovat kritisoineet tutkimuksia, jossa ollaan päädytty siihen, ettei sitoutumisella ole yhteyttä työsuoritukseen. Beckerin ja kumppaneiden mukaan näissä tutkimuksissa sitoutumismääritelmä perustuu Mowdayn ja hänen tutkimusryhmänsä yleisluontoiseen sitoutumisen määritelmään, jossa sitoutumisen kohdetta tai sen motiiveja ei ole otettu huomioon (Becker et al 1996, 464-465). Becker ja kumppanit ovat omissa tutkimuksissaan (1996) havainneet sitoutumisen ja työsuorituksen välillä vallitsevan suhteen. Aikaisemmin kuvaillun luokittelunsa mukaisesti lokaalisella eli esimieheen tai työyksikköön sitoutumisella on yhteys työsuoritukseen, kun taas organisaatioon sitoutuneiden kohdalla yhteyttä ei havaittu. (Becker et al 1996, 476.)

Työsuorituksen ohella tutkijoita on erityisesti kiinnostanut sitoutumisen suhde työpaikan vaihtoon. Näiden kahden on todettu olevan yhteydessä toisiinsa (Angle & Perry 1981; Mowday et al 1979; Steers 1977). Organisaatioon sitoutunut työntekijä ei vaihda työpaikkaa yhtä herkästi kuin heikommin sitoutunut työntekijä. Korrelaatio on voimakkainta affektiivisen sitoutumisen kohdalla (Allen & Meyer 1996). Vaikka sitoutumisen vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen onkin vahva, on tärkeää muistaa, että työnantajan näkökulmasta pelkästään työntekijän pitäminen organisaatiossa ei ole kannattavaa, vaan työntekijän on suoritettava hänelle annettu tehtävä mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijöiden vaihtuvuus saattaa olla jopa positiivinen asia silloin, jos työpaikkaa vaihtava ei ole saavuttanut hänelle asetettuja tavoitteita tai silloin, kun taloon tulee uusi henkilö uusien ideoiden kanssa.

Joissain tutkimuksissa on affektiivisellä sitoutumisella todettu olevan yhteys poissaoloihin (esim. Steers 1977), toisissa tutkimuksissa yhteyttä ei ole havaittu (esim. Angle & Perry 1981). Mathieu & Zajac (1990) raportoivat heikkoa korrelaatiota affektiivisen sitoutumisen ja työssäolon kanssa. Työntekijä saattaa kuitenkin olla poissa töistä monista eri syistä. Sitoutumisen kannalta olennaista on luvattomien poissaolojen määrä eli se, onko työntekijä jäänyt kotiin aiheetta. Tutkimuksissa on todettu, että affektiivisesti heikommin sitoutuneet työntekijät jäävät todennäköisemmin kotiin, jos heille tarjoutuu siihen mahdollisuus. Laskelmoivalla ja normatiivisella sitoutumisella ei ole havaittu olevan suurempaa vaikutusta poissaoloihin. (Meyer, Allen & Smith 1993; Hackett, Bycio & Hausdorf 1994; Somers 1995.) Pelkästään poissaoloihin ja vaihtuvuuteen tuijottaminen on lyhytnäköistä – vaikka uuden työntekijän kouluttaminen lähteneen tilalle onkin organisaatiolle kallista, tärkeintä on keskittyä siihen, miten hyvin työntekijä suoriutuu tehtävistään ja miten häntä voidaan siinä tukea.

Työn sujumisen ja yhteishengen luomisen kannalta on tärkeää, että työntekijät auttavat toisiaan silloin, kun siihen on tarvetta. On todettu, että vahvasti organisaatioon sitoutuneet ottavat herkemmin hoitaakseen myös muita kuin suoraan heidän omaan työhönsä liittyviä tehtäviä. He myös auttavat työtovereitaan sekä ovat kiinnostuneita työyhteisön hyvinvoinnista. Sekä affektiivisen että normatiivisen sitoutumisen on todettu vaikuttavan tämältyyppiseen toimintaan. (Meyer & Allen 1997,34). Morrisonin mukaan (1994) vahvasti sitoutuneet kokevat myös, että edellä

kuvailtu suoraan työtehtävän suorittamiseen liittymätön toiminta on myös osa heidän työtehtäviään. Affektiivinen sitoutuminen on liitetty myös työntekijän aloitteellisuuteen (Angle & Lawson 1994). Tutkimusten perusteella voidaankin olettaa, että vahvemmin sitoutuneet näkevät työtehtävänsä laajemmin kuin heikommin sitoutuneet sekä ovat kiinnostuneempia tekemään ehdotuksia työyhteisönsä parantamiseksi.

## 2.4 Organisaatioon sitoutumisen kulttuurisidonnaisuus

Suuri osa organisaatioon sitoutumista käsittelevistä tutkimuksista on tehty USA:ssa ja myös käytetyimmät sitoutumisen mittarit on kehitetty amerikkalaisten tutkijoiden keskuudessa. Sitä, miten kulttuurisidonnaista sitoutuminen mahdollisesti on, ei ole käsitelty kirjallisuudessa kovinkaan paljoa. Sitoutumisen kulttuurisidonnaisuutta on kuitenkin hyvä pohtia esimerkiksi suunniteltaessa tutkimusta, joka pohjautuu muissa kulttuureissa kehiteltyihin sitoutumisen malleihin ja mittareihin. Eri kulttuureissa sitoutuminen saatetaan ymmärtää eri tavoin, samoin kulttuurin erityispiirteet saattavat jo sinällään vaikuttaa siihen, miten ja kuinka voimakkaana sitoutuneisuus ilmenee. Esimerkiksi länsimaihin verrattuna Aasian maissa normatiivisella sitoutumisella saattaa olla suurempi merkitys (Meyer & Allen 1997, 108).

Länsimainen organisaatioon sitoutumista käsittelevä tutkimus näkee sitoutumisen usein yleismaailmallisesti arvostettuna, tavoiteltuna ja hyväksyttävänä ilmiönä. Sitoutumista on eri kulttuureissa yleisimmin mitattu käyttäen Mowdayn ja kumppaneiden lähinnä affektiivista sitoutumista mittaavaa Organizational Commitment Questionnairea, eikä mahdollisiin kulttuurieroihin ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Kulttuurienvälisen sitoutumistutkimuksen lisääntymisen myötä tutkijat ovat kuitenkin vahvistaneet oletukset sitoutumisen käsitteen vaihtelevuudesta eri kulttuureissa. (Guzley & Araki & Chalmers 1998, 2, 17; Randall 1993, 102.) Kulttuurieroja on lähestytty esimerkiksi Hofsteden arvoteoriamallin pohjalta (ks. esim. Hofstede 1980), joka tarkastelee kulttuureja neljän eri dimension (valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, maskuliinisuus / feminiinisyys sekä individuaalisuus / kollektiivisyys) kautta (ks. esim. Guzley et al 1998). Tämän tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan ole mahdollista syvemmin tarkastella sitoutumista kulttuurisidonnaisena ilmiönä. Kulttuurierot on kuitenkin pyritty ottamaan huomioon tutkimuksen mittarin rakentamisessa.

Suomessa sitoutumisen käsitettä ei ole laajemmin tutkittu, joten tarkkaa käsitystä siitä, mitä suomalainen sitoutuminen pitää sisällään, ei ole. Sitoutumisesta on tehty muutamia pro gradu -töitä (mm. Andersson 1995, Kauttu 1997, Laiho 1992, Nousiainen 1996, Stenman 1990, Vanhala 1984) sekä tapaustutkimus pankkialan muutosten yhteydestä sitoutumiseen (Harju & Huuhtanen 1983). Näissä käytetyt mittarit sekä määritelmät sitoutumisesta vaihtelevat kuitenkin siinä määrin, ettei selkeää kuvaa suomalaisesta sitoutumisesta ole löydettävissä. Vaikka aiempien pro gradu -töiden tutkimustuloksia ei voidakaan yleistää, näyttäisivät tulokset olevan osittain yhdensuuntaisia muiden alan tutkimusten kanssa. Aiemmissä suomalaisissa tutkimuksissa iän, organisaatioiän ja koulutuksen suhteesta sitoutumiseen on saatu ristiriitaisia tuloksia; joissain tutkimuksissa iältään vanhempien on todettu olevan

sitoutuneempia (esim. Vanhala 1984; Harju & HUUHTANEN 1993; NUSIAINEN 1996), kun taas joissain tutkimuksissa ikä ei ollut yhteydessä sitoutumiseen (esim. LAIHO 1992). Sama pätee myös organisaatioiän ja koulutuksen kohdalla; tulokset vaihtelevat tutkimuksesta toiseen. Tutkimuksissa on tarkasteltu myös johtoaseman, työpaikkakoulutuksen sekä osa-aikatyön yhteyttä sitoutumiseen. Näistä viimeisen on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä sitoutumiseen (ANDERSSON 1995), kun taas työpaikkakoulutuksen ja johtoaseman on havaittu vahvistavan sitoutumista (Vanhala 1984; Harju & HUUHTANEN 1993).

Viitteitä suomalaisesta sitoutumisesta saatiin myös Jyväskylän yliopistossa keväällä 1997 järjestetyltä kurssilta, jossa sivuttiin organisaatioon sitoutumista. Kurssia veti professori Cal Downs. Sitoutumista käsittelevää kurssityötä varten haastattelin kuutta suomalaista henkilöä, ja keskeinen tehtävä oli määritellä, mitä suomalainen ymmärtää työelämässä sitoutumisella. Kaikkien vastaajien mielestä tällä tarkoitetaan pääasiassa sitä, että annettu työ tehdään mahdollisemman hyvin. Organisaation rooli sitoutumisessa jäi taka-alalle. Vaikka aineistolla ei olekaan tieteellistä merkitystä, sen perusteella voidaan kuitenkin ounastella, että suomalaisesta sitoutumisesta on löydettävissä omat erikoispiirteensä. Organisaatioon sitoutumista ei välttämättä koetakaan kovin keskeiseksi, tärkeämpää saattaa olla sitoutuminen itse työhön.

## 2.5 Henkilöstön sitouttaminen yritykseen

Yrityksen johto on yleensä kiinnostunut työntekijöidensä sitoutumisesta sitoutumiseen liitettyjen positiivisten vaikutusten, kuten esimerkiksi työsuorituksen paranemisen tai poissaolojen vähenemisen vuoksi. Koska työntekijöiden käsityksillä organisaatiosta ja sen tarjoamasta työstä on keskeinen merkitys sitoutumisen kehittymisessä, voi sitoutumiseen vaikuttaa välillisesti organisaatiota koskevien käsitysten muokkaamisen kautta. Käsityksien muokkaamisessa henkilöstöjohtamisella ja viestinnällä on keskeinen merkitys. Rekrytointi, työyhteisöön sosiaalistaminen, koulutus, ylennykset sekä työpaikan tarjoama kompensatio työstä ovat henkilöstöhallinnollisia keinoja, joilla voidaan yrittää vaikuttaa sitoutumisprosessiin. Erityisen tärkeinä sitoutumisen kannalta pidetään työntekijän ensimmäisiä kuukausia uudessa työpaikassa (Caldwell & Chatman & O'Reilly 1990, 246.) Ensimmäisten kuukausien aikana tärkeintä on oppia oma työ, mutta lähes yhtä tärkeää on opettaa työntekijä talon tavoille ja saada hänet tuntemaan olevansa osa organisaatiota.

Viestinnän – ja erityisesti johtamisviestinnän - tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaation tavoitteet ja arvot ovat henkilökunnan tiedossa, muuten yhteisiin arvoihin sitoutuminen on mahdotonta. Erityisesti muutostilanteissa, kuten irtisanomisten tai yritysostojen yhteydessä, viestinnällä on keskeinen rooli siinä, miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Esimerkiksi Brocknerin, DeWittin, Groverin ja Reedin mukaan (1990, ks. Meyer & Allen 1997, 84) irtisanomisen negatiivisia vaikutuksia sitoutumiseen vähentää se, että johto informoi työntekijöitä riittävästi irtisanomisiin johtaneista syistä.

Yritysten tulisi myös miettiä, mitkä ovat sitoutumisen tavoitteet ja minkä tyyppinen sitoutuminen on organisaation kannalta suotavinta. Yleensä organisaatiot tavoittelevat vahvaa affektiivista sitoutumista, koska juuri siihen on liitetty suurin osa toivotuista sitoutumisen vaikutuksista. Sitoutuminen voi kuitenkin olla luonteeltaan myös laskelmoivaa tai normatiivista. Laskelmoivasti sitoutuneen työntekijän työpanos saattaa kuitenkin jopa laskea sitoutumisen vahvistuessa (ks. esim. Meyer et al 1989), joten organisaation kannalta laskelmoivan sitoutumisen voimistuminen ei välttämättä ole toivottavaa. Meyer kumppaneineen (1989, 155) painottaakin, että koska erilaisilla sitoutumisen komponenteilla on oletettavasti erilainen vaikutus, tulisi organisaatioiden tutkia strategiansa, joiden tarkoituksena on lisätä sitoutumista. Nopeat palkankorotukset, optioedut tai koulutus eivät välttämättä vaikuta tehokkuuteen tai työn laatuun, vaan saattavat pahimmassa tapauksessa pakottaa työntekijät jäämään yritykseen. Tällöin vaarana on motivaation häviäminen ja sitä kautta työtehon lasku.

Viime aikoina Suomessakin keskustelua herättäneet osakeoptiot ovat eräs organisaation keino sitouttaa työntekijä yritykseen. Työntekijän, jolla on työnantajansa osakkeita, oletetaan olevan sitoutuneempi organisaatioon. Sitoutumista saattavat vahvistaa tietoisuus mahdollisesta taloudellisesta hyödystä osakkeiden pörssiaron noustessa, mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon tai pelkkä osakkeiden omistaminen itsessään (Klein 1987, ks. Meyer & Allen 1997, 78). Osakeoptiojärjestelyn lanseeraaminen sinällään ei kuitenkaan vaikuta affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen, vaan siitä odotettavissa olevat edut, kuten osallistuminen päätöksentekoon tai taloudellinen hyöty (Meyer & Allen 1997, 78). Osakeoptiot saattavat muodostua myös taakaksi – vaikka työ sinällään ei enää vastaisikaan työntekijän odotuksia, ei työpaikkaa vaihdeta odotettavissa olevien optioiden lunastuksen takia, jolloin sitoutuminen saa laskelmoivan sitoutumisen piirteitä.

Erilaisia sitouttamisstrategioita suunniteltaessa – jos sellaisista ylipäättään voidaan puhua - tulisi lähteä siitä, millaisia tekijöitä sitoutumiseen on liitetty ja millainen yhteys näillä on havaittu olevan sitoutumiseen. Kappaleessa 2.2 esiteltiin sitoutumista selittäviä tekijöitä, joista sitoutumisen kannalta keskeisimpänä pidetään työhön liittyviä tekijöitä, kuten esim. työn haastavuutta, itsenäisyyttä, monipuolisuutta, työnkuvan selkeyttä sekä mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Tarjoamalla kiinnostavaa ja monipuolista työtä sekä ottamalla työntekijä mukaan päätöksentekoon organisaatio luo parhaat edellytykset työntekijän sitoutumiselle. Tärkeätä on myös pitää työntekijät informoituna ja luoda viestintäilmapiiri, joka kannustaa mielipiteiden ja mahdollisten parannusehdotusten tekoon. Parhaimpaan lopputulokseen päästään silloin, kun ollaan tietoisia siitä, miten työelämän erilaiset ilmiöt tai osa-alueet, kuten sitoutuminen, sisäinen viestintä, työtyytyväisyys, työn tehokkuus tai organisaatioilmasto ovat yhteydessä toisiinsa. Seuraavissa luvuissa tarkastellaankin sisäisen viestinnän keskeisiä käsitteitä sekä sisäiseen viestintään ja sitoutumiseen läheisesti liittyviä ilmiöitä kuten työ- ja viestintätyytyväisyyttä, organisaatio- ja viestintäilmastoa sekä organisaatio- ja viestintäkulttuuria.

### 3 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä on periaatteessa sanomien lähettämistä ja vastaanottamista. Käytännössä viestintä ei kuitenkaan ole näin yksiselitteistä. Samaa lausetta voidaan tulkita monella eri tavalla riippuen siitä, kuka lausetta tulkitsee – millainen on hänen arvomaailmansa tai mitä hän tietää aiheesta etukäteen. Juuri tässä piilee viestinnän haasteellisuus – miten viesti pitäisi muotoilla, että se menisi perille toivotulla tavalla.

Yrityksen viestintä voidaan jakaa viestinnän kohderyhmien mukaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoinen viestintä kohdennetaan yrityksen ulkopuolisille tahoille; asiakkaille, yhteistyökumppaneille tai lehdistölle. Sisäisen viestinnän kohteena ovat yrityksen omat työntekijät. Perinteinen jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on kuitenkin horjumassa; yrityksissä viestintä nähdään usein kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Esimerkiksi vahvan imagon rakentaminen vaikuttaa osaltaan myös yrityksen sisällä; se luo me-henkeä ja näin edesauttaa sitoutumista ja yhteisten päämäärien saavuttamista. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin perinteiseen sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä tutkimuskohteena on kuitenkin hyvin laaja, joten sisäiseen viestintään keskitytään vain siltä osin, kun se on koko tutkimuksen kannalta keskeistä.

Kuten myös jokainen yksilö, jokainen organisaatio on erilainen – sillä on omat liiketaloudelliset tai toiminnalliset tavoitteensa ja toimintatapansa. Organisaatiot eroavat toisistaan myös viestinnän suhteen. Työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön eri osapuolten välillä, joka mahdollistaa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteutumisen eri tilanteissa. Ominaista työyhteisön viestinnälle on, että se on organisoitua ja tavoitteellista. (Åberg 1997, 31.) Viestinnän avulla työntekijöille kerrotaan, mitä heiltä odotetaan, miten heidän tulisi tehdä työnsä tai mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden tavoitteet. Organisaation sisällä liikkuva tieto ei kuitenkaan aina liity suoraan työhön – epävirallisilla kahvituntikeskusteluilla on kuitenkin oma tärkeä funktionsa työpaikan ilmapiiriä ja organisaatioon sitoutumista ajatellen.

#### 3.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Vaikka viime vuosina yrityksen ulkoinen viestintä on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena erilaisten imago- ja profiilitutkimusten myötä, ei sisäisen viestinnän merkitystä voida unohtaa organisaation ulkoisen kuvan rakentajanakaan. Toimiva sisäinen viestintä on perusedellytys positiiviselle yrityskuvalle.

Sisäisen viestinnän tehtävät ovat moninaisia. Ikävalko (1995, 46) luokittelee ne Åbergin viestintäpizzamalla mukailten seuraavasti:

**Informointi:** Työntekijöille kerrotaan yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista sekä muista työhön tai yhteisöön liittyvistä asioista.

**Perehdyttäminen:** Työntekijät perehdytetään itse työhön sekä työyhteisöön. Perehdyttämisen tarkoituksena on sekä opettaa työntekijöille uusi työ että kiinnittää ja sitouttaa heidät työyhteisöön.

**Informointi ja keskustelu:** Työyhteisön sisällä keskustellaan yhteisistä asioista, esimerkiksi omasta työnkuvasta, sen muutoksista, koulutuksesta ja tavoitteista.

**Sisäinen markkinointi:** Yhteisön tulee markkinoida tuotteensa tai palvelunsa myös omalle henkilökunnalle, jotta he voivat markkinoida sitä yrityksen ulkopuolisille kohderyhmille.

**Yleinen vuorovaikutus:** Ihmisellä on luontainen tarve kommunikointiin virallisissa sekä epävirallisissa tilanteissa.

Tärkein sisäisen viestinnän tehtävä on välittää työntekijälle työn suorittamisen kannalta välttämätön tieto. Pelkkien työohjeiden välitys ei kuitenkaan riitä takaamaan yhteisön viestinnän onnistumista. Työyhteisöön perehdyttämisellä, keskusteluilla ja sosiaalisella vuorovaikutuksella muiden työntekijöiden kanssa edesautetaan työntekijän sopeutumista uuteen työyhteisöön sekä pidetään hänet tietoisena työpaikan asioista. Sisäisen viestinnän tehtävät ovat läheisesti yhteydessä myös organisaatioon sitoutumiseen. *Informoinnin* ja *sisäisen markkinoinnin* avulla työntekijä pystyy suhteuttamaan oman työtehtävänsä kokonaisuuteen, jota pidetään tärkeänä sitoutumisen kannalta. *Perehdyttäminen* on puolestaan edellytys sille, että työntekijän työtulos on paras mahdollinen ja että hän tuntee olevansa osa yhteisöä, jolla on yhteiset tavoitteet. Tätä funktiota vahvistavat myös *informointi ja keskustelu* sekä *yleinen vuorovaikutus*.

Liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna yhteisön viestinnän tarkoituksena on tukea mahdollisimman tehokkaasti yhteisön toimintaa ja auttaa sitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Vaikka viestinnän vaikutukset ovat usein epäsuorasti mitattavissa, on myös viestinnälle luotava selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet. Viestintätavoitteiden tulee perustua yritykseen strategiaan ja tukea yrityksen päämääriä. Tavoitteet voivat olla laadullisia (esim. viestintätyytyväisyyden nostaminen) tai määrällisiä (infopalaverit kerran kuussa) (Ikävalko 1995, 16-17). Tärkeintä on, että tavoitteiden täyttymistä seurataan, jotta viestinnän onnistumista voidaan arvioida ja mahdollisiin epäkohtiin puuttua.

### 3.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Yrityksen sisäinen viestintäjärjestelmä muodostuu viestintäkanavista, erilaisista verkostoista, käytettävissä olevista apuvälineistä, viestinnän säännöistä ja normeista sekä itse viestijöistä. Viestintäkanavat ja välineet luovat viestinnälle infrastruktuurin, joita hyödyntämällä haluttu viesti saadaan perille.

Daft, Lengel ja Trevino (1987, ks. Åberg 1997, 105) ovat jakaneet johtamisen tehokkuutta ja viestimien käytön suhdetta tutkiessaan sisäisen viestinnän kanavat



rikkaisiin ja vähemmän rikkaisiin kanaviin. Jaon kriteereinä olivat palautteen saamisen nopeus, rinnakkaisten viiheiden käytön mahdollisuus, luonnollisen kielen käyttö sekä viestimen henkilökohtaisuus. Tutkijoiden mukaan rikkain kanava oli henkilökohtainen kanssakäyminen. Seuraavaksi rikkaimpia olivat kokoukset, puhelin ja sähköposti. Henkilökohtainen tapaaminen on usein kaikkein varmin keino saada viesti perille, mutta se ei kaikkein aikaa vievimpänä ole läheskään aina mahdollista eikä edes tarpeellista. (Åberg 1997, 105.)

Sisäinen viestintä voidaan jakaa myös henkilökohtaiseen viestintään, kirjalliseen viestintään sekä sähköiseen viestintään (Åberg 1997,102). Henkilökohtaisen viestinnän kanavista tärkeimpänä on pidetty esimies-alaisviestintää. Esimiehellä on hyvin keskeinen rooli niin viestinnän onnistumisen kuin koko organisaation menestymisenkin kannalta. Åbergin mukaan (1989, 108) lähin esimies on työntekijän tärkein tietolähde, sillä esimiehen puoleen käännytään niin suoraan työtä kuin omaa työyksikköäkin koskevissa asioissa. Myös viestinnän onnistumisen suhteen esimies on keskeisessä asemassa. Goldhaberin mukaan (1981, 83) toimivassa esimies-alaisuudessa

- esimies antaa alaisille tunnustusta
- esimies ymmärtää alaisten työn sisällön
- esimieheen voi luottaa
- esimies on lämmin ja ystävällinen
- esimies on rehellinen
- alaiset voivat olla esimiehen kanssa eri mieltä

Esimies-alaisviestinnän ohella muita henkilökohtaisia viestintäkanavia ovat mm. erilaiset tapaamiset, kokoukset ja tiedotustilaisuudet. Kirjallisia kanavia ovat esimerkiksi tiedotteet, henkilöstölehdet tai kirjeet, sähköisiä mm. sähköposti tai yrityksen työntekijöille suunnattu Intranet Internetin ohella. (Åberg 1997, 102.) Uusimpia sähköisiä kanavia edustavat mm. tekstiviestit ja uudet langattomat päätelaitteet kuten kannettavat tietokoneet tai matkapuhelimet, joiden avulla työntekijä pääsee hakemaan tarvitsemaansa tietoa yrityksen sisäisestä verkosta ajasta ja paikasta riippumatta.

Kanavan valinta vaikuttaa osaltaan viestinnän lopputulokseen – sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Jopa itse kanavan valinta sinällään saattaa luoda tiettyjä mielikuvia viestin merkityksestä ja painoarvosta. Useampien kanavien rinnakkainen käyttö tehostaa yleensä viestin vaikutusta. (Timm 1986, 50, 60.) Sopivan kanavan valintaan vaikuttavat tarjolla olevat kanavat, kanavan käytön kustannukset, haluttu vaikutus, tarkoituksenmukaisuus, palautteen antamisen mahdollisuus sekä lähettäjän ja vastaanottajan taidot (Level & Galle 1988, ks. Pace & Faules 1994, 128). Jos viestinnän tarkoituksena on esimerkiksi muuttaa asenteita, täytyy kanavan olla henkilökohtainen ja viestinnän pitkäkestoista. Sisäisen viestinnän haasteena onkin päivittäin valita tilanteeseen ja viestin sisältöön parhaiten soveltuva kanava.

### 3.3 Organisaation virallinen ja epävirallinen viestintä

Yhteisön viestinnän normit ja säännöt määräävät osaltaan, mitä organisaation sisällä viestitään ja millaisia kanavia – virallisia vai epävirallisia - käytetään. Organisaation *virallinen viestintäjärjestelmä* nojautuu organisaatorakenteeseen, joka sisältää eri organisaatiotasot, osastot ja jaokset sekä työntekijöiden vastuualueet, asemat ja työnkuvaukset (Kreps 1990, 201). Esimerkiksi esimieheltä alaspäin suuntautuva viestintä perustuu viralliseen viestintäjärjestelmään - esimiehen tehtävänä on antaa alaiselle tarvittavat tiedot työn suorittamista varten.

Organisaation *epävirallinen viestintä* ei ole useinkaan suunniteltua eikä se perustu viralliseen organisaatorakenteeseen (Kreps 1990, 201). Epävirallisen viestinnän tunnetuin muoto on puskaradio, joka kuitenkin on mainettaan parempi. Goldhaberin mukaan (1981, 61) puskaradion toiminta on nopeaa ja sen välittämä tieto on yleensä paikkaansa pitävää ja informaatorikasta. Puskaradion kautta välitetään useimmiten tietoa organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä, asenteista, ennustuksista, arvoista ja normeista eikä niinkään suoraan työhön liittyvää tietoa (Myers & Myers 1982, 138).

Epävirallisia viestintäkanavia syntyy usein siksi, että organisaation virallinen viestintäjärjestelmä pystyy harvoin täyttämään organisaation kaikkia viestintätarpeita. Jos työyhteisössä ei saada tarpeeksi tietoa virallisten kanavien kautta, epävirallisten kanavien merkitys kasvaa. Vastaavasti jos organisaatiossa tieto kulkee riittävän hyvin virallisia kanavia pitkin, puskaradiota ei tarvita samalla tavoin informaatiovajeen täyttämiseen. (Kreps 1990, 201-202.)

Sitoutumista tukeva viestintä voi olla sekä virallista että epävirallista. Toisaalta yrityksen johdolta ja esimieheltä saatu tuki perustuu organisaatioasemaan ollen näin osa virallista viestintäjärjestelmää, mutta toisaalta myös epäviralliset palaverit ja keskustelut luovat yhteishenkeä, jota tarvitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 3.4 Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä

Työyhteisössä viestit kulkevat moneen suuntaan erilaisia kanavia ja verkostoja pitkin. Työyhteisön viestintä voidaan jakaa viestin lähettäjän ja vastaanottajan organisaatiostatuksen sekä viestin suunnan mukaan horisontaaliseen ja vertikaaliseen viestintään.

*Horisontaalisessa viestinnässä* tieto kulkee samalla hierarkiatasolla olevien työyhteisön jäsenten välillä. Horisontaalisen viestinnän avulla mm. koordinoidaan työtehtäviä, kerrotaan työyksikön suunnitelmista ja toiminnoista, ratkaistaan ongelmia, vahvistetaan yhteisymmärrystä, keskustellaan mahdollisista eroavaisuuksista sekä luodaan yhteishenkeä tukemalla toisia työntekijöitä heidän työssään (Pace & Faules 1994, 134). Vaikka horisontaalisella viestinnällä on kiistämättä keskeinen rooli työyhteisön viestinnässä, sitä ei useinkaan nähdä osana virallista viestintäjärjestelmää (Dunham 1984, 283). Horisontaalisen viestinnän

merkitys kasvaa erityisesti organisaatorakenteeltaan matalissa organisaatioissa (O'Hair & Friedrich 1992, 57). Vaikka horisontaalisessa viestinnässä osapuolina on usein työyhteisön tasavertaiset jäsenet, voi sujuvan viestinnän esteinä olla mm. pelko ideoiden varastamisesta, kateus tai motivaation puute. (Daniels & Spiker 1987, ks. O'Hair & Friedrich 1992, 57). Lisäksi johto ei välttämättä ymmärrä horisontaalisen viestinnän tärkeyttä (Kreps 1990, 206). Johto saattaa nähdä työntekijöiden väliset keskustelut ajanhukkana, ja he katsovat näiden vähentävän työtehoa. Epävirallisilla keskusteluilla, joiden sisältö ei välttämättä liity laisinkaan työhön tai työyhteisöön, on kuitenkin tärkeä merkitys työyhteisön hyvinvoinnille ja sen ilmapiirille.

*Vertikaalisen viestinnän* osapuolina ovat organisaation eri hierarkiatasoilla olevat työntekijät. Vertikaalinen viestintä voidaan jakaa vielä ylhäältä alaspäin (downward communication) ja alhaalta ylöspäin (upward communication) suuntautuvaan viestintään. Vertikaalinen ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä perustuu pitkälti organisaatorakenteeseen (Koehler & Anatol & Applbaum 1981, 82) ja yhteisön viralliseen viestintäjärjestelmään. Esimieheltä alaiselle suuntautuvan viestinnän sisältönä on useimmiten työohjeita työtehtävän suorittamiseksi, informaatiota työtehtävistä ja niiden liittymisestä muihin organisaation toimintoihin, informaatiota organisaation toimintatavoista, palautetta työntekijän tekemästä työstä sekä informaatiota organisaation tavoitteista ja tehtävästä (Katz & Kahn 1966, ks. Pace & Faules 1994, 127). Organisaatioissa, joissa on monta eri hierarkiatasoa, saattaa ylhäältä alaspäin kulkevalla viestillä olla monta välittäjää. Vaarana on tällöin viestin sisällön muuttuminen sen edetessä organisaatioportaalta toiselle (O'Hair & Friedrich 1992, 56). Ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestinnän ongelmia ovat myös eri kanavien ylikäyttö, esimiesten lähettämät ristiriitaiset ja vaikeaselkoiset viestit sekä alaisten kykyjen aliarvioiminen (Chase 1970, ks. Kreps 1990, 204-206).

Vertikaalisessa alhaalta ylöspäin suuntautuvassa viestinnässä tieto siirtyy työntekijältä esimiehelle. Henkilöstöltä esimiehelle tai johdolle välittyy tietoa erilaisista itse työhön liittyvistä asioista ja ongelmista. Työntekijöiden palautteen avulla johto voi myös arvioida oman työskentelynsä onnistumista sekä kuulostella, mitä mieltä työntekijät ovat työstään, organisaatiosta tai näihin liittyvistä asioista. (Pace & Faules 1994, 130.) Alhaalta ylöspäin suuntautuvalla viestinnällä on myös tärkeä tehtävä silloin, kun henkilöstöä halutaan rohkaista osallistumaan erilaisiin organisaation tehtäviin sekä näin luomaan yhtenäisyyden tunnetta. (Kreps 1986, 198). Työntekijöiden antama palaute on ensiarvoisen tärkeää tietoa, joka parhaimmillaan ohjaa johtoa päätöksenteossa.

Alaisten antama palaute on tärkein tiedonlähde myös silloin, kun arvioidaan esimies-alaisviestinnän onnistumista (Kreps 1990, 203). Vaikka palautteen annolla onkin keskeinen rooli henkilöstöltä johdolle suuntautuvassa viestinnässä, ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, että työntekijät kaunisteleivat esimiehelle antamia tietoa. Työntekijät saattavat pelätä kertoa esimiehilleen ikäviä uutisia rangaistuksen pelossa, varsinkin jos organisaatiossa ei vallitse luottamuksellinen ilmapiiri (Pace & Faules 1994, 132). Esimiehet eivät myöskään välttämättä ole kovin vastaanottavaisia alaisten antamalle palautteelle tai he reagoivat siihen vihamielisesti. Alhaalta ylöspäin suuntautuvaa viestintää saattaa vaikeuttaa myös sopivan palautekanavan puute. (Roberts & O'Reilly 1974, Read 1962, Athanassiades

1973, ks. Kreps 1990, 206.) Koska palautteen saanti työntekijöiltä on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää toiminnan arvioinnin kannalta, on organisaation tarjottava työntekijöille mahdollisuus palautteenantoon myös anonyyminä, ilman pelkoa mahdollisesta rangaistuksesta.

### 3.5 Viestintäilmasto

Organisaation sisäiseen viestintään liittyy läheisesti viestintäilmaston käsite. Usein organisaation sisäistä viestintää tutkittaessa puhutaankin viestintäilmastotutkimuksesta. Lehtosen mukaan (1991, 16) viestintäilmastosta puhuttaessa halutaan koota yhdeksi kokonaisuudeksi sellaisia organisaation yhteisiä asenteita, tuntemuksia ja mielikuvia, joita työntekijät liittävät viestintään. Ilmasto jo käsitteenä viestittää, että kyseessä on metafora, jonka avulla yritetään kuvailla muuten hankalasti konkreettiseen muotoon tiivistettävää useista eri osa-alueista koostuvaa ilmiötä.

Viestintäilmasto liittyy läheisesti organisaatioilmastoon, ja näiden kahden välinen suhde onkin puhututtanut tutkijoita kautta vuosikymmenten. Tutkijoita on askarruttanut mm. se, onko viestintäilmasto osa organisaatioilmastoa vai tulisiko se erottaa omaksi ilmastokseen. Koska viestintä sinällään on keskeinen toiminta organisaatiossa, tulisi viestintäilmasto Poolen mukaan (Poole 1985, 80) erottaa organisaation muista mahdollisista ilmastoista kuten motivaatioilmastosta tai innovaatioilmastosta. Useissa organisaation ilmastoja käsitelleissä tutkimuksissa viestintää koskevat väittämät ovat latautuneet omaksi faktorikseen, joten viestintäilmaston erottaminen muista ilmastoista on Poolen mukaan perusteltua (Poole 1985, 81). Viestintäilmasto eroaa Pacen ja Faulesin mukaan (Pace & Faules 1994, 100) organisaatioilmastosta siten, että se sisältää työntekijöiden käsitykset organisaation viestintään liittyvistä toiminnoista.

Myös Lampinen käsittelee lisensiaattityössään (1989) organisaatioilmaston ja viestintäilmaston suhdetta. Hän pitää organisaatioilmastoa laajana käsitteenä, joka sisältää organisaation jäsenten havainnot kaikista organisaatiossa tapahtuvista asioista. Viestintäilmasto on Lampisen mukaan yksi organisaatioilmaston alakäsitteistä (Lampinen 1989, 123). Viestintäilmasto sisältää organisaation jäsenten havainnot organisaatiossa tapahtuvista viestintään liittyvistä toiminnoista. Viestintä puolestaan vaikuttaa kaikkiin muihin ilmastoihin, sillä viestinnän avulla organisaation jäsenten jäsentävät tekemiään havaintoja ympäristöstään. (ibid, 125.)

Reddingin mukaan viisi ideaalin viestintäilmaston tekijää ovat 1) kannustavuus, 2) osallistuva päätöksenteko, 3) luottamus ja uskottavuus, 4) avoimuus sekä 5) korkealla olevat tavoitteet (Redding 1972, ks. Falcione & Sussman & Herden 1987, 201). Viestintäilmasto kertoo erityisesti työyhteisön jäsenten tunteesta siitä, miten avoimesti he voivat kommunikoida keskenään organisaatiossa. (Kreps 1990, 196). Avoimessa viestintäilmastossa esimiehet ja työntekijät ovat avoimia uusille ideoille ja kysyvät toistensa mielipiteitä. Esimies ottaa myös kritiikkiä vastaan ja reagoi siihen. Suvaitseva viestintäilmasto rohkaisee ihmisiä kommunikoimaan avoimesti ja kohtelemaan työtovereitaan ystävällisesti ja kunnioittaen, kun taas negatiivisella

ilmastolla on päinvastaiset vaikutukset. Gibb puolestaan lähestyy viestintäilmastoa sijoittamalla viestintäilmaston jatkumolle kannustava – puolustava. Gibbin mukaan (Gibb 1961, ks. Kreps 1986, 229) organisaation jäsenten viestintäkäyttäytyminen johtaa joko kannustavaan vai puolustuskannalla olevaan viestintäilmastoon. Kannustavan viestinnän arvoja ovat kuvailevuus tuomitsemisen sijasta, ongelmakeskeisyys, spontaanisuus, empatia, tasapuolisuus sekä joustavuus, kun taas puolustelemaa viestintää kuvailevat arvostelu, kontrolli, jäykkyys, välinpitämättömyys, organisaatioaseman korostaminen sekä joustamattomuus (Gibb 1961, ks. Andrews & Herschel 1996, 102).

Reddingin malliin (Redding 1972, ks. Falcione et al 1987, 201) perustuen Dennis kehitti organisaation viestintäilmastomittarin, jonka koostuu viidestä eri osa-alueesta; esimies-alaisviestinnästä, sen laadusta ja tiedon paikkaansa pitävydestä, esimies-alaisuuden avoimuudesta, mahdollisuuksista vaikuttaa alaisilta esimiehille suuntautuvaan viestintään sekä alaisilta ja työtovereilta saadun informaation luotettavuudesta (Dennis 1975, ks. Falcione et al 1987, 201). Organisaatioilmaston ja viestintäilmaston läheisyyttä kuvaa osaltaan myös se, että niitä mittaavien mittareiden on havaittu olevan osittain päällekkäisiä. (Falcione et al 1987, 201). Jos organisaatioilmastoa ja viestintäilmastoa toisaalta tarkastellaan itse organisaation näkökulmasta, olennaista ei kuitenkaan ole ilmastojen päällekkäisyys tai yhteneväisyys, vaan se, miten ilmastot vaikuttavat organisaation toimintaan ja työn tulokseen.

Timm näkee viestintäilmaston organisaatiossa vallitsevana psykologisena tilana, joka syntyy yksilön organisaation arvojen ymmärtämisen ja niihin sitoutumisen kautta sekä suhteesta muihin organisaation jäseniin (Timm 1986, 74) Määritelmä ei rajaa viestintäilmastoa koskemaan pelkästään viestintään liittyviä asenteita tai käsityksiä, vaan se sisältää myös mm. organisaatioon sitoutumiseen liitettyjä osa-alueita. Viestintäilmaston tilaa voidaan Timmin mukaan selvittää seuraavien kysymysten avulla:

1) Mitkä ovat työntekijöiden tavoitteet ja missä määrin ne ovat yhteneväisiä organisaation tavoitteiden kanssa?

Työntekijöiden on oltava selvillä omista sekä organisaation tavoitteista sekä siitä, missä määrin tavoitteet ovat samansuuntaisia. Jos päämäärät ovat yhteneviä, ne on myös helpompi saavuttaa.

2) Mitä työntekijältä odotetaan?

Sekä työntekijällä että organisaatiolla tulee olla selvä käsitys siitä, mitä he toisiltaan odottavat. Epätietoisuus työtehtävien sisällöstä ja sen vaatimuksista vaikuttaa negatiivisesti viestintäilmapiiriin.

3) Millaisia rooleja organisaatiossa on?

Oman ja muiden roolien selkeys organisaatiossa on työn sujuvuuden kannalta tärkeää. Henkilön asema ja kokemus organisaatiossa vaikuttavat työntekijän käsityksiin organisaatiosta ja sen toiminnasta.

#### 4) Miten työntekijöitä motivoidaan oma-aloitteiseen viestintään?

Aloitteiden teko ja omien mielipiteiden – varsinkin työyhteisöä arvostelevien – esittäminen voi olla vaikeaa, jos työyhteisössä vallitsee huono viestintäilmapiiri. Tämä aiheuttaa sen, että työntekijät eivät uskalla antaa kritiikkiä mahdollisten seuraamusten pelossa. Huono viestintäilmapiiri ei motivoi aloitteentekoon tai työyhteisön ongelmakohtiin puuttumiseen.

#### 5) Miten työntekijöitä kannustetaan riskinottoon?

Luovuuteen ja riskinottoon kannustaminen on merkki työntekijää tukevasta viestintäilmapiiristä. Salliva viestintäilmapiiri hyväksyy myös mahdolliset epäonnistumiset, koska riskinotolla saatetaan saavuttaa myös positiivisia tuloksia.

#### 6) Kohdellaanko työntekijöitä tasapuolisesti?

Asioista tiedottaminen oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti yrityksen kaikille työntekijöille on toimivan viestintäilmaston kannalta tärkeää. Johdon oma-aloitteellinen ja ajankohtainen viestintä synnyttää luottamusta organisaation eri osapuolten välille.

#### 7) Miten jäsenille annetaan palautetta?

Rehellisen ja kannustavan palautteen antaminen auttaa osaltaan hyvän viestintäilmaston luomisessa. Työntekijät odottavat palautetta siitä, miten hyvin he ovat onnistuneet heille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

(Timm 1986, 75-88)

Viestintäilmastoa voidaan Timmin mukaan parantaa kehittämällä organisaation virallista viestintäjärjestelmää ja –politiikkaa. Tärkeätä olisi kirjata organisaation viestinnälliset tavoitteet ja sitoutua niihin sekä seurata tavoitteiden toteutumista. Kirjattu viestintäpolitiikka vähentää epäselvyyksiä ja vakiinnuttaa viestintäilmastoa (Timm 1984, 89). Se ei kuitenkaan ole toimivan viestinnän ehdoton edellytys – pääasia on, että viestintä toimii toivotulla tavalla ja että yllättäviinkin tilanteisiin ollaan varauduttu.

Viestintäilmaston merkitys organisaatiolle ja sen toiminnalle on hyvin keskeinen. Reddingin mukaan viestintäilmastolla on sinällään merkittävämpi rooli tehokkaan organisaation luomisessa kuin yksilön viestintätaidoilla tai –tekniikoilla. Erityisesti johtamisviestinnän on todettu vaikuttavan merkittävästi organisaation tehokkuuteen (Redding 1972; ks Kreps 1990, 196). Organisaatiossa vallitseva viestintäilmasto määrää osaltaan sen, missä määrin työhön ollaan valmiita panostamaan. Viestintäilmasto vaikuttaa päätöksiin tehdä työ hyvin, organisaatioon sitoutumiseen, kollegoiden kannustamiseen ja heihin luottamiseen, luovuuteen rohkaisemiseen ja innovatiivisuuteen. Vahva ja positiivinen viestintäilmasto edesauttaa myös kannustavien johtamiskäytäntöjen ja toimintatapojen syntymisestä. (Pace & Faules 1994, 105-107). Toisaalta on hyvä tiedostaa, että viestintä ja sen onnistuminen eivät

yksinään vaikuta esimerkiksi haluan tehdä työ hyvin, vaan kyse on usein monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta eikä pelkästään viestinnän onnistumisesta tai epäonnistumisesta.

### 3.6 Viestintätyytyväisyys

Viestinnän tehokkuutta tai sen onnistumista mitattaessa viitataan usein työntekijöiden viestintätyytyväisyyteen; miten tyytyväisiä he ovat organisaation viestintään liittyviin seikkoihin. Yleinen käsitys tehokkaan viestinnän positiivisesta vaikutuksesta työyhteisön toiminnalle on herättänyt myös yritysmaailman kiinnostuksen viestintätyytyväisyyttä ja sen vaikutuksia kohtaan. Viestintätyytyväisyyden on todettu olevan myös yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen (Varona 1996).

Aluksi viestintätyytyväisyydellä tarkoitettiin yksilön tyytyväisyyttä omaan viestintään. Vuonna 1968 Thayer määritteli viestintätyytyväisyyden yksilön henkilökohtaiseksi tunteeksi onnistuneesta viestintätapahtumasta. (ks. Downs 1977, 367). Sittemmin käsite laajeni koskemaan yksilön tyytyväisyyttä yleisesti viestintää kohtaan. Viestintätyytyväisyys nähtiin ensin unidimensionaalisenä; työntekijä oli tyytyväinen tai tyytymätön viestintään yleisellä tasolla. Myöhemmin viestintätyytyväisyyden on katsottu koostuvan useista eri osa-alueista, dimensioista, jolloin myös työntekijän tyytyväisyys viestinnän eri dimensioihin voi vaihdella. Tyytyväisyyden multidimensionaalinen luonne tulee esille myös Wiion sekä Downsin ja Hazenin viestintätyytyväisyyden malleissa. Wiio määritteli 70-luvun lopulla viestintätyytyväisyyden dimensioiksi tyytyväisyyden omaan työhön, viestien sisältöön, viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen sekä käytettyjen kanavien tehokkuuteen (Wiio 1978, ks. Juholin 1999, 73). Samaan aikaan luotiin myös Downsin ja Hazenin viestintätyytyväisyyden mittari (Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ). Downsin ja Hazenin mukaan (1977, ks. Downs 1977, 368-369) viestintätyytyväisyys koostuu kahdeksasta eri dimensiosta; viestintäilmastosta, esimiesten viestinnästä ja heidän viestintäasenteistaan, työntekijän integroinnista organisaatioon, viestintäkanavien toimivuudesta, horisontaalisesta ja epävirallisesta viestinnästä, organisaation tulevaisuudennäkymistä, alaisten viestinnästä sekä heidän viestintäasenteistaan sekä henkilökohtaisesta palautteesta. Myöhemmin Pincus (1986) lisäsi malliin yhdeksännen dimension, johdon viestinnän.

Viestintätyytyväisyyden multidimensionaalisen luonteen mukaisesti työntekijöiden tyytyväisyys viestinnän eri dimensioihin voi vaihdella. Tutkimuksissa, joissa on käytetty Downsin ja Hazenin viestintätyytyväisyysmittaria on todettu, että työntekijät ovat yleensä kaikkein tyytyväisimpiä esimiesten viestintään sekä alaisten viestintään, kun taas kaikkein tyytymättömmimpiä ollaan henkilökohtaisen palautteen saantiin. Myös organisaatio-aseman ja demografisten tekijöiden vaikutusta viestintätyytyväisyyteen on selvitelty. Esimiesasemassa olevien työntekijöiden on todettu olevan muita tyytyväisempiä viestintään, mutta demografisilla tekijöillä kuten iällä tai sukupuolella, ei ole havaittu olevan vaikutusta viestintätyytyväisyyteen. (Varona 1996, 113; Clampitt & Downs 1993, 7.)

Tutkiessaan viestintä- ja työtyytyväisyyttä suomalaisissa organisaatioissa Juholin päätyi neljään viestintätyytyväisyyden ulottuvuuteen; 1) johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, 2) työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja oman osaston tai tiimin ilmapiiri, 3) omaan työhön, uraan ja kehittymiseen vaikuttaminen sekä 4) ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmien toimivuus. Viidentenä dimensiona tutkimuksessa oli mukana myös materiaaliset edut, jolla kuitenkin todettiin olevan vain vähäinen merkitys viestintätyytyväisyydelle. (Juholin 1999, 79-80.) Tutkimuksen mukaan kolmella ensimmäisellä dimensiolla oli eniten merkitystä viestintätyytyväisyyteen, kun taas ammattimainen viestintä toimi taustalla eikä sillä koettu olevan suurta merkitystä. Viestintätyytyväisyys perustuuakin Juholinin mukaan vahvimmin henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. (Juholin 1999, 80-81.)

Viestintätyytyväisyyttä on pidetty usein päällekkäisenä käsitteenä viestintäilmaston kanssa ja tutkijat ovatkin olleet eri mieltä käsitteiden keskinäisestä suhteesta. Pace näkee viestintätyytyväisyyden osana viestintäilmastoa (Pace 1983, 129), kun taas esimerkiksi edellä esitellyssä Downsin ja Hazenin mallissa viestintäilmasto on eräs viestintätyytyväisyyden dimensioista. Termejä voidaan erotella myös sen perusteella, onko kyse yksilön vai yhteisön käsitteistä. Pace & Faules (1994, 112) määrittelevät viestintätyytyväisyyden edustavan tyytyväisyyttä viestintään yksilötasolla, kun taas viestintäilmasto edustaa yhteisön yhteisiä makrotason käsityksiä viestintään liitetystä asioista. Viestintätyytyväisyys pitää sisällään arvostelevan komponentin, kun taas viestintäilmaston avulla kuvaillaan yhteisössä vallitsevaa tilaa (Pace & Faules 1994, 112). Jos toisaalta tavoitteena on tutkia kokonaisvaltaisesti organisaation viestintää, ilmiöitä voidaan ajatella toisiaan täydentävinä ja tuloksia voidaan analysoida hyödyntäen sekä viestintäilmastoa että viestintätyytyväisyyttä käsitteleviä kokonaisuuksia.



## 4 ORGANISAATION SISÄISEEN VIESTINTÄÄN JA SITOUTUMISEEN LÄHEISESTI LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ

Viestintä on eräs organisaation keskeisimmistä toiminnoista, ja samalla se on väline, joka mahdollistaa koko organisaation toimimisen. Organisaatiossa viestintä ei kuitenkaan toimi erillään muista organisaation ilmiöistä tai osa-alueista. Viestinnän suhde muihin organisaation ilmiöihin, kuten esimerkiksi organisaatioilmastoon, on usein resiprookkinen – viestintä vaikuttaa organisaatioilmastoon, mutta myös organisaatioilmasto vaikuttaa viestintään. Siksi organisaation sisäistä viestintää tarkasteltaessa on huomioitava se ympäristö, jossa viestitään sekä se, millainen suhde organisaation erilaisilla ilmiöillä on viestintään ja mitä nämä ilmiöt pitävät sisällään. Seuraavassa luvussa tarkastellaankin organisaatioilmaston, organisaatiokulttuurin sekä työtyytyväisyyden käsitteitä ja niiden sisältöjä. Käsitteiden esittely on perusteltua myös siksi, että ne ovat läheisessä yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen.

### 4.1 Organisaatioilmasto

Vaikka organisaatioilmasto on ollut suosittu organisaatioviestinnän tutkimuskohde jo vuosikymmenien ajan eikä sen olemassaoloa ja sen merkitystä työyhteisölle kukaan kiistäkään, käsitteen sisällöstä ei kuitenkaan ole päästy yksimielisyyteen. Organisaatioilmastoa määriteltäessä on kiistelty mm. siitä, onko organisaatiossa vain yksi ilmasto vai useita ilmastoja (esimerkiksi viestintäilmasto ja motivaatioilmasto) ja millainen eri ilmastojen keskinäinen suhde on - onko esimerkiksi viestintäilmasto osa organisaatioilmastoa vai oma itsenäinen ilmastonsa? Keskustelua on herättänyt myös se, kuinka yleinen tai kattava ilmasto on. (Poole 1985, 82-83.)

Koska siitä, mitä käsite *organisaatioilmasto* pitää sisällään, ei ole saavutettu yhteisymmärrystä, on organisaatioilmastosta löydettävissä lukuisia määritelmiä. Tagiuri määrittelee organisaatioilmaston organisaation jäsenten kokemaksi ominaisuudeksi, joka vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä ja jota voidaan kuvailla tiettyjen arvojen avulla (Tagiuri 1968, ks. Falcione et al 1987, 197). Scheneiderin määritelmän mukaan havainnot ilmastosta ovat kuvauksia sellaisista organisaation käytännöistä ja toimintatavoista, joista henkilöstö on yhtä mieltä (Schneider 1975, ks. Falcione et al 1987, 197). Poolen ja McPheen mukaan organisaatioilmasto edustaa jäsenten yleisiä uskomuksia ja asenteita organisaatiota kohtaan (Poole & McPhee 1985, 196).

Tutkijoiden erilaista lähestymistavoista riippumatta Poolen mukaan (Poole 1985, 96) organisaatioilmastomääritelmillä on ainakin seuraavia yhteisiä ominaisuuksia: 1) Ilmasto on keskeinen organisaation osa-alue, joka edustaa organisaation jäsenten yhteisiä kuvauksia organisaatiosta 2) ilmasto toimii eräänlaisena toiminnan lähtökohdana ja siksi se vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen, asenteisiin

ja odotuksiin 3) organisaation tai sen eri yksilöiden toimintatavat muokkaavat ja ylläpitävät ilmastoja sekä 4) organisaatiossa voi olla useampia ilmastoja. (Poole 1985, 96.)

Organisaatioilmastoa käsittelevissä tutkimuksissa tutkimusote on erilainen riippuen siitä, miten tutkijat ovat käsitteen operationaalistaneet. Jamesin ja Jonesin mukaan (James & Jones 1974, ks. Falcione & Kaplan 1984, 286-288) organisaatioilmastotutkimukset voidaan jakaa kolmeen eri lähestymistapaan. Ensimmäinen lähestymistapa näkee ilmaston attribuuttina tai attribuuttikimppuna, joka kuuluu organisaatiolle ja joka on riippumaton yksityisen työntekijän käsityksistä. Toisen lähestymistavan mukaan ilmasto on organisaation ominaispiirteiden ja yksilön käsitysten vuorovaikutuksen aikaansaannos. Kolmannessa lähestymistavassa ilmasto nähdään yksilön käsitysten summana. Nämä tutkimuslähtökohdat ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, millaisia mittareita ilmastotutkimuksessa käytetään ja miten tuloksia analysoidaan (Falcione et al 1987, 199). Myös käsitteillä *subjektiivinen* ja *objektiivinen* ilmasto viitataan erilaisiin tutkimusotteisiin. Subjektiivisen näkökannan mukaan ilmasto kuvaa yksilöiden käsitykset organisaatiosta kun taas objektiivinen näkökanta huomioi ainoastaan fyysisesti havaittavissa olevat organisaation piirteet (Poole 1985, 83). Poolen ja McPheen mukaan pelkät objektiiviset organisaation piirteet eivät kuitenkaan yksistään riitä kuvaamaan organisaatiossa vallitsevaa ilmastoja (Poole & McPhee 1983, 198). Kokonaiskuvan saamiseksi tuntuu kuitenkin luonnolliselta huomioida myös työntekijöiden omat käsitykset organisaatioilmastosta ja sitä kuvaavista seikoista.

Tutkimuksissa on yritetty myös selvittää, mitkä seikat vaikuttavat organisaatioilmaston syntyyn. Mm. organisaation rakenteella, koolla, päätösvallan jakautumisella sekä muodollisuuden asteella on havaittu olevan vaikutusta organisaatioilmastoon (Poole 1985, 91-93, 96). Niiden suhde ilmastoon ei kuitenkaan ole kovin yksiselitteinen, sillä niiden vaikutus organisaatioilmastoon realisoituu vasta välillisesti organisaation toimintatapojen ja käytäntöjen kautta. Organisaation toimintatavoilla, sen käytännöllä ja viestinnällä saattaakin olla vahvempi vaikutus organisaatioilmastoon kuin edellä mainituilla fyysisesti todennettavilla organisaation ominaisuuksilla, joita ilmaston objektiivinen tutkimusote painottaa. Mm. Muchinsky (1977) havaitsi positiivisten viestintäkäsitysten korreloivan vahvasti organisaatioilmaston kanssa.

Organisaatioilmaston merkitys organisaation toiminnoille on keskeinen, sillä organisaatioilmaston muutokset saattavat vaikuttaa esimerkiksi organisaation tuottavuuteen (Kopelman, Brief & Guzzo 1989, ks. Pace & Faules 1994, 101). Organisaatioilmaston vaikutukset mm. työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työn tuottavuuteen ovat osaltaan lisänneet kiinnostusta organisaatioilmastoon, etenkin jos ilmastoja ja sen vaikutuksia pohditaan pelkästään tuoton maksimoinnin näkökulmasta. Tutkimuksissa on havaittu organisaatioilmaston ja työtyytyväisyyden olevan läheisessä suhteessa toisiinsa. Kannustava organisaatioviestintä luo kannustavaa organisaatioilmapiiriä sekä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Poole 1985, 95; DeWine & Barone 1984, ks. Kreps 1990, 196). Suhde ilmaston ja työn tuottavuuden välillä on jo monimutkaisempi. Organisaatioilmasto vaikuttaa työn tuottavuuteen lähinnä välillisesti, joten sen vaikutusta on vaikeahkoa mitata,

varsinkin kun työn tuottavuuteen vaikuttavat myös muut seikat, kuten esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio tai työolosuhteet. Joissain tutkimuksissa on todettu organisaatioilmaston olevan yhteydessä myös organisaatioon sitoutumiseen (Welsh & LaVan 1981). On selvä, että kannustava ja positiivinen organisaatioilmasto luo paremmat edellytykset sitoutumiselle kuin organisaatioilmasto, jossa työntekijöiden välillä vallitsee kova kilpailu ja jossa henkilösuhteet ovat tulehtuneet.

## 4.2 Organisaatiokulttuuri

Perinteisesti kulttuurilla viitataan kulttuuriperintöön, joka määrää yhteisön tai kansakunnan normit ja säännöt. Yhtä lailla myös organisaation toiminta perustuu tietyille kulttuurille, joka on muodostunut vuosien varrella. Toisaalta organisaatio poikkeaa kulttuurista siten, että se on keinotekoinen yhteisö, joka on perustettu tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Koehler et al 1981, 124).

Organisaatiokulttuurin määritelmässä perusajatuksena on usein se, että kulttuuri on jotain yhteistä – jaettuja arvoja, uskomuksia ja toimintatapoja. Organisaatiossa sitä kuvaillaan usein tiivistetysti ”tavaksi, jolla meillä täällä tehdään töitä”. Schein painottaa kulttuurin yhteisyyttä, ryhmän yhdessä koettuja tilanteita, jotka ovat muokanneet ryhmälle oman kulttuurin. Kulttuuria ilmentävät artefaktit, arvot ja uskomukset. Schein määrittelee kulttuurin perusolettamusten malliksi, jonka jokin ryhmä on kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Malli on todettu toimivaksi, ja siksi se voidaan siirtää ryhmän uusille jäsenille. (Schein 1987, 26, 32.)

Tukiaisen mukaan organisaatiokulttuurin määritelmille on yhteistä se, että ne lukevat kulttuuriin sisältyvän ainakin seuraavia ominaisuuksia: 1) kulttuuri syntyy erilaisten kokemusten ja niiden kollektiivisen käsittelyn kautta 2) kulttuurille on ominaista yhteisyys sen jäsenten kesken 3) kulttuuri sisältää yhteisiä uskomuksia, arvoja, arvostuksia ja asenteita, normeja ja traditioita ja 4) kulttuuriin kuuluu myös viestintä. (Tukiaisen 1999, 42.) Tässä voidaan nähdä kulttuurin selkeä yhteys organisaatioon sitoutumiseen, jonka kulmakivinä pidetään yhteisiä arvoja ja normeja. Kulttuuri ikään kuin luo sen peruskiven, jolle yrityksen arvomaailma ja sen ilmentymät perustuvat.

Deal ja Kennedy painottavat erityisesti arvojen merkitystä yrityksen toiminnalle. Yrityksen keskeinen menestystekijä on se, että sen työntekijät pystyvät samaistumaan organisaation arvoihin ja toimimaan niiden mukaisesti (Deal & Kennedy 1983, 25). Dealin ja Kennedyn mukaan (ibid, 26-27) yhteistä arvojen merkityksen ymmärtäneille ja menestyville yritykselle on se, että niillä on selkeä toiminta-ajatus, että johto kiinnittää suurta huomiota arvojen muokkaamiseen ja että kaikki työntekijät tietävät arvot ja uskovat niihin. Vaikka arvoja ei olisikaan kirjattu mihinkään ylös, on jokaisella organisaatiolla omat arvonsa, jonka mukaan se toimii.

Viestinnällä on keskeinen merkitys organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Viestintä on väline, jonka avulla kulttuurin normeja ylläpidetään ja siirretään uusille

työntekijöille. Smythe pitääkin sisäisen viestinnän suurimpana haasteena sitä, että organisaation jäsenet ovat tietoisia organisaation kulttuurista ja sen arvoista (Smythe 1997, ks. Juholin 1999, 64). Viestintä voidaan myös erottaa omaksi kulttuurikseen. Ero organisaatiokulttuurin ja viestintäkulttuurin välillä on samantyyppinen kuin organisaatioilmaston ja viestintäilmaston välillä; erotuksena organisaatiokulttuurista viestintäkulttuuri käsittää vain viestintään liitetyt kulttuurin ilmentymät (Tukiainen 1999, 49).

Ilmaston ja kulttuurin käsitteiden päällekkäisyys on aiheuttanut ongelmia ilmiötä tutkittaessa. Tutkijat pitävät useimmiten käsitteitä kuitenkin erillisinä. Ilmasto nähdään usein pikemminkin kulttuurin eräänä ilmentymänä kuin sen synonyyminä (Poole 1985, 84). Erottavana tekijänä voidaan pitää aikaa. Falcionen ja Kaplanin mukaan (1984, 301) ilmasto kuvaa organisaation arvoja, normeja ja uskomuksia tietyllä hetkellä, kun taas kulttuurin näkökulmasta samoja asioita tarkastellaan pidemmällä aikavälillä. Kulttuuri - niin viestintä- kuin organisaatiokulttuurikin - muuttuu hitaasti, kun taas ilmastomuutokset voivat olla suhteellisen nopeitakin.

### 4.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä viitataan yleensä työntekijän asenteeseen (attitude) työtä ja siihen liittyviä asioita kohtaan. Kuten muutkin asenteet, työtyytyväisyys on sekoitus luuloja, tunteita ja käyttäytymistapoja. (Dunham 1984, 40; Organ & Bateman 1991, 340.) Työtyytyväisyyttä selittäviä teorioita on useita, tunnetuimpia näistä lienevät Herzbergin hygieniamotivaatioteoria sekä Locken arvoteoria. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyden ja tyytymättömyyden syntyyn vaikuttavat eri asiat eikä tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä siten voida pitää jatkumon ääripäinä. Teorian mukaisesti tyytymättömyyteen vaikuttavat seikat eivät vähetessään tai poistuessaan lisää työtyytyväisyyttä, vaan ne vain vähentävät tyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan tyytymättömyyttä synnyttävät esimerkiksi työstä maksettava palkka, työolosuhteet sekä työssä saatu ohjaus. Työtyytyväisyyteen puolestaan vaikuttavat teorian mukaan saavutukset, työstä saatu tunnustus sekä itse työ. (Dunham 1984, 117, 120.) Locken arvoteorian mukaan työtyytyväisyys perustuu puolestaan siihen, millaisia odotuksia yksilöllä on työn suhteen ja miten hyvin nämä odotukset täyttyvät (Greenberg & Baron 1995, 174).

Tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet Herzbergin mallia, joten täydelliseen yksimielisyyteen työtyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä synnyttävistä tekijöistä ei ole päästy. Useimmiten työtyytyväisyyteen vaikuttavat seikat jaetaan työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä organisaatioon ja työhön liittyviin tekijöihin. Näitä ovat mm. työn sisältö, työn määrä, fyysinen työympäristö, työkaverit, ohjaus, korvaus tehdystä työstä, etenemismahdollisuudet ja organisaatiopolitiikka. (Dunham 1984, 40-41; Organ & Bateman 1991, 349.) Useissa tutkimuksissa työtyytyväisyyttä on mitattu Smithin, Kendallin ja Hulinin kehittämällä Job Descriptive Index – mittarilla, joka mittaa tyytyväisyyttä esimiehiin, palkkaan, työhön, työtovereihin sekä etenemismahdollisuuksiin (ks. esim. Wheelless & Wheelless & Howard 1984, 222). On selvää, että työtyytyväisyyteen vaikuttavien seikkojen merkitys vaihtelee myös yksilöittäin – joillekin tärkeintä on työn sisältö, jollekin taas palkka. Merkitys saattaa

muuttua myös ajan myötä – muutama vuosikymmen sitten tärkeintä työssä oli sen jatkuvuus; myöhemmin sen tilalle nousi mielenkiintoinen työ. Talouden vaihtelut näkyvät näin myös ihmisten arvostuksissa ja tyytyväisyydessä työtä kohtaan. Varsinkin viime vuosina työn merkitys koko ihmisen identiteetille on korostunut. Työssä vietetään keskimäärin puolet valveillaoloajasta, joten työllä ja sen sisällöllä on merkitystä myös yksilön kokonaishyvinvoinnille.

Työtyytyväisyyden vaikutuksista kiinnostavin lienee työtyytyväisyyden ja työn tuottavuuden suhde. Työtyytyväisyyden positiivista vaikutusta työn suorittamiseen tai tuottavuuteen ei kuitenkaan ole pystytty kiistatta vahvistamaan (Greenberg & Baron 1995, 180). Jotkut tutkijat ovat arvelleet, että näiden kahden suhde on käänteinen siten, että onnistunut suoritus itse asiassa lisää työtyytyväisyyttä eikä toisinpäin (Dunham 1984, 73). Työtyytyväisyydellä on todettu myös joissain tutkimuksissa olevan vaikutusta työpaikan vaihtohalukkuuteen sekä poissaoloihin. (Dunham 1984,92). Yleisesti oletetaan, että tyytyväisellä työntekijällä on vähän poissaoloja eikä hän ole kovin halukas vaihtamaan työpaikkaa, joskin työpaikan vaihtoon ja poissaoloihin löytyy myös muita syitä kuin työtyytyväisyys tai – tyytymättömyys. Useissa tutkimuksissa on havaittu työtyytyväisyyden korreloivan myös viestintätyytyväisyyden kanssa (Downs 1988, 129).

Sekä työtyytyväisyyden ja että sitoutumisen ilmentyminä mainitaan usein samoja asioita kuten poissaolot töistä, työpaikan vaihto tai työn tehokkuuden kasvu. Käsitteet ovat lähellä toisiaan, mutta Mowdayn ja kumppaneiden mukaan ne mittaavat kuitenkin kahta eri asiaa. Sitoutuminen tulee nähdä työtyytyväisyyttä laajempänä käsitteenä, jonka kohteena voi olla koko organisaatio eikä vain sen tarjoama työ. Sitoutumiskäsite painottaa yksilön kiintymystä organisaatiota ja sen tavoitteita ja arvoja kohtaan, kun taas työtyytyväisyydessä kohteena on työntekijän tyytyväisyys työtä kohtaan. Sitoutumisen katsotaan myös olevan luonteeltaan vakaampaa kuin työtyytyväisyyden. (Mowday et al 1979, 226.)

## 5 VIESTINNÄN, SITOUTUMISEN, TYÖTYTYVÄISYYDEN JA TYÖSUORITUKSEN VÄLISIÄ YHTEYKSIÄ

Erityisen tärkeä rooli viestinnällä on silloin, kun sen tavoitteena on luoda yhteisöllisyyttä ja saada organisaation työntekijät toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Viestinnän tavoitteellistumisen myötä viestintätyytyväisyyden, työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen suhde on herättänyt paljon mielenkiintoa. Viime vuosina on tarkasteltu myös sitoutumisen ja viestinnän välisiä yhteyksiä. Molemmissa tapauksissa eräänä lähtökohtana on ollut se, miten viestinnällisin keinoin voitaisiin vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä sitä kautta mahdollisesti myös työsuoritukseen.

### 5.1 Sitoutuminen ja viestintä

Viestintää voidaan pitää keinona tai välineenä, jonka avulla organisaation arvoista ja päämääristä kerrotaan henkilöstölle. Tietoisuutta arvoista ja organisaation päämääristä pidetään keskeisenä henkilöstön organisaatioon sitoutumiselle, varsinkin jos sitoutumiskäsite perustuu organisaation ja työntekijän arvojen yhteneväisyydelle. Organisaatioon sitoutumista vahvistetaan kertomalla selkeästi organisaation aikeista ja teoista sekä antamalla työntekijöille riittävästi itse työn tekemiseen tarvittavaa tietoa. Dealin ja Kennedyn mukaan yrityksen keskeinen menestystekijä on, että yrityksen työntekijät pystyvät samaistumaan organisaation arvoihin ja toimimaan niiden mukaisesti (Deal & Kennedy 1983, 25). Tärkeää on myös se, että organisaatio pystyy viestittämään pystyvänsä tarjoamaan työntekijöilleen haasteellista ja mielekästä työtä. Johdon ja organisaation viestinnästä vastaavien tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaation tavoitteet ja arvot ovat henkilökunnan tiedossa ja että organisaatio koetaan houkuttelevana työpaikkana myös tulevaisuudessa.

Vaikka viestinnän merkitys arvojen ja päämäärien rakentamisessa sekä niistä kertomisessa onkin keskeinen, on sen yhteyksiä sitoutumiseen tutkittu yllättäen vähän verrattuna siihen, kuinka paljon viestintää tai itse sitoutumisen käsitettä on tutkittu. Vähäisissä viestinnän ja sitoutumisen välisiä yhteyksiä käsitelleissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että viestinnän ja sitoutumisen välillä vallitsee yhteys (ks. esim. Allen 1992; DeCotiis & Summers 1987; Mathieu & Zajac 1990.) Tutkimukset perustuvat usein korrelaatiokertoimien käyttöön, jolloin voidaan päätellä vain se, että toisen ilmiön tai ominaisuuden vahvistuessa myös toinen vahvistuu. Organisaation viestintään liittyvistä tekijöistä mm. johdon viestinnän, viestintäilmaston sekä viestintätyytyväisyyden on havaittu korreloivan positiivisesti sitoutumisen kanssa.

Allen (1992) tutki viestinnän ja affektiivisen sitoutumisen yhteyttä erityisesti johdon viestinnän, esimiesviestinnän sekä työtovereiden välisen viestinnän osa-alueilla.

Allenin (1992, 364) mukaan työntekijöiden käsityksillä johdon viestinnästä sekä sen laadusta on kaikkein vahvin yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Johdon viestintä vaikuttaa työntekijöiden tunteeseen organisaatioon kuulumisesta ja samaistumisesta sekä käsityksiin organisaation ilmastosta ja kulttuurista. Myös lähimmän esimiehen antama työhön liittyvä palaute sekä tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä sitoutumisen kannalta. Työtovereiden välisellä viestinnällä oli sitoutumisen kannalta suurempi merkitys vain silloin, jos työntekijä ei kokenut saavansa tarpeeksi tukea ja arvostusta organisaatioltaan. (Allen 1992, 362-364.) Myös Eblenin (1987) tutkimus viestinnän, johtamisen ja organisaatioon sitoutumisen välisestä suhteesta painottaa johtamisviestinnän merkitystä sitoutumiselle. Eblen kuitenkin muistuttaa, että viestintää tulee aina soveltaa kyseessä olevan yrityksen toimintatapoja ja tarpeita silmällä pitäen (Eblen 1987, 191). Keskeistä on se, että löydetään tilanteeseen ja organisaatioon sopivat viestinnän keinot ja toimitaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Johdon viestinnän merkitys organisaatioon sitoutumiselle vahvistaa kuitenkin käsitystä siitä, kuinka tärkeitä arvojen ja selkeiden päämäärien viestiminen on.

Myös viestintätyytyväisyyden on havaittu olevan sidoksissa sitoutumiseen. Varona tutki viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen suhdetta kolmessa guatemalalaisessa organisaatiossa ja havaitsi viestintätyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välillä vallitsevan positiivisen yhteyden. Vahvimmin viestintätyytyväisyysdimensioista sitoutumisen kanssa korreloi alaisten viestintä (Subordinate Communication) (Varona 1996, 132). Myös Potvinin tutkimus kolmessa amerikkalaisessa organisaatiossa tukee viestintätyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välistä positiivista suhdetta. Viestintätyytyväisyysdimensioista viestintäilmasto ja esimiesten viestintä korreloivat vahvimmin sitoutumisen kanssa. (Potvin 1991, ks. Varona 1996, 116). Koska tutkimustulokset eri kulttuureissa vaihtelevat jonkin verran, Varona painottaakin kulttuurien välisten erojen huomioon ottamisen tärkeyttä tutkittaessa viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välistä suhdetta (Varona 1996, 137-138). Sitoutumis- ja viestintäkäsitteiden sisältö ja toisaalta myös niiden merkitys saattavat vaihdella eri kulttuureissa, jolloin eri kulttuureissa tehdyt tutkimukset eivät välttämättä ole keskenään suoraan vertailukelpoisia.

Welschin ja LaVanin (1981) tarkasteltua organisaatioilmaston ja sitoutumisen välisiä yhteyksiä he havaitsivat organisaatioilmaston erään dimension - viestinnän - olevan keskeisin sitoutumista selittävä dimensio. Tutkimuksessa tarkasteltiin demografisten tekijöiden, työtyytyväisyyden ja organisaatioilmaston ohella työn piirteiden ja ammattiin liittyvän toiminnan yhteyksiä sitoutumiseen, joista sitoutumisen kannalta keskeisimmiksi nousivat organisaatioilmaston eri dimensiot. (Welsch & LaVan 1981, 1085.) Guzley puolestaan tarkasteli organisaatio- ja viestintäilmaston suhdetta sitoutumiseen ja havaitsi sekä organisaatioilmaston että viestintäilmaston olevan yhteydessä sitoutumiseen. Organisaatioilmaston dimensioista organisaation toimintatapojen selkeydellä (organizational clarity) sekä viestintäilmaston dimensioista osallistumisella oli keskeisin merkitys sitoutumiselle. Päinvastoin kuin muissa tutkimuksissa, esimies-alaisviestintä ei ollut merkittävä sitoutumisen ennustaja. (Guzley 1992, 395-396.) Organisaation toimintatapojen selkeydellä on Guzleyn mukaan keskeinen merkitys varsinkin silloin, kun organisaatio elää muutosten tai kriisin aikoja – selkeät toimintatavat ja niistä viestiminen ylläpitävät henkilöstön sitoutumista. Osallistumisella päätöksentekoon havaittiin olevan

suurempi merkitys sitoutumiselle vasta sitten, kun työntekijä on ollut organisaatiossa yli vuoden. Guzley selittää havaintoa sillä, että uudelle työntekijälle keskeistä on uuden työn oppiminen ja sisäistäminen eikä niinkään osallistuminen päätöksentekoon (Guzley 1992, 397-398). Vasta myöhemmin, kun itse työ ja uuden työpaikan toimintatavat ovat tulleet tutuiksi, osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet tulevat tärkeämmäksi. Tulos tukee osaltaan Buchananin (1974) ja Cohenin (1991) havaintoja sitoutumisen ja organisaatioiän välisestä suhteesta. Tilanne asettaa myös viestinnälle omat vaatimuksensa – alussa tärkeintä työntekijälle on saada riittävästi suoraan omaa työtään koskevaa tietoa, kun taas oman työtehtävän sisäistämisen jälkeen tarve saada tietoa kokonaiskuvan rakentamista varten kasvaa.

Gorden ja Infante (1991) tarkastelivat kehittämässään mallissa sitä, miten työntekijän tunne siitä, että hän voi vapaasti puhua ja ilmaista mielipiteitään työhön liittyvistä asioista, on yhteydessä sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan ne, jotka kokevat voivansa puhua vapaasti työpaikalla, ovat myös vahvemmin sitoutuneita (Gordon & Infante 1991, 151). Vaikka tutkimuksessa ei suoraan käsiteltykään organisaatio- tai viestintäilmaston osuutta, voidaan aiempien tutkimusten perusteella olettaa, että myös näillä on merkitystä sille, miten vapaasti työntekijät kokevat voivansa puhua työpaikalla.

Viestinnän ja sitoutumisen yhteyksiä on tarkasteltu myös siltä kannalta, missä määrin erilaisiin viestintäverkkoihin osallistuminen (communication network involvement) on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Eisenberg, Monge ja Miller (1983) oletivat niiden työntekijöiden, jotka aktiivisesti osallistuvat työhön liittyvään kommunikointiin, olevan voimakkaammin sitoutuneita organisaatioon. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan suoraan tukeneet väittämää (Eisenberg & et al 1983, 189). Viestintäaktiivisuudella näytti olevan sitoutumisen kannalta merkitystä vain silloin, kun työntekijä ei ollut kovin involvoitunut työhönsä. Tutkimustulos on hieman ristiriitainen verrattuna muihin viestintää ja sitoutumista käsitteleviin tutkimuksiin, mutta se antaa kuitenkin viitteitä siitä, että viestinnän ja sitoutumisen välinen suhde ei ole kovin yksioikoinen ja että suhteen merkitys vaihtelee eri organisaatioissa. Toisaalta viestintäaktiivisuuden ja sitoutumisen välisiä yhteyksiä ei ole tutkittu paljoakaan, joten tarkemman tutkimustiedon saamiseksi teema vaatii lähempiä selvityksiä.

Myös suomalaisessa työyhteisössä organisaatioilmaston on havaittu olevan vahvasti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Vaikka kyse onkin tapaustutkimuksesta eikä tuloksia voida laajemmalti yleistää, ovat tulokset kuitenkin samansuuntaisia muiden tutkimusten kanssa. Nousiainen tutki pro gradu -työssään (1996) organisaatioilmastoa, sitoutumista sekä näiden välisiä yhteyksiä. Organisaatioilmaston tarkastelun lähtökohtana oli Litwinin ja Stringerin ilmastoteoria, sitoutumista mitattiin puolestaan Allenin ja Meyerin affektiivista sitoutumista kartoittavalla mittarilla. Faktorianalyysin perusteella muodostetuista ilmaston ulottuvaisuuksista kaikki kahdeksan olivat yhteydessä sitoutumiseen. Näistä ammatti-identiteetti, työtehtävien jakautuminen työyhteisössä sekä työyhteisön toimivuus selittivät eniten organisaatioon sitoutumista (Nousiainen 1996, 92). Ilmaston ulottuvaisuuksista mikään ei suoranaisesti liittynyt viestintään, joten viestinnän yhteyttä sitoutumiseen ei tämän tutkimuksen perusteella voida



arvioida. Viestinnän ja sitoutumisen välisistä yhteyksistä suomalaisessa työyhteisössä olisi mahdollisesti saatu lisätietoa Auvisen ja Hiekkarannan organisaation sisäistä viestintää ja työntekijöiden sitoutumista käsittelevästä pro gradu -työstä (1997), mutta työ on valitettavasti salainen.

Edellä esiteltyjen tutkimusten valossa viestinnän keinoista johtamisviestinnällä näyttäisi olevan keskeinen merkitys sitoutumisen kannalta. Johtamisviestintään kuuluu selkeästi arvoista ja tavoitteista viestiminen. Organisaation arvojen nimeäminen ei ole kuitenkaan vain johdon, vaan koko organisaation yhteinen tehtävä. Johdon tehtävänä on luoda sellainen toimintaympäristö ja -kulttuuri, joka on linjassa organisaation arvojen kanssa. Jos johto ei ole sitoutunut arvoihin – esimerkiksi laadun ensisijaisuuteen - eikä toimi arvojen mukaisesti, ei voida myöskään olettaa työntekijöiden toimivan niiden mukaisesti.

## 5.2 Viestintä, työtyytyväisyys ja työsuoritus

Viestintätyytyväisyyden ajatellaan intuitiivisesti lisäävään työtyytyväisyyttä sekä vaikuttavan työsuoritukseen positiivisesti. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan täysin tue väittämää. Tutkijat ovat yleisesti yhtä mieltä viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä vallitsevasta positiivisesta suhteesta, mutta viestinnän ja työsuoritukseen välinen suhde ei näyttäisi olevan aivan yhtä selkeä, ehkä osittain siksi, että työn tehokkuuden tai työsuorituksen mittaamisen tapa on vaihdellut eri tutkimuksissa. Mm. Åbergin mukaan (1997, 106 ) henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys, samoin kuin viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että viestinnän lisääminen automaattisesti kasvattaisi työtyytyväisyyttä. Liiallinen viestintä saattaa aiheuttaa informaatiohäkyn ja siten jopa vähentää työtyytyväisyyttä. Viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välisen suhteen katsotaan olevan riippuvainen tilanteesta ja itse organisaatiosta (Wiio 1978, 105-106), joten valmista ratkaisua esimerkiksi työtyytyväisyyden kohottamiseen viestinnällisin keinoin ei ole.

Tutkiessaan viestintätyytyväisyyden, työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välisiä suhteita Pincus (1986) havaitsi, että viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys olivat merkittävästi yhteydessä toisiinsa, samoin kuin viestintätyytyväisyys ja työsuoritus, joskin näiden välinen suhde ei ollut yhtä voimakas kuin viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välinen suhde. Erityisesti esimiesviestintä, viestintäilmasto ja henkilökohtainen palaute olivat kaikkein voimakkaimmin yhteydessä sekä työtyytyväisyyteen että työsuoritukseen. Lisäksi johdon viestinnällä havaittiin olevan voimakas yhteys työtyytyväisyyteen ja jossain määrin myös työsuoritukseen. (Pincus 1986, 395,398.) Myös Wheelessin, Wheelessin ja Howardin mukaan (1984, 226) esimiesten viestinnällä on keskeinen merkitys työntekijöiden työtyytyväisyydelle. Viestintätyytyväisyyden, työtyytyväisyyden ja työmotivaation muodostumisessa – kuten lähes kaikissa organisaation toimintaan liittyvissä proseduureissa – korostuukin esimiehen keskeinen rooli ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa.

Viestintätyytyväisyydellä on havaittu olevan yhteyttä myös siihen, miten organisaation jäsen kokee jäsenyytensä (membership satisfaction) ja miten

tydyttävänä jäsenyys koetaan (Taylor 1997). Vaikka kyseessä oli tavallisuudesta poikkeava organisaatio (baptistiseurakunta), tulos antaa viitettä siitä, kuinka merkittävä rooli viestinnällä on jäsenyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamisessa. Positiivisilla viestintäkäsityksillä saattaa olla myös laajempia merkityksiä. Muchinskyn (1977, 600) mukaan viestintäkäsitykset ovat läheisesti yhteydessä myös muihin organisaation ominaisuuksiin ja käytäntöihin. Työntekijät, jotka kokevat työpaikkansa viestinnän positiivisesti, suhtautuvat myös muihin organisaation psykologisiin ilmiöihin (kuten esim. organisaatioilmastoon, johtamiseen tai organisaatioon samaistumiseen) muita positiivisemmin (ibid, 600).

Clampittin ja Downsien tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden käsityksiä viestinnän vaikutuksesta työn tuottavuuteen. Tutkimuksen tulokset tukevat viestinnän ja työn tuottavuuden välisen yhteyden olemassaoloa. Kaikkien keskeisin viestinnällinen tekijä työn tuottavuuden kannalta oli henkilökohtainen palaute esimieheltä. Toisaalta tutkimuksessa kävi ilmi, että viestinnän vaikutus työsuoritukseen vaihtelee työnkuvan ja saadun tiedon hyödyllisyysasteen mukaan. (Clampitt & Downs 1993, 19-20.) Snyder ja Morris (1984) puolestaan tarkastelivat organisaation viestinnän ja yrityksen rahallisen tuloksen välistä suhdetta ja havaitsivat esimiesten viestinnän laadun ja informaation vaihdon työtovereiden kesken olevan voimakkaasti yhteydessä organisaation tulokseen. Eri tutkimusten tulokset viestinnän ja työsuorituksen välisestä suhteesta ovat kuitenkin vaihdelleet, joten yksittäisten tutkimusten tuloksiin on suhtauduttava tietyllä varauksella (Pincus 1986, 398). Viestinnän, työn tuottavuuden ja työsuorituksen arviointikriteerit vaihtelevat tutkimuksesta ja organisaatiosta toiseen, joten tuottavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä saattaa olla vaikeata verrata organisaatioiden kesken.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimuskohteet ja niiden esittely

Tämän opinnäytetyön datana on käytetty silloiselle Helsingin Puhelin Oy:lle (HPY) sekä Loimaan Seudun Puhelin Oy:lle (LSP) tehtyä palvelututkimusta. Tutkimuskohteena olivat Helsingin Puhelin Oy:n sekä Loimaan Seudun Puhelin Oy:n numeropalveluyksiköt Helsingissä, Keravalla, Järvenpäässä ja Loimaalla. Numeropalveluyksiköissä otetaan vastaan numero- ja nimitiedusteluja ympäri vuorokauden. Työ on kaikissa toimipisteissä samantyyppistä, suhteellisen monotonista ja nopeampoa, koska puhelun loputtua linjalla odottaa usein jo uusi asiakas.

Helsingin Puhelin Oy:n numeropalveluyksiköt ottavat puheluita vastaan Helsingissä, Keravalla ja Järvenpäässä. Tutkimuksen aikaan HPY:llä oli numeropalveluyksiköissä töissä yhteensä 259 työntekijää. HPY:lle tulee päivittäin yli 50 000 puhelua, yksi puhelu kestää keskimäärin 30 - 40 sekuntia, ja yksi työntekijä ottaa vastaan noin 350 -500 puhelua päivässä. (Tieto vuodelta 1997)

Toisena yrityksenä tutkimuksessa oli Loimaalla toimiva Loimaan Seudun Puhelin Oy. Se otettiin tutkimukseen mukaan, koska osa HPY:lle tulleista puheluista yhdistyi Loimaan numeropalveluyksikköön. Numeropalveluyksikössä työntekijöitä oli tutkimuksen aikaan vajaa kolmekymmentä. Heistä yhdeksän otti vastaan Helsingin alueelta tulevia puheluita. LSP:n osalta palvelututkimuksessa oli mukana vain nämä yhdeksän työntekijää.

### 6.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Helsingin Puhelin Oy:n ja Loimaan Seudun Puhelin Oy:n numeropalveluyksiköiden viestintätutkimuksen tekemisestä sovittiin alkuvuodesta 1997. HPY:n osalta tutkimukseen osallistuivat kaikki numeropalveluyksiköiden palvelutiedottajat ja palveluesimiehet, Loimaalta vain he, jotka vastaanottivat HPY:n alueelta tulevia puheluita.

Viestintätutkimuksen pääasiallisena aineistonmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomakkeen etuna on se, että sillä voidaan kerätä suhteellisen nopeasti laaja tutkimusaineisto, jota on helppo käsitellä jälkepäin. Koska vastaajat voivat ilmaista mielipiteitään anonyymisti, vastausten odotetaan olevan suhteellisen rehellisiä. Lisäksi tutkimuksen kustannukset voidaan pitää kohtuullisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 191; Tähtinen 1993, 7.) Toisaalta kyselylomakkeen ongelmana saattaa olla huono vastausprosentti varsinkin postikyselyissä. Tutkijalla ei ole mahdollista esittää valaisevia lisäkysymyksiä eikä tehdä havaintoja, jotka mahdollisesti antaisivat lisätietoja tutkimusongelmasta. Lisäksi tutkija ei voi tietää,

miten vakavasti tai rehellisesti lomakkeen täyttäjät on vastannut kysymyksiin. (Tähtinen 1993, 7; Hirsjärvi et al 1998, 192.)

Kyselylomakkeen käyttöön päädyttiin, koska tutkimuksen haluttiin ottaa mukaan kaikki yksikön työntekijät. Koska kyselylomake päätettiin laatia itse, lomakkeen laatimista vasten haastateltiin tammi-helmikuun vaihteessa eri toimipisteiden työntekijöitä. Jokaisesta toimipisteestä haastateltiin kahta työntekijää eli yhteensä kahdeksaa työntekijää. Haastattelu ei tässä tutkimuksessa ollut kuitenkaan varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan haastattelujen tarkoituksena oli lomakkeen laatimisen ohella tutustuttaa tutkimuksen tekijä lähemmin yrityksiin sekä niiden viestintää koskeviin erityispiirteisiin.

Kyselylomake valmistui helmikuun puolessa välissä, jonka jälkeen se lähetettiin luettavaksi jokaiseen toimipisteeseen. Tarkoituksena oli varmistaa kysymysten ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys. Muutamien korjausten jälkeen kyselylomakkeet toimitettiin numeropalveluyksiköiden toimipisteisiin helmi-maaliskuun vaihteessa. Aikataulua viivästytti hieman Helsingin toimipisteen asiakaspalveluesimiehen ja samalla tutkimuksen yhteyshenkilön vaihtuminen kesken tutkimuksen.

Palveluesimiehet jakoivat lomakkeet henkilökohtaisesti eri toimipisteiden työntekijöille porrastetusti, jotta puheluihin vastaaminen ei kärsisi liikaa kyselylomakkeen täyttämistä. Suurimmissa toimipisteissä eli Keravalla ja Helsingissä lomakkeet jaettiin muutamalle ihmiselle kerrallaan, jonka jälkeen kirjekuoriin suljetut lomakkeet kerättiin pois. Lomakkeiden jakotavalla oli vaikutusta myös palautusprosentteihin, jotka nousivat erittäin korkeiksi. Lomakkeen viimeinen palautuspäivä oli 13.3.1997, mutta palautusaikaa jatkettiin 16.3.1997 asti, jolloin lomakkeet noudettiin Helsingistä. Loimaan vastaukset tulivat postitse.

Lomakkeita palautettiin yhteensä 219 kappaletta. Koska kyselylomakkeen tutkimuksen ajankohta sattui parhaimpaan talvilomasesonkiin, eivät aivan kaikki työntekijät saaneet kyselylomaketta täytettäväksi. Kyselylomakkeiden saaneiden palautusprosentti nousi HPY:n osalta 87 %:iin, LSP:n palautusprosentti oli täydet 100 %. Kun molempien yritysten kaikki numeropalveluyksiköiden työntekijät (myös ne, jotka eivät edes saaneet lomaketta) otetaan huomioon, palautusprosentti oli 82 %. Lomakkeen saaneista sen palautti 88 %. Palautusprosentteja voidaan pitää erittäin hyvinä.

Kevään 1997 aikana kyselylomakkeiden vastaukset syötettiin tietokoneelle ja niiden analysoinnissa käytettiin apuna SPSS for Windows 6.1.3 -ohjelmaa. Koska kyselylomakkeessa väittämien vastausvaihtoehdot esitettiin siten, että 1=täysin tyytyväinen / täysin samaa mieltä – 5= täysin eri mieltä / täysin tyytymätön, käännettiin tässä vaiheessa koko aineisto siten, että 1->5, 2->4, 4->2 ja 5->1. Tämä tehtiin siksi, että väittämien tulosten esittäminen noudattaisi loogista päättelyä (mitä suurempi luku, sitä enemmän kyseistä ominaisuutta). SPSS-ohjelmassa kääntö voidaan tehdä muutamalla käskyllä eikä se siten vaikeuttanut tai hidastanut tutkimuksen kulkua.

Palvelututkimuksen tulokset raportoitiin tilaajan toivomuksesta lähinnä keskiarvoin, summamuuttujakeskiarvoin ja prosentein siten, että kunkin toimipaikan tulokset

olivat vertailtavissa keskenään. Tulokset esiteltiin tutkimuksen tilaajille kesäkuun alussa 1997 HPY:n tiloissa.

Tässä palvelututkimuksen pohjalta tehdyssä opinnäytetyössä hyödynnetään palvelututkimuksessa kyselylomakkeella kerättyä dataa. Palvelututkimuksen eri osaluokkia käsitellään tässä tutkimuksessa kuitenkin vain niiltä osin, kun se on tutkimuskysymysten kannalta keskeistä. Kysymyslomakkeesta kysymyksiä 3, 6, 7, 17, 18 sekä 19 ei tässä opinnäytetyössä käsitellä, kuten ei myöskään väittämiä 5i, 5j, 16f, 16o, 16p, 20d ja 20e. Taustatiedoista käsitellään vain iän, organisaatioiän sekä koulutuksen yhteyttä sitoutumiseen. Aineiston käsittelyyn palataan tarkemmin kappaleessa 6.4. Tuloksissa Helsingin Puhelin Oy:hyn sekä Loimaan Seudun Puhelin Oy:hyn viitataan nimityksellä ”organisaatio” tai ”yritys”. Alkuperäiseen kyselylomakkeeseen voi tutustua liitteessä 1.

### 6.3 Tutkimuksen mittarin rakentaminen

Tutkimuksen tiedonkeruunmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka oli itse laadittu. Itse laaditun kyselylomakkeen etuna voidaan pitää mm. sitä, että se voidaan kohdentaa tarkemmin vastaamaan organisaation erityistarpeita ja näin lomakkeesta saadaan kohdistetumpi. Toisaalta taas itse laadittuun lomakkeeseen liittyy enemmän epävarmuustekijöitä kuin standardisoituun, sillä itse laaditun kyselylomakkeen luotettavuutta ja toimivuutta ei ole päästy aiemmin testaamaan. Standardisoidun lomakkeen etuna voidaan pitää sen luotettavuutta sekä sitä, että tuloksia voidaan vertailla muiden organisaatioiden kesken, jolloin oman organisaation tuloksista voidaan esimerkiksi nähdä, kuinka tyytyväisiä työntekijät keskimäärin ovat työhönsä verrattuna muihin organisaatioihin. Lisäksi lomakkeen laadintavaiheeseen kuluu vähemmän aikaa, mikä nopeuttaa tutkimuksen kulkua. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kuitenkin itse laadittua lomaketta, koska katsottiin, että standardisoiduilla lomakkeilla ei saataisi kerättyä kaikkea haluttua tietoa. Päätöstä vahvistivat tutkimuksen tekijän oma työkokemus sekä alustavissa haastatteluissa saatu informaatio.

Alustavien haastattelujen tarkoituksena oli yrityksen viestintään tutustumisen ohella saada selville, mitä teemoja kysymyslomakkeeseen tulisi sisällyttää ja mitä seikkoja työntekijät pitivät viestinnän onnistumisen kannalta tärkeinä. Tutkimuksen tekijä oli myös itse työskennellyt Helsingin numeropalveluyksikössä kesällä 1996 palvelutiedottajana neljän kuukauden ajan, joten työ ja yksikön toiminta oli hänelle osaltaan jo tuttua. Haastattelujen avulla haluttiin toisaalta varmistua myös siitä, että aiheen käsittelyyn saadaan objektiivinen ote.

Haastattelut tehtiin yksitellen haastateltavien työpaikalla ja ne kestivät tunnista kahteen tuntiin. Työntekijöiden haastatteluissa sovellettiin hyvin vapaasti ennalta laadittua haastattelurunkoa, jonka aihealueita olivat tiedonkulku, informaation sisältö ja määrä, työtyytyväisyys, ilmapiiri/sitoutuneisuus, palaute, arvot / työn arvostus sekä yleistä -osio, jossa muutamalla kysymyksellä kartoitettiin sekä työntekijän että työnantajan työhön kohdistamia ajatuksia. Vaikka haastattelut vahvistivat suurelta osin tutkimuksen tekijän kuvaa organisaatiosta ja sen

viestinnästä, nousi keskustelujen aikana kuitenkin esille kaksi teemaa, jotka haluttiin sisällyttää kyselylomakkeeseen. Haastatteluissa painottui erityisesti työntekijän oman aktiivisuuden merkitys tiedonhankinnassa ja sen eteenpäin laittamisessa. Toinen esille tullut teema oli koettu ristiriitatilanne asiakkaan ja työnantajan vaatimusten välillä. Yrityksen ensisijaiseksi tavoitteeksi arvioitiin rahallisen tuloksen teko, jonka katsottiin olevan jossain määrin ristiriidassa laadukkaan asiakaspalvelun kanssa. Myös tätä ristiriitatilannetta haluttiin selvittää tarkemmin kysymyslomakkeessa, koska joissain tutkimuksissa (esim. Mathieu & Zajak 1990) ristiriitaisten odotusten on todettu olevan yhteydessä sitoutumiseen. Sitoutumisen osalta haastatteluissa vahvistui olettaus siitä, että sitoutumisen kohde voi vaihdella. Kysymyslomakkeen sitoutumisosioon muotoiltiin kysymyksiä, joissa sitoutumisen kohteena oli joko yritys tai oma yksikkö. Haastatteluista oli myös se hyöty, että niiden perusteella kysymyslomakkeessa valmiina annetut vastausvaihtoehdot tarkentuivat. Muilta osin haastatteluissa esille tulleet teemat olivat tuttuja; esimerkiksi esimieheltä kaivattiin lisää henkilökohtaista palautetta.

Vaikka kyselylomake laadittiin itse, sen teossa hyödynnettiin kuitenkin myös useita standardisoituja kyselylomakkeita. Viestinnän osalta näitä olivat Organizational Communication Questionnaire, Communication Satisfaction Questionnaire, Communication Audit Survey sekä LTT Communication Audit Questionnaire (ks. Greenbaum & Clampitt & Willihinganz 1988). Sitoutumisen osalta mittari muodostettiin pääasiallisesti hyödyntäen kahta yleisesti käytettyä sitoutumismittaria, jotka ovat molemmat englanninkielisiä. Näitä ovat Mowdayn, Steersin ja Porterin kehittämä Organizational Commitment Questionnaire (Mowday et al 1979) sekä Meyerin ja Allenin affektiivista, laskelmoivaa ja normatiivista sitoutumista mittaava mittari (Allen & Meyer 1990). Mowdayn ja kumppaneiden mittarissa mitataan 15 väittämän avulla lähinnä vastaajan asenteellista organisaatioon sitoutuneisuutta. Mittarin rakentamisen lähtökohtana on, että sitoutumisella tarkoitetaan yksilön identifioitumista ja involvoituneisuutta tiettyyn organisaatioon eli samaistuvaa sitoutumista. Meyer ja Allen puolestaan perustavat sitoutumiskäsityksensä kolmelle sitoutumisen komponentille, joita ovat affektiivinen, normatiivinen ja laskelmoiva sitoutuminen. Lisäksi mittarissa hyödynnettiin Cheney'n Organizational Identification Questionnaire –mittaria, joka painottaa organisaatioon samaistumista (ks. Barge 1988, 123). Tämän tutkimuksen mittari painottui affektiivisen sitoutumisen mittaamiseen, joskin siihen sisältyi myös muutama laskelmoivaa sitoutumista mittaava väittämä. Normatiivista sitoutumista mittaavia väittämiä ei mittariin otettu mukaan. Väittämien kautta yritettiin erotella myös Beckerin ja Billingsin mallia mukaillen sitoutumisen kohdetta (työyksikkö / organisaatio). Alkuperäiset mittarit on löydettävissä liitteestä 2. Vaikka Suomessa sitoutumista on tutkittu jonkin verran pro gradu –töissä, ei vakiintunutta suomenkielistä mittaria ollut käytettävissä.

Sitoutumismittarin rakentamisessa pyrittiin ottamaan huomioon myös väittämien sopivuus suomalaiseen työkuulttuuriin ja yhteiskuntaan. Englanninkielisessä kulttuurissa laaditut väittämät eivät tutkijan mielestä kaikin osin soveltuneet suomalaiseen kulttuuriin ja työympäristöön, ja tämä vaikutti suurelta osin siihen, että tutkimuksessa päädyttiin käyttämään itse laadittua mittaria myös sitoutumisen osalta. Osa väittämistä laadittiin myös ajatellen nimenomaista organisaatiota ja työympäristöä, jossa tutkimus tehtiin.

## 6.4 Analyysimenetelmät

Kyselylomakkeen vastaukset analysoitiin kvantitatiivisesti SPSS –ohjelmaa hyödyntäen kahta avointa kysymystä lukuun ottamatta. Suuri osa mittarin kysymyksistä oli väittämiä, joiden vastausvaihtoehdoiksi tarjottiin Likertin viisiportaista asteikkoa. Tilastotieteen näkökulmasta kyseessä on tällöin järjestysasteikollinen muuttuja, jolloin tiettyjen laskutoimitusten tekeminen, esimerkiksi keskiarvon laskeminen, ei olisi sallittuja. Kuitenkin Likert-asteikolla mitattavat muuttujat, esimerkiksi asenteet, käsitetään käytännössä usein välimatka-asteikollisiksi muuttujiksi, jolloin on perusteltua käyttää keskiarvoihin perustuvia testejä. (Tähtinen & Kaljonen 1996, 12.) Vaikka keskiarvon käyttö yleistääkin tuloksia ja saattaa peittää tiettyjä aineistossa esiintyviä poikkeamia, antaa se silti tietyn yleiskuvan saaduista tuloksista. Lisäksi keskiarvo on kuitenkin tarkempi arvo kuin usein järjestysasteikollisille muuttujille suositeltu moodi. Siksi tässäkin tutkimuksessa tuloksia kuvataan usein juuri keskiarvon avulla. Lisäksi viestintätieteen alalla keskiarvon käyttö on vakiintunut tapa tuloksien raportoinnissa.

Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella mahdollisia sitoutumisen ja viestinnän välisiä yhteyksiä, aineisto jaettiin kahteen ryhmään, heikommin sitoutuneisiin (HS) ja vahvemmin sitoutuneisiin (VS). Tämä tehtiin hyödyntäen sitoutumista mittaavaa summamuuttujakeskiarvoa. Summamuuttuja muodostetaan yhdistelemällä useita sellaisia muuttujia, joiden arvellaan muodostavan kattavan ja yhteneväisen kokonaisuuden (Tähtinen & Kaljonen, 1996, 142). Summamuuttuja koostuu siis useista väittämistä, jotka mittaavat samaa asiaa tai asiakokonaisuutta, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyttä. Tuloksia tarkasteltaessa summamuuttujien avulla voidaan käsitellä yksittäisten väittämien ohella tiettyjä asiakokonaisuuksia. Summamuuttujia muodostettaessa mahdollisten kielteisten väittämien arvot tulee kääntää, jotta kaikki väittämät olisivat samansuuntaisia.

Tutkimuksen sitoutumista mittaavien väittämien (yht.13 väittämää) summamuuttuja sai keskiarvoksi 3,32. Sitoutumissummamuuttujan perusteella aineisto jaettiin valitsemalla siitä ala- ja yläkvartiilit. Alakvartiili on havaintoarvo, jota pienempiä arvoja on aineistossa 25 %, yläkvartiili on puolestaan havaintoarvo, jota suurempia arvoja on 25 % koko aineistosta (Tähtinen & Kaljonen 1996, 61). Tutkimustuloksia tarkastellaan vertaamalla heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden työntekijöiden käsityksiä organisaatiosta ja sen viestinnästä lähinnä keskiarvojen ja ristiintaulukoinnin avulla.

Kahden ryhmän vastauksien mahdollisia eroja voidaan testata erilaisin tilastollisin menetelmin, joista käytetyimpiä ovat t-testi sekä khiin neliötesti. Testien perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, onko ryhmien välinen ero tilastollisesti merkitsevä vai ei ja millä todennäköisyydellä merkitsevyys voidaan todeta. T-testi laskee erojen merkitsevyyden keskiarvoista, kun taas khiin neliötesti perustuu odotettuihin ja toteutuneisiin frekvensseihin. Erojen merkitsevyyttä ilmaisee p-arvo. Yleisimmin käytetyt merkitsevyytasot ovat  $p=0.05$  (tilastollisesti melkein merkitsevä, ts. riski virhepäätelmiin on 5%),  $p=0.01$  (tilastollisesti merkitsevä) sekä

$p=0.001$  (tilastollisesti erittäin merkitsevä). (Tähtinen 1993, 18, 43). Koska tässä tutkimuksessa päädyttiin tuloksista raportoimaan lähinnä keskiarvojen kautta, keskiarvojen erojen merkitsevyyttä testattiin Studentin t-testillä. Muiden keskeisten muuttujien kohdalla erojen merkitsevyyttä testattiin khiin neliötestillä. Koska tutkimusote ei kuitenkaan ole täysin kvantitatiivinen, tulosten tulkinta ei perustu pelkästään tilastollisten testien tuloksiin.

## 6.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta tehtäessä ja sen tuloksia arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen stabiilisuutta eli mittarin tai tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Tähtinen & Kaljonen 1996, 138). Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on korkea, jos voidaan olla varmoja siitä, että vastaukset eivät ole sattumanvaraisia. Sattumanvaraisuutta voi esiintyä mm. seuraavista syistä (Eskola 1973, 75-76):

- yksilöiden välillä on eroja
- yksilön mielentila tai väsymys vaikuttaa vastauksiin
- mittaustilanne vaikuttaa vastauksiin
- mittausvälineen puutteellisuus tai siinä esiintyvät epäselvyydet aiheuttavat vaihtelua tuloksissa
- tutkimuksen mekaanisessa vaiheessa (esim. vastausten syötössä koneelle) tehdään virheitä

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan testata mm. tekemällä tutkimus uudelleen ja vertailla tutkimustuloksia. Jos ne ovat riittävän samankaltaisia, voidaan olettaa, että käytetty reliabiliteetti on korkea. Kiinnostuksen kohteena olevaa asiaa voidaan myös tutkia toisilla menetelmillä ja vertailla, ovatko tulokset samansuuntaisia. (Dunham, 1984, 21.) Luotettavuutta voidaan nostaa mm. käyttämällä yksiselitteisiä väittämiä, tutkimalla haluttua asiaa useammalla väittämällä sekä antamalla tutkimuksen vastaajalle selkeät ohjeet tutkimuksen vastaamiseen (Dunham & Smith, 1979, 76).

Tämän tutkimuksen kiireisen aikataulun vuoksi ei ollut mahdollista mitata mittarin luotettavuutta esimerkiksi uusintatestin avulla. Käytetyn mittarin reliabiliteettia pyrittiin kuitenkin nostamaan siltä osin kuin se oli mahdollista. Tutkimuksessa käytettiin useita eri väittämiä mittaamaan tiettyä asiaa tai ominaisuutta. Väittämistä pyrittiin rakentamaan mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Summamuuttujia muodostettaessa niiden yhteensopivuus testattiin Cronbachin alfa-testillä. Lomakkeen täyttämiseen annettiin yksityiskohtaiset ohjeet ja kysymyslomake luetutettiin usealla kohdeorganisaation työntekijällä. Lisäksi lomakkeiden tiedot syötettiin tietokoneelle kahteen kertaan mahdollisten syöttövirheiden löytämiseksi.

Mittarin *validiteetilla* tarkoitetaan sitä, että mittari mittaa sitä ominaisuutta tai asiaa, jota sen on tarkoitus mitata (Hirsijärvi, Remes, Liikanen & Sajavaara 1986, 25). Kyse on pitkälti siitä, miten hyvin tutkittava asia pystytään operationaalistamaan. Operationaalistamisella tarkoitetaan teoreettisten muuttujien muuttamista empiriassa



mitattavaan muotoon (Soininen 1995, 73). Vaikka tässä tutkimuksessa ei käytettykään standardisoitua kysymyslomaketta, perustuvat useat lomakkeessa käytetyt kysymykset tunnettuihin organisaation viestintään ja sitoutumista käsitteleviin mittareihin. Yksilöllisen kysymyslomakkeen tekeminen mahdollisti myös sen, että tutkimus voitiin tehdä organisaation omia tarpeita vastaavaksi. Lisäksi sitoutumisen osalta ei ollut käytettävissä mittaria, joka olisi vakiinnuttanut paikkaansa suomalaista sitoutumista tarkastelevissa tutkimuksissa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 7.1 Aineiston jakaminen sitoutuneisuuden perusteella

Palvelututkimuksen eräänä tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden sitoutumisen astetta. Tulosten perusteella aineistosta kävi ilmi, että sitoutumisen vahvuus vaihtelee jonkin verran ryhmän sisällä. Koska aineiston perusteella tarjoutui mahdollisuus tarkastella sitoutumisen ja viestinnän välisiä yhteyksiä, tässä opinnäytetyössä ei päädytty raportoimaan organisaation viestintäkäsityksiä perinteisesti väittämä väittämältä, vaan lähtökohdaksi otettiin tulosten tarkastelu vastaajien sitoutumisasteen mukaan. Sitoutumista mittaavien väittämien frekvensseistä oli luettavissa tietty kaksijakoisuus sitoutumisen suhteen, joka puolsi aineiston jakamista heikommin ja vahvemmin sitoutuneisiin. Aineistoa ei ole syytä jakaa, jos frekvenssien perusteella aineistossa ei olisi eroja mitattavan ominaisuuden suhteen (Tähtinen 1993, 20). Jos frekvenssien perusteella olisi huomattu, että kaikki vastaajat ovat esimerkiksi voimakkaasti sitoutuneita, ei mekaanista jakoa ylä- ja alakvartiiliin olisi ollut mielekäästä tehdä, vaan tulosten tarkastelussa olisi pitänyt päätyä toisenlaiseen ratkaisuun.

Aineiston mielekkään tarkastelun vuoksi alkuperäinen aineisto jaettiin sitoutumisen summamuuttujakeskiarvoa hyödyntäen kahteen ryhmään, heikommin sitoutuneisiin (HS) ja vahvemmin sitoutuneisiin (VS). Sitoutumista mittaavien väittämien summamuuttujakeskiarvoksi saatiin 3,32. Sitoutumissummamuuttujan perusteella aineisto jaettiin valitsemalla siitä ala- ja yläkvartiilit. Alakvartiiliin kuuluvat luokiteltiin tässä tutkimuksessa heikommin sitoutuneisiin (HS), ja yläkvartiiliin kuuluvat vahvemmin sitoutuneisiin (VS). Heikommin sitoutuneiden summamuuttujakeskiarvo sijoittuu välille 1,00 - 2,84 (yht. 56 vastaajaa), vahvemmin sitoutuneiden välille 3,75 - 5,00 (yht. 55 vastaajaa). Välille 2,84 - 3,75 sijoittuu siten 50 % vastaajista. Tässä tutkimuksessa tulokset esitellään vain heikommin tai vahvemmin sitoutuneiden kautta, joka käsittää siis vain 50 % koko alkuperäisaineistosta.

Sitä, miten hyvin väittämät sopivat yhteen mittaamaan samaa asiaa ja missä määrin summamuuttujan käyttö on perusteltua, voidaan mitata erilaisin testeillä. Eräs käytetyimmistä on Cronbachin alfa -testi. Mitä lähempänä testin tulos on arvoa 1, sen yhdenmukaisempia väittämät ovat. (Tähtinen & Kaljonen, 1996, 139.) Standardoiduissa testeissä arvo on yleensä korkeampi kuin itse laadituissa mittareissa, joissa sen pitäisi sijoittua 0,60 - 0,85 välille (Tähtinen & Kaljonen, 1996, 143). Tässä tutkimuksessa sitoutumisosion summamuuttuja sai Cronbachin alfa -arvoksi 0,8092. Se osoittaa, että summamuuttujan muodostavat muuttujat mittaavat samaa asiaa ja että summamuuttujaa voidaan oikeutetusti käyttää.

Sitoutumismittarin muodostivat seuraavan taulukon (taulukko 1) väittämät. Summamuuttujaa muodostettaessa kielteiset väittämät käännettiin samansuuntaisiksi muiden muuttujien kanssa, mutta oheisessa taulukossa väittämiä ei ole käännetty.

Taulukon yhteydessä raportoidaan koko aineiston (N=219) sitoutumista mittaavien väittämien frekvenssien prosenttiosuudet, keskiarvot sekä keskihajonta:

Taulukko 1. Sitoutumismittarin väittämät, alkuperäisaineiston suorat jakaumat prosentteina, keskiarvo sekä keskihajonta (N=219).

SITOUTUMISVÄITTÄMÄT	N=219						
	1	2	3	4	5	ka	kh
	%	%	%	%	%		
Voisin kuvitella viettäväni lopun työurastani yritys X:n palveluksessa	25	13	16	30	16	2,97	1,44
Yksikköni ongelmat ovat myös minun ongelmiani	7	13	21	43	16	3,47	1,13
Yrityksen arvot ja periaatteet ovat mielestäni hyviä	5	17	32	37	8	3,27	,99
Jos yritystä kehuaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista	14	32	18	26	10	2,86	1,24
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, että etten halua jättää työkavereita pulaan	8	16	19	38	18	3,43	1,19
Yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen	6	32	37	21	4	2,84	,96
Yrityksen ongelmat eivät ole minun ongelmiani	17	40	19	19	5	2,55	1,13
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää yritystä pulaan	15	22	18	36	8	3,00	1,24
Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista	11	16	26	24	22	3,31	1,29
Yksikkömme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen	8	25	24	32	10	3,12	1,13
Jos yksikköämme kehuaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista	3	11	9	48	27	3,87	1,03
Olen töissä nykyisessä työpaikassa, koska se on tällä hetkellä paras mahdollinen vaihtoehto	1	8	8	42	42	4,16	,93
Minua ei kiinnosta yksikköni tavoitteet tai niiden saavuttaminen, tärkeintä on yltää mahdollisimman hyvään palkkaan	25	50	12	10	2	2,14	,98

1= täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=eos, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

Koko ryhmän sitoutumisväittämien keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan huomata joidenkin väittämien kohdalla frekvenssien kaksijakoisuus. Erityisen suurta hajonta oli työpaikan vaihtoa käsittelevien väittämien kohdalla. Huomiota herättää myös yrityksen arvoja ja yhteishenkeä käsittelevien väittämien suuri en osaa sanoa – vastausten määrä. Koska koko ryhmän sitoutuneisuuden tarkastelu ei ole tämän tutkimuksen tarkoitus, ei koko ryhmän tuloksia esitellä tässä tämän tarkemmin.

## 7.2 Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden kuvailua

Sitoutumista selittävästä tekijöistä mainitaan usein ikä, organisaatioikä sekä koulutus. Iän ja organisaatioiän uskotaan yleisesti olevan positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen. Koulutuksen ja sitoutumisen välillä on joissain tutkimuksissa havaittu negatiivinen suhde. Tämän tutkimuksen taustatiedoissa vastaajilta kysyttiin mm. ikää, työssäoloaikaa, koulutusta ja asemaa yksikössä. Vastaajien sukupuolta ei tiedusteltu, koska yksikössä työskenteli vain muutama mies ja sukupuolta tiedusteltaessa heidän anonymiteettinsä olisi ollut uhattuna. Aseman suhteen tuloksia ei esitellä, koska joukossa on alle 10 esimiestä, joten myös heidän tunnistamisensa aineistosta olisi ollut mahdollista. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden taustatietoja esitellään seuraavassa taulukossa prosenttiosuuksin oman ryhmänsä sisällä:

Taulukko 2. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden taustatiedot.

TAUSTATIEDOT	HS %	VS %
<b>Ikä</b>		
Alle 20 v.	2	2
20-35 v.	70	50
36 – 50 v.	25	35
yli 50 v.	4	15
<b>Työssäoloaika</b>		
alle vuoden	36	35
1-3 vuotta	16	20
4-9 vuotta	36	30
10-15 vuotta	13	-
yli 15 vuotta	-	16
<b>Koulutus</b>		
Kansakoulu / peruskoulu	18	20
Lukio	38	29
Ammatillinen koulutus	29	49
Korkeakoulututkinto tai vastaava	15	2
	n=56	n=55

Taustamuuttujien erojen merkitsevyyttä testattiin khiin neliötestillä, mutta mitattavien muuttujien kohdalla testin käytön edellytykset (korkeintaan 20% odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi ja jokaisen odotusarvofrekvenssin on oltava suurempi kuin 1, ks. esim. Tähtinen 1993, 44) eivät täyttyneet, joten tilastollista merkitsevyyttä ei voitu mitata. Taulukosta voidaan kuitenkin nähdä, että vahvemmin sitoutuneet näyttävät olevan jossain määrin vanhempia kuin heikommin sitoutuneet, mutta koulutuksen ja työssäoloajan suhteesta sitoutumiseen ei ole näyttöä.

### 7.3 Organisaatioon sitoutuminen

Koska aineisto jaettiin työntekijöiden sitoutumisasteen perusteella, heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden väliset erot sitoutumisväittämässä olivat odotetusti suuret:

Taulukko 3. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden keskiarvot sitoutumisväittämässä sekä ryhmien välisten erojen tilastollinen merkitsevyys.

SITOUTUMISVÄITTÄMÄT	KA		p
	HS	VS	
Voisin kuvitella viettäväni lopun työurastani yritys X:n palveluksessa	1,95	4,18	,000***
Yksikköni ongelmat ovat myös minun ongelmiani	2,34	4,29	,000***
Yrityksen arvot ja periaatteet ovat mielestäni hyviä	2,48	4,09	,000***
Jos yritystä kehuaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista	3,86	2,13	,000***
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, että etten halua jättää työkavereita pulaan	2,64	3,98	,000***
Yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen	2,25	3,56	,000***
Yrityksen ongelmat eivät ole minun ongelmiani	3,47	1,61	,000***
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää yritystä pulaan	1,85	3,98	,000***
Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista	4,41	2,13	,000***
Yksikkömme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen	2,64	3,67	,000***
Jos yksikköämme kehuaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista	3,02	4,56	,000***
Olen töissä nykyisessä työpaikassa, koska se on tällä hetkellä paras mahdollinen vaihtoehto	3,89	4,56	,000***
Minua ei kiinnosta yksikköni tavoitteet tai niiden saavuttaminen, tärkeintä on yltää mahdollisimman hyvään palkkaan	2,71	1,44	,000***

\*\*\*= tilastollisesti erittäin merkitsevä

Kaikkein väittämien kohdalla ryhmien välisten erojen merkitsevyys oli odotetusti tilastollisesti erittäin merkitsevä. Erityisen suuret erot olivat väittämien kohdalla, jotka mittasivat työntekijän kiinnostusta vaihtaa työpaikkaa. Näitä olivat *Voisin kuvitella viettäväni lopun työurastani yritys X:n palveluksessa* (HS 1,95 / VS 4,18) sekä *vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista* (HS 4,41 / VS 2,13). Heikommin sitoutuneet näyttäisivät olemaan suhteellisen valmiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli se olisi mahdollista. Heikommin sitoutuneet olivat myös vahvemmin sitoutuneita voimakkaammin kiinnostuneita omasta palkastaan eivätkä organisaation yhteisistä tavoitteista, joiden sisäistämistä pidetään usein eräänä affektiivisen sitoutumisen indikaattorina.

Vahvemmin sitoutuneet kokivat yksikkönsä ongelmat omikseen (4,29), samoin he pitivät yrityksen arvoja ja periaatteita hyvinä (4,09). Väittämien kohdalla ero

heikommin sitoutuneisiin oli huomattava. Heikommin sitoutuneet kokivat myös, etteivät yrityksen ongelmat ole heidän ongelmiaan (3,47). Kysyttäessä missä määrin vastaajat tuntevat olevansa kiitoksen saajia silloin, kun heidän yksikkönsä kehutaan, heikommin sitoutuneiden keskiarvoksi saatiin 3,02 ja vahvemmin sitoutuneiden 4,56. Heikommin sitoutuneet eivät kokeneet yksikön yhteishenkeä kovinkaan korkeaksi; väittämän *Yksikkömme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen* keskiarvoksi muodostui 2,64, vahvemmin sitoutuneiden kohdalla väittäjä sai arvokseen 3,67. Molemmat ryhmät katsoivat kuitenkin, että nykyinen työpaikka on tällä hetkellä paras mahdollinen vaihtoehto (HS 3,89 / VS 4,56).

Väittämiä avulla yritettiin myös erotella Beckerin ja Billingsin teorian mukaisesti sitoutumisen kohdetta, tässä tapauksessa yritystä ja yksikköä. Sama väittäjä esitettiin siten, että kohteen tilalle laitettiin joko yritys tai yksikkö. Edellisestä taulukosta (taulukko 3) selviävät väittämiä keskiarvot. Tuloksia tarkasteltiin myös tilastollisesti ryhmän sisällä kahden riippuvan otoksen (Paired-Samples T-test) avulla aineistosta, jossa kielteiset väittämät oli käännetty samansuuntaisiksi muiden väittämiä kanssa.

Taulukko 4. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden sitoutumisen kohde ja kohteiden välisten erojen tilastollinen merkitsevyys.

SITOUTUMISEN KOHDE	HS	VS
	p	p
Yksikköni ongelmat ovat myös minun ongelmiani / Yrityksen ongelmat eivät ole minun ongelmiani	,236	,277
Jos yritystä kehutaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista/ Jos yksikköämme kehutaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista	,000***	,000***
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, että etten halua jättää työkavereita pulaan/ Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää yritystä pulaan	,001***	1,000
Yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen/ Yksikkömme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen	,013*	,390

\*= tilastollisesti melkein merkitsevä, \*\*\*=tilastollisesti erittäin merkitsevä

Heikommin sitoutuneiden kohdalla väittämäparien *Jos yritystä kehutaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista / Jos yksikköämme kehutaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista* sekä *Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, että etten halua jättää työkavereita pulaan / Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää yritystä pulaan* oli välillä välinen ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Väittämäparin *Yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen / Yksikkömme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen* ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä (p=,013). Väittämiä saamiä keskiarvojen sekä tilastollisten merkitsevyyserojen perusteella heikommin sitoutuneet näyttäisivät olevan sitoutuneita lähinnä työyksikkönsä. Ainoastaan väittämäparin *Yksikköni ongelmat ovat myös minun ongelmiani / Yrityksen ongelmat eivät ole minun ongelmiani* kohdalla heikommin sitoutuneet kokivat yrityksen ongelmat hieman yksikkönsä ongelmia läheisimmiksi, vaikkei ongelmien katsottukaan juuri koskevan vastaajia.

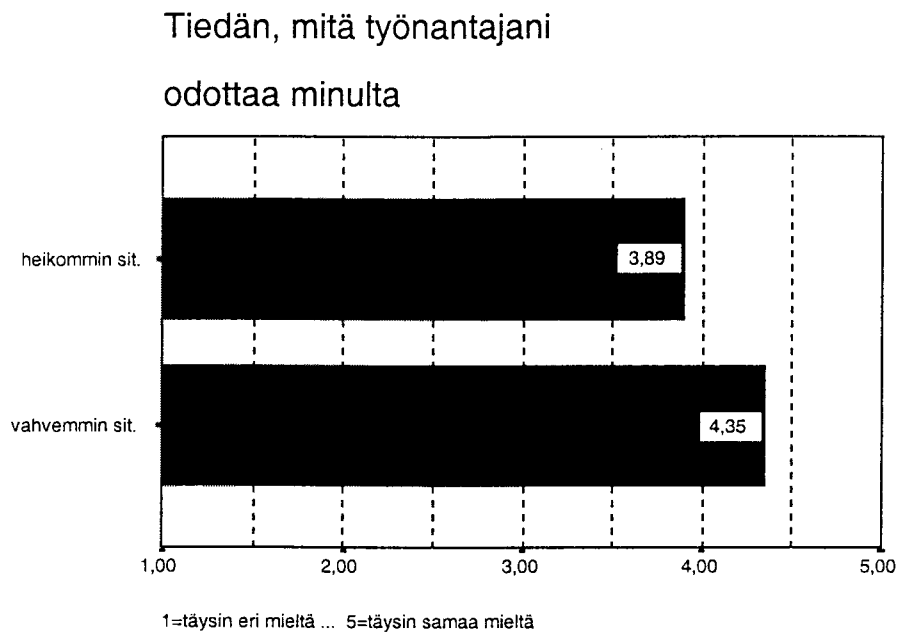
Vahvemmin sitoutuneiden kohdalla vain väittämäparin *Jos yritystä kehutaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista - Jos yksikköämme kehutaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista* keskiarvojen ero oli tilastollisesti merkittävä ( $p=,000$ ). Muiden väittämäparien väliset erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, joskin myös vahvemmin sitoutuneet kokivat enemmän yhteneväisyyttä työyksikköään kuin yritystä kohtaan. Erot väittämiä välillä olivat kuitenkin pienempiä kuin heikommin sitoutuneiden välillä.

Työnkuvan selkeyden on jossain tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä sitoutumiseen (ks. esim. Mathieu & Zajak 1990). Mathieu ja Zajak (1990) totesivat sitoutumista heikentävän myös tilanteen, jossa työntekijöiltä odotetaan heidän omasta mielestään ristiriitaista käytöstä. Alustavissa haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät kokevat johdon vaatimukset työlle osittain ristiriitaisiksi; vaikka virallisesti painotetaan hyvän asiakaspalvelun olevan kaikkein tärkein työn kriteeri, yrityksen katsotaan kuitenkin pitävän taloudellisen tuloksen tekemistä tärkeämpänä kuin hyvää asiakaspalvelua.<sup>2</sup> Työntekijöiden käsityksiä asiasta pyrittiin selvittämään muutamien väittämiä avulla.

---

<sup>2</sup> Tilanteen ja väittämiä selventämiseksi on syytä mainita seuraavaa: Yrityksessä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä, joka perustuu mm. otettujen puheluiden määrään. Karkeasti yleistettynä voidaan sanoa, että mitä nopeammin työntekijä vastaa tiedusteluun, sitä enemmän hän voi puheluita ottaa ja näin kasvattaa palkkaansa. Koska varsinkin päiväsaikaan puheluita on jonossa, lyhyet vastausajat tarkoittavat myös sitä, että yhä useampaa asiakasta pystytään palvelemaan ja samalla laskuttamaan. Jotkut työntekijöistä katsovat kuitenkin, että tulospalkkauksen kriteerit ovat liian tiukat eikä niiden rajoissa pysty asiakasta palvelemaan niin hyvin kuin mahdollista. Koulutuksessa painotetaan kuitenkin mahdollisen hyvän asiakaspalvelun olevan työn tärkein tekijä.

Kuvio 1: Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden tietoisuus työnantajan odotuksista.

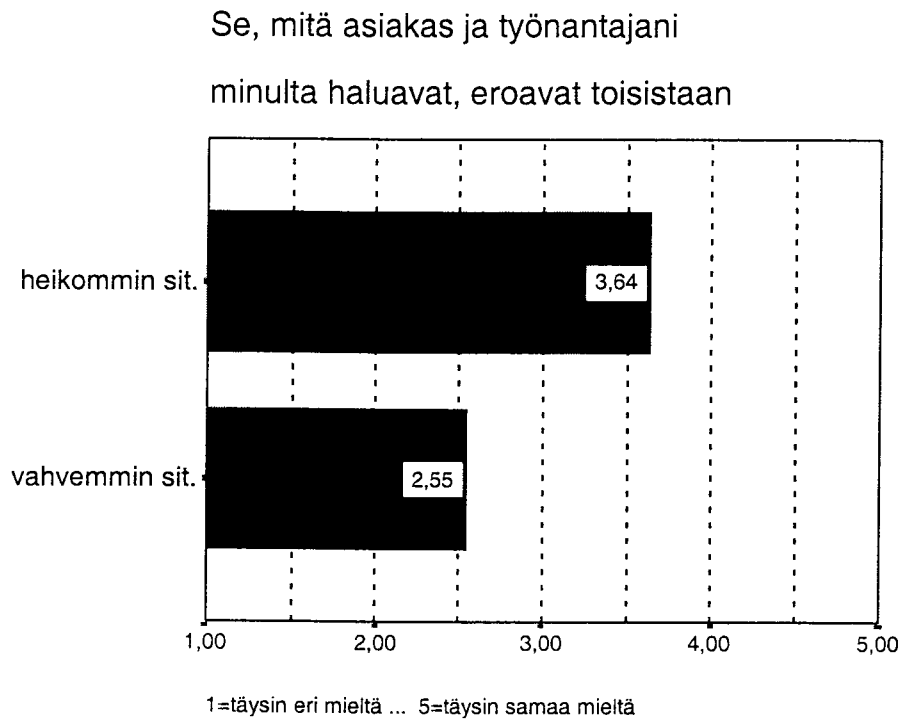


Heikommin sitoutuneet eivät olleet aivan yhtä hyvin perillä työnantajan odotuksista, joskin sekä heikommin sitoutuneet että vahvemmin sitoutuneet tuntuivat tietävän, mitä työnantaja heiltä odottaa. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=,017$ ).

Mahdollisia ristiriitaisia odotuksia työnantajan sekä asiakkaan tahoilta testattiin väittämällä *Se, mitä asiakas ja työnantajani minulta haluavat, eroavat toisistaan.*



Kuvio 2. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset mahdollisesta ristiriidasta asiakkaiden ja työnantajan odotusten välillä.



Heikommin sitoutuneet katsoivat, että asiakkaan ja työnantajan toiveet eroavat toisistaan, kun taas vahvemmin sitoutuneet eivät olleet yhtä voimakkaasti tätä mieltä. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti tarkasteltuna erittäin merkitsevä ( $p=,000$ ).

Vastaajia pyydettiin myös kertomaan, mitä he olettavat johdon heiltä ensisijaisesti odottavan ja laittamaan annetuista vaihtoehdoista kolme vastausvaihtoehtoa tärkeysjärjestykseen. Oheisessa taulukossa on esitelty tulokset siten, että mainintojen määrä on kunkin väittämän kohdalla laskettu yhteen.

Taulukko 5. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset johdon ensisijaisista odotuksista työn suhteen.

Mitä uskot yrityksen johdon odottavan sinulta ensisijaisesti?	HS	VS
	mainintoja kpl	mainintoja kpl
Tärkeintä on, että...		
tuotan yritykselle mahdollisimman paljon voittoa	44	21
palvelen asiakkaita mahdollisimman hyvin	36	50
teen työni mahdollisimman tehokkaasti	39	37
annan positiivisen kuvan työnantajastani	12	21
viihdyn työssäni	1	11
pääsen asetettuihin tavoitteisiin	32	21
	N=56	N=55

Heikommin sitoutuneet uskoivat johdon pitävän tärkeimpänä mahdollisimman suuren voiton tekemistä sekä mahdollisimman tehokasta työskentelyä, joskin suuri osa myös uskoi johdon toivovan työntekijöiltä, että he palvelevat asiakkaita mahdollisimman hyvin. Vahvemmin sitoutuneet uskoivat johdon odottavan heiltä mahdollisimman hyvää palvelua, mutta toisaalta myös tehokkuutta.

Työntekijöiltä kysyttiin myös, mitä he itse pitävät tärkeimpänä työssään:

Taulukko 6. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden tärkeimmät asiat työssä.

Mikä on Sinun mielestäsi tärkeintä työssäsi?	HS	VS
	mainintoja kpl	mainintoja kpl
Tärkeintä työssäni on, että...		
otan mahdollisimman paljon puheluita päivän aikana	16	13
pidän vastausajat lyhyinä	8	4
teen työni mahdollisimman tehokkaasti	40	46
palvelen asiakasta mahdollisimman hyvin	50	55
viihdyn työssäni	32	31
saan mahdollisimman paljon tulospalkkaa	7	2
pidän tietokannat ajantasalla	6	8
	N=56	N=55

Sekä heikommin että vahvemmin sitoutuneet pitivät työssään tärkeimpänä, että asiakasta palvellaan mahdollisimman hyvin. Toisaalta myös työn tekemistä tehokkaasti pidettiin tärkeänä. Kolmanneksi eniten mainintoja sai molemmissa ryhmissä viihtyminen työssä.

## 7.4 Sisäinen viestintä

Sitoutumisen ja sisäisen viestinnän yhteyksiä tarkasteltiin kolmella sisäisen viestinnän osa-alueella. Näitä ovat tiedonkulku, esimies-alaisviestintä sekä oma viestintäkäyttäytyminen. Kaikkien osioiden tulokset antavat omalta osaltaan myös viitteitä siitä, millainen viestintäilmasto organisaatiossa vallitsee, vaikei kokonaisvaltainen viestintäilmaston arvioiminen ollutkaan tämän tutkimuksen tavoitteena. Väittämien ja kysymysten jakoa kolmeen osa-alueeseen on syytä tulkita avoimesti; esimerkiksi tiedonkulku –osion väittämä *Tiedot kulkevat myös työntekijöiltä esimiehille* voitaisiin esitellä myös esimies-alaisviestintää käsittelevässä kappaleessa. Väittämien ja kysymysten tuloksia onkin syytä tarkastella pitäen mielessä viestinnän monet tehtävät organisaatiossa.

### 7.4.1 Tiedonkulku

Tyytyväisyyttä tiedonkulkuun kartoitettiin seuraavilla väittämillä:

Taulukko 7. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden tyytyväisyys tiedonkulkuun ja erojen tilastollinen merkitsevyys.

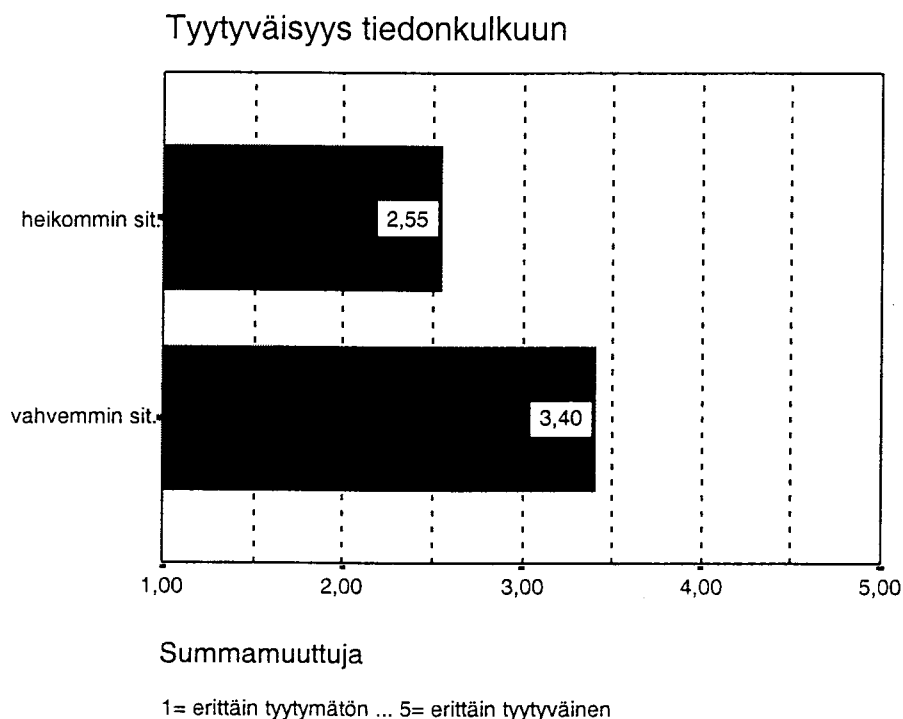
Tyytyväisyys tiedonkulkuun	HS VS		p
	ka	ka	
tyytyväisyys yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun	2,39	3,35	,000***
tyytyväisyys eri toimipisteiden väliseen tiedonkulkuun	2,39	3,15	,000***
tyytyväisyys toimipisteiden sisäiseen tiedonkulkuun	2,66	3,59	,000***
tyytyväisyys suoraan työtä koskevien tietojen kulkuun	2,75	3,55	,000***

\*\*\*= tilastollisesti erittäin merkitsevä

Kumpikaan ryhmä ei ollut erityisen tyytyväinen tiedonkulkuun, tosin vahvemmin sitoutuneet olivat heikommin sitoutuneita tyytyväisempiä. Tyytymättömmimpiä oltiin yrityksen sisäiseen (HS 2,39 / VS 3,35) sekä toimipisteiden väliseen tiedonkulkuun (HS 2,39 / VS 3,15). Työn suorittamisen kannalta kaikkein tärkeimpään tiedonkulun osa-alueeseen, suoraan työtä koskevien tietojen kulkuun, olivat heikommin sitoutuneet kaikkein tyytyväisempiä, joskin keskiarvon perusteella tässäkin olisi parantamisen varaa. Vahvemmin sitoutuneet olivat kaikkein tyytyväisempiä toimipisteiden sisäiseen tiedonkulkuun (3,59) sekä suoraan työtä koskevien tietojen kulkuun (3,55). Ryhmien väliset erot tyytyväisyydessä tiedonkulkuun olivat tilastollisesti merkitseviä.

Neljästä taulukossa 7 esitellystä tyytyväisyysväittämistä muodostettiin myös summamuuttuja, joka sai koko aineistossa (N=219) Cronbachin alfa –arvon 0,8563.

Kuvio 3. Tyytyväisyys tiedonkulkuun –summamuuttujan keskiarvot heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden ryhmissä.



Heikommin sitoutuneet olivat vahvemmin sitoutuneita tyytymättömämpiä tiedonkulkuun (HS 2,55 / VS 3,40). Tilastollisesti ero oli erittäin merkitsevä ( $p=,000$ ).

Tiedonkulkua, sen luotettavuutta, ajankohtaisuutta ja selkeyttä sekä puskaradion toimivuutta mitattiin seuraavilla väittämillä:

Taulukko 8. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset tiedonkulun toimivuudesta ja erojen tilastollinen merkitsevyys.

Tiedonkulku	HS	VS	p
	ka	ka	
Työtäni koskevat ohjeet ovat yleensä selkeitä	3,60	4,02	,016*
Tiedot kulkevat myös työntekijöiltä esimiehelle	2,71	3,80	,000***
Saan työtäni koskevat tiedot yleensä liian myöhään	3,38	2,78	,007**
Tietoihin voi yleensä luottaa	3,23	4,02	,000***
Saan riittävästi tietoa yrityksen toiminta-periaatteista, arvoista ja päämääristä	2,68	3,55	,000***
Saan usein työhöni liittyvää tietoa huhujen kautta ennen virallisia tiedotteita	3,98	3,27	,001***

\*=tilastollisesti melkein merkitsevä, \*\*=tilastollisesti merkitsevä, \*\*\*= tilastollisesti erittäin merkitsevä

Molemmat ryhmät pitivät tietoja kohtuullisen selkeinä (HS 3,60 / VS 4,02) ja luotettavina (HS 3,23 / VS 4,02), joskin tässäkin vahvemmin sitoutuneet olivat voimakkaammin asian kannalla. Samoin oli tiedonkulkua työntekijöiltä esimiehille mittaavan väittämän kohdalla (HS 2,71 / VS 3,80). Heikommin sitoutuneet katsoivat saavansa työhön liittyvää tietoa huhujen kautta ennen virallisia tiedotteita (3,98), tosin myös vahvemmin sitoutuneet olivat jossain määrin samaa mieltä väittämän kanssa (3,27). Ero ryhmien välillä oli kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Heikommin sitoutuneet kokivat saavansa riittämättömästi tietoa yrityksen toimintaperiaatteista, arvoista ja päämääristä (2,68), tosin myös vahvemmin sitoutuneiden kohdalla lisätietoa kaivattaisiin (3,55). Affektiivisen sitoutumisen kannalta keskeisenä pidetään työntekijän ja yrityksen yhteisiä arvoja ja päämääriä. Perusedellytys tälle on, että arvot ja päämäärät ovat kaikkien tiedossa.

Tilastollisesti tarkasteltuna tietojen ajankohtaisuutta ja selkeyttä mittaavien väittämien kohdalla erot ryhmien välillä olivat tilastollisesti melkein merkitseviä tai tilastollisesti merkitseviä. Muiden väittämien kohdalla erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Tiedonkulkua käsittelevistä väittämistä muodostettiin myös summamuuttuja, joka sai koko aineistossa (N=219) Cronbachin alfa- arvon 0,7201. Summamuuttujamittari sisälsi seuraavat väittämät:

*Työtäni koskevat ohjeet ovat yleensä selkeitä*

*Tiedot kulkevat myös työntekijöiltä esimiehelle*

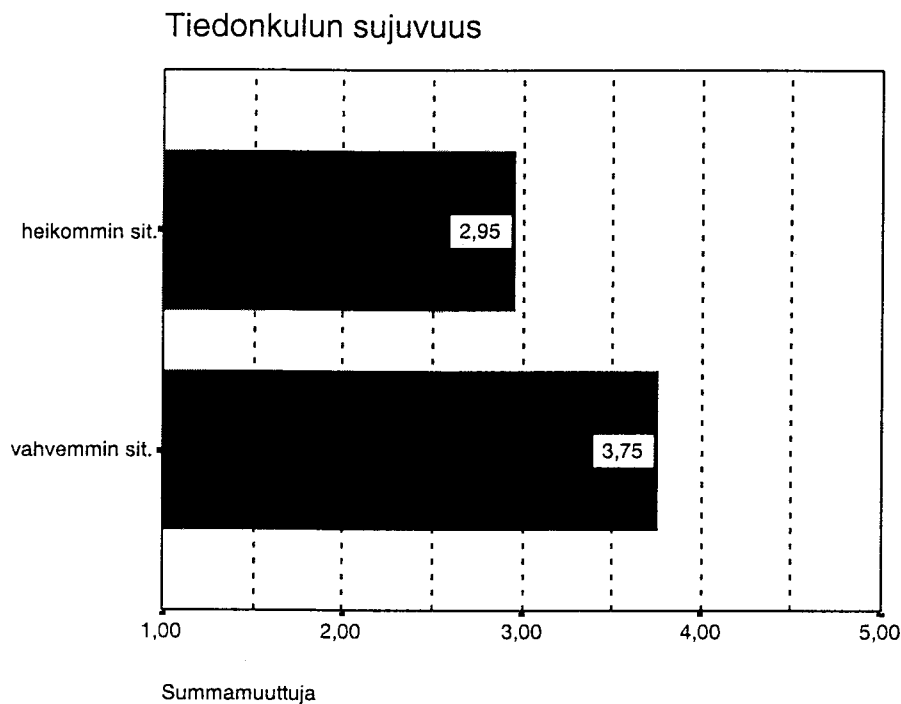
*Saan työtäni koskevat tiedot yleensä liian myöhään*

*Tietoihin voi yleensä luottaa*

*Saan riittävästi tietoa yrityksen toimintaperiaatteista, arvoista ja päämääristä*

Huhuja koskevaa väitettä ei sisällytetty summamuuttujaan, koska asiaa sinänsä ei voi arvottaa.

Kuvio 4. Tiedonkulun sujuvuus –summamuuttujan keskiarvot heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden ryhmissä.



Heikommin sitoutuneiden kohdalla tiedonkulun summamuuttujakeskiarvo oli 2,95 ja vahvemmin sitoutuneilla se oli 3,75. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=,000$ ).

Vastaajilta kysyttiin myös, missä määrin he katsovat saavansa tietoa eri aihealueista. Seuraavissa taulukoissa esitellään vastausten prosentuaaliset osuudet:

Taulukko 9. Heikommin sitoutuneiden käsitykset tiedon riittävydestä.

Heikommin sitoutuneet			
Saan riittävästi tietoa...	liian vähän %	riittävästi %	liian paljon %
Yleistietoa yrityksestä	31	67	2
Koko yrityksen taloudellisesta tilanteesta	33	66	2
Yksikköni taloudellisesta tilanteesta	67	33	-
Yrityksen työllisyystilanteesta	66	35	-
Yksikköni työllisyystilanteesta	53	47	-
Omasta työstäni ja siihen liittyvistä asioista	53	47	-
Koulutuksesta	49	51	-
Yrityksen palveluista ja tuotteista	66	35	-
Muiden yksiköiden toiminnasta	80	18	2

Taulukko 10. Vahvemmin sitoutuneiden käsitykset tiedon riittävydestä.

Vahvemmin sitoutuneet			
Saan riittävästi tietoa...	liian vähän %	riittävästi %	liian paljon %
Yleistietoa yrityksestä	22	75	4
Koko yrityksen taloudellisesta tilanteesta	26	75	-
Yksikköni taloudellisesta tilanteesta	41	59	-
Yrityksen työllisyystilanteesta	44	56	-
Yksikköni työllisyystilanteesta	52	48	-
Omasta työstäni ja siihen liittyvistä asioista	26	75	-
Koulutuksesta	13	87	-
Yrityksen palveluista ja tuotteista	67	26	7
Muiden yksiköiden toiminnasta	73	21	6

Ryhmien välisiä eroja testattiin khiin neliötestillä, mutta testin käytön edellytykset eivät täyttyneet. Taulukoita tarkasteltaessa voidaan kuitenkin havaita, että ryhmien välillä on eroja. Yleisesti voidaan todeta, että vahvemmin sitoutuneet kokevat saamansa tiedon vastaavan omaa tiedontarvettaan paremmin kuin heikommin sitoutuneet. Erot ryhmien välillä vaihtelivat 3:n ja 36:n prosenttiyksikön välillä. Pienin ero ryhmien välillä oli tiedonsaannissa muiden yksiköiden toiminnasta; heikommin sitoutuneista 18% katsoi saavansa riittävästi tietoa aiheesta, vahvemmin sitoutuneilla vastaava luku oli 21%. Suurimmat erot ryhmien välillä olivat käsityksissä siitä, missä määrin tietoa saadaan koulutuksesta, omasta työstä ja siihen liittyvistä asioista, yksikön taloudellisesta tilanteesta sekä yrityksen työllisyystilanteesta.

Tuloksia voidaan tarkastella myös ryhmien sisällä. Jos lähtökohdaksi otetaan keinotekoisesti se, että tietoa tietystä asiasta saadaan riittävästi, jos yli puolet vastaajista on tätä mieltä, täyttyy tiedontarve heikommin sitoutuneiden kohdalla yrityksen yleistiedon (67%), yrityksen taloustiedon (66%) sekä koulutuksen kohdalla (51%). Vahvemmin sitoutuneet kokivat saavansa riittävästi yleistietoa yrityksestä (75%), tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta (75%), yksikön taloudellisesta tilanteesta (59%), yrityksen työllisyystilanteesta (56%), omasta työstä ja siihen liittyvistä asioista (75%) sekä koulutuksesta (87%). Keinotekoinen viidenkymmenen prosentin raja ei kuitenkaan tunnu riittävältä viestinnän tehokkuutta ja onnistumista silmällä pitäen. Liikaa tietoa työntekijät eivät kuitenkaan näyttäneet saavan, koska tämä vaihtoehto sai vain hajanaisia merkintöjä.

Erityisen vähän tietoa molemmat ryhmät kokivat saavansa muiden yksiköiden toiminnasta (HS 80% / VS 73%) sekä yrityksen palveluista ja tuotteista (HS 66% / VS 67%). Työn suorittamista silmällä pitäen voidaan kuitenkin kysyä, missä määrin tieto näistä on tarpeellista. Kysymyksiä herättävää on kuitenkin se, että heikommin sitoutuneista vain niukka enemmistö (53%) oli sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi tietoa omasta työstä ja siihen liittyvistä asioista. Tämän kaltainen tieto on ensisijaisen tärkeää työn suorittamisen kannalta.

## 7.4.2 Esimies-alaisviestintä

Esimes-alaisviestintä on tässä tutkimuksessa erotettu omaksi osa-alueeksi sen keskeisen merkityksen vuoksi. Työyhteisössä esimies on yleensä tärkein linkki työntekijän ja ylemmän johdon välillä ja hänen puoleen käännetään lähes kaikissa omaa työtä tai organisaatiota koskevissa asioissa. Viestinnän onnistumisen suhteen esimies on keskeisessä asemassa tiedonvälittäjänä johdon ja työntekijöiden välillä. Myös viestinnän ja sitoutumisen välisiä suhteita tarkastelevista tutkimuksista käy ilmi esimiesviestinnän merkitys sitoutumiselle.

Esimes-alaisviestintää tarkasteltiin seuraavien taulukon väittämien kautta:

Taulukko 11. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset esimies-alaisviestinnän toimivuudesta ja erojen tilastollinen merkitsevyys.

Esimes-alaisviestintä	HS	VS	p
	ka	ka	
Lähin esimieheni antaa minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni	2,57	3,40	,001***
Ylemmät esimiehet antavat minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni	1,69	2,47	,000***
Minun on helppo puhua lähimmälle esimiehelleni asiasta kuin asiasta	2,66	4,19	,000***
Ylimpien esimiesten kanssa voi mutkattomasti puhua työhön liittyvistä ongelmista	1,91	3,44	,000***
Hyvin tehdystä työstä saa esimiehiltä kiitosta	1,75	3,06	,000***
Esimiehet kohtelevat alaisiaan tasapuolisesti	2,18	3,00	,000***
Kaipaisin lisää henkilökohtaista palautetta työstäni	3,73	3,76	,889
Lähin esimieheni auttaa minua tarvittaessa työssäni esiintyvissä ongelmissa	3,45	4,44	,000***
Myös ylemmät esimiehet ymmärtävät, mitä työssäni vaaditaan	1,66	2,73	,000***

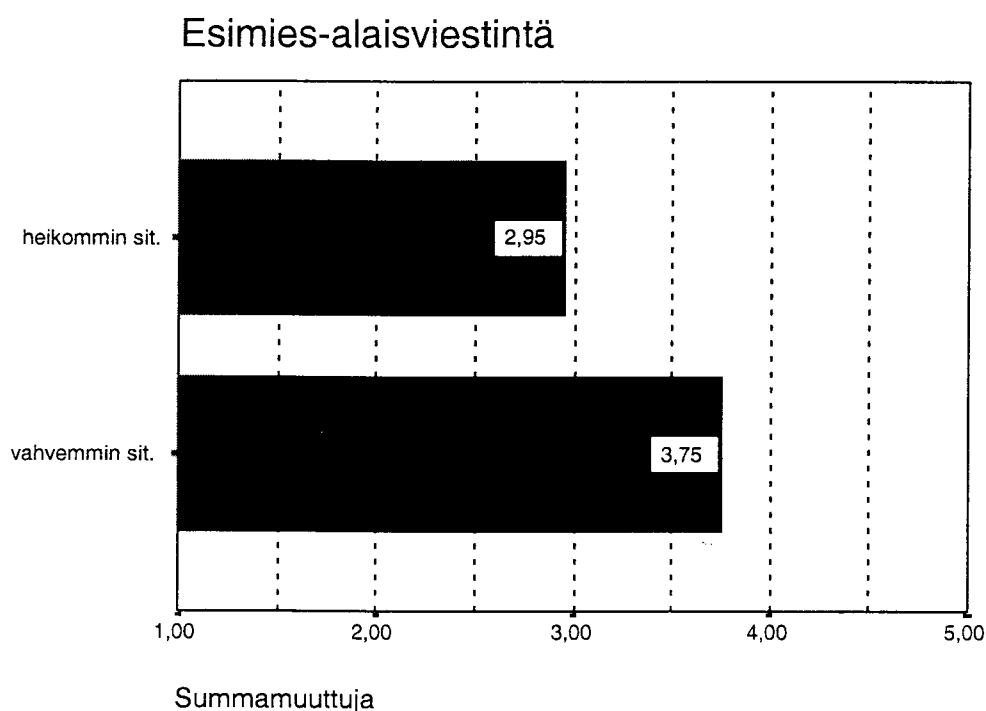
\*\*\*= tilastollisesti erittäin merkitsevä

Vahvemmin sitoutuneet kokivat suhteen lähimpään esimieheen suhteellisen mutkattomaksi; esimiehelle on helppo puhua asiasta kuin asiasta (4,19) ja lähin esimies auttaa myös työssä esiintyvissä ongelmissa (4,44). Myös heikommin sitoutuneet kokivat saavansa apua työongelmiinsa (3,45), joskin esimiehelle puhumista asiasta kuin asiasta ei koettu yhtä helpoksi (2,66). Molemmat ryhmät kaipaisivat lisää palautetta etenkin ylemmiltä esimiehiltään, joskin suhde ylempiin esimiehiin oli lähempiin esimiehiin verrattuna etäisempi. Heikommin sitoutuneet katsoivat, ettei hyvin tehdystä työstä saa esimiehiltä kiitosta (1,75), myös alaisten tasapuolisessa kohtelussa olisi parantamisen varaa (2,18). Vahvemmin sitoutuneet kokivat tilanteen astetta positiivisemmin. Heikommin sitoutuneiden mielestä ylemmät esimiehet eivät juurikaan ymmärrä työn vaatimuksia (1,66), jossain määrin samaa mieltä olivat myös vahvemmin sitoutuneet (2,73). Tilastollisesti erot olivat erittäin merkitseviä. Ainoastaan henkilökohtaisen palautteen riittävyyttä tiedusteltaessa ryhmien välille ei syntynyt suurta eroa.



Myös taulukossa 11 esitellyistä esimies-alaisviestintää käsittelevistä väittämistä muodostettiin summamuuttuja, joka sai Cronbachin alfa -arvoksi 0,8112 koko aineistossa (N=219).

Kuvio 5. Esimies-alaisviesrinnän sujuvuus –summamuuttujan keskiarvot heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden ryhmissä.

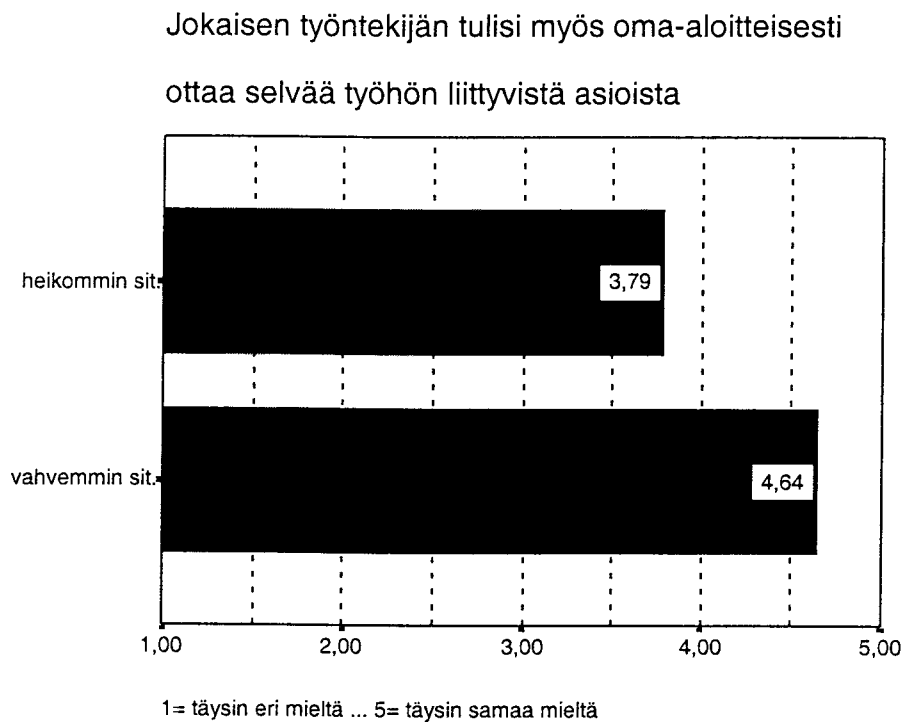


Heikommin sitoutuneiden kohdalla summamuuttujakeskiarvoksi saatiin 2,95, vastaava luku vahvemmin sitoutuneiden kohdalla oli 3,75. Tilastollisesti ero on erittäin merkitsevä ( $p=,000$ ).

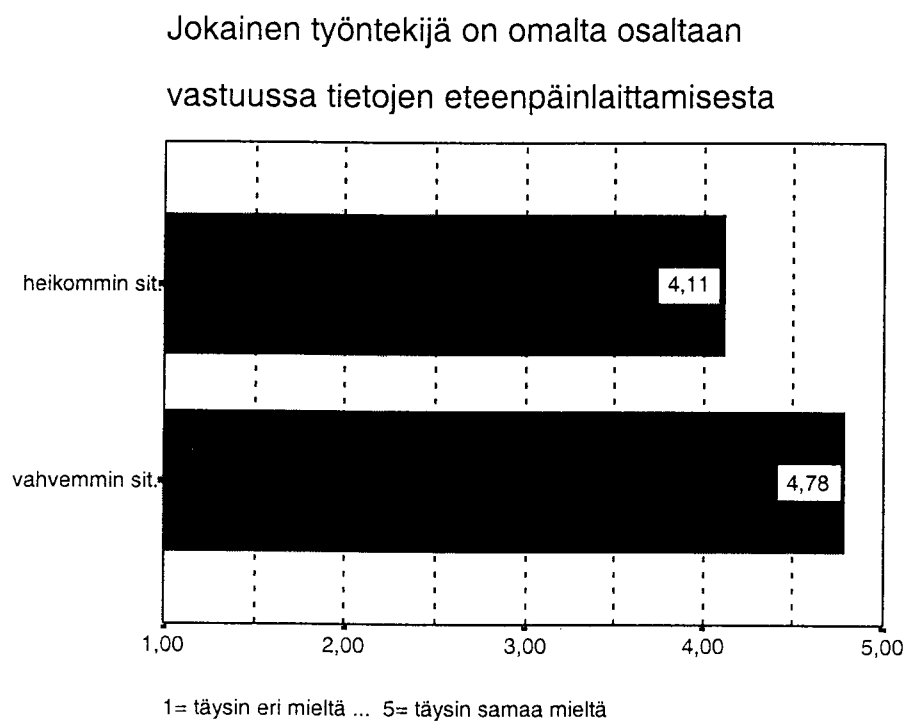
#### 7.4.3 Oma viestintäaktiivisuus

Varsinkin kyselylomakkeen suunnittelua varten tehdyissä alustavissa haastatteluissa kävi ilmi, että omaa aktiivisuutta tiedonhankinnassa sekä tietojen eteenpäin laittamisessa pidettiin erittäin tärkeänä. Tulosten mukaan sekä heikosti että vahvasti sitoutuneet olivat yhtä mieltä siitä, että jokaisen työntekijän tulisi myös oma-aloitteisesti ottaa selvää työhön liittyvistä asioista. Samaa mieltä oltiin myös siitä, jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa tietojen eteenpäin laittamisesta. Vahvemmin sitoutuneet olivat voimakkaammin näiden väitteiden kannalla.

Kuvio 6. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitys oma-aloitteisuudesta tiedonhankinnassa.



Kuvio 7. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitys tietojen eteenpäin laittamisesta.



Molempien väittämien kohdalla erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p=,000$ ).

Viestintäaktiivisuutta mitattiin myös kysymällä, kuinka ahkerasti työntekijät ottavat selvää työhön tai työpaikkaan liittyvistä asioista ollessaan niistä epätietoisia.

Taulukko 12. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden aktiivisuus tiedonhankinnassa.

*Jos olet epä tietoinen jostain työhösi tai työpaikkaasi liittyvästä asiasta, otatko asiasta selvää...*

	Heikommin sitoutuneet	Vahvemmin sitoutuneet
aina kun se on mahdollista	38 %	72 %
useimmiten	48 %	26 %
joskus	14 %	2 %
en koskaan	-	-

Vahvemmin sitoutuneista 72 % otti asioista selvää aina kun se on mahdollista, heikommin sitoutuneista tämän teki 38 %. Erojen tilastollista merkitsevyyttä testattiin khiin neliötestillä, mutta testin käytön edellytykset eivät täyttyneet, joten sen perusteella tilastollista merkitsevyyttä ei voi päätellä. Ero heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden välillä suhteessa tiedonhankinta-aktiivisuuteen näyttää kuitenkin isolta.

Myös palautteen annon aktiivisuudessa ryhmien välille muodostui eroja.

Taulukko 13. Heikommin sitoutuneiden antaman palautteen yleisyys.

*Annatko itse palautetta...*

	Heikommin sitoutuneet		
	usein	joskus	en koskaan
lähimmille esimiehille	26 %	57 %	17 %
ylimmille esimiehille	4 %	33 %	59 %
työtovereille	53 %	46 %	2 %

Taulukko 14. Vahvemmin sitoutuneiden antaman palautteen yleisyys.

*Annatko itse palautetta...*

	Vahvemmin sitoutuneet		
	usein	joskus	en koskaan
lähimmille esimiehille	39 %	60 %	2 %
ylimmille esimiehille	6 %	52 %	42 %
työtovereille	54 %	46 %	-

Vahvemmin sitoutuneet antoivat heikommin sitoutuneita aktiivisemmin palautetta, selvin ero tuli ilmi lähimmille esimiehille annetun palautteen kohdalla. Palautetta annettiin useimmiten työtovereille yhtä lailla riippumatta sitoutumisen voimakkuudesta. Ylimmille esimiehille annettiin kaikkein vähiten palautetta. Myös tässä erojen tilastollista merkitsevyyttä testattiin khiin neliötestillä, mutta testin

käytön edellytykset eivät täytyneet kuin lähimmille esimiehille annetun palautteen kohdalla, jossa  $p=,024$  eli tilastollisesti melkein merkitsevä.

Seuraavissa taulukoissa on esitelty heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden antaman palautteen sävyä ja kohdetta:

Taulukko 15. Heikommin sitoutuneiden antaman palautteen sävy ja kohde.

*Jos annat palautetta, millaista se yleensä on?*

	Heikommin sitoutuneet			
	positiivista	negatiivista	molempia	en anna palautetta
lähimmille esimiehille	2 %	13 %	67 %	19 %
ylimmille esimiehille	-	14 %	25 %	62 %
työtovereille	27 %	4 %	67 %	2 %

Taulukko 16. Vahvemmin sitoutuneiden antaman palautteen sävy ja kohde.

*Jos annat palautetta, millaista se yleensä on?*

	Vahvemmin sitoutuneet			
	positiivista	negatiivista	molempia	en anna palautetta
lähimmille esimiehille	12 %	4 %	82 %	2 %
ylemmille esimiehille	4 %	2 %	50 %	44 %
työtovereille	19 %	2 %	77 %	2 %

Mikäli palautetta annettiin, sen laatu oli kummallakin ryhmällä sekä positiivista että negatiivista. Heikommin sitoutuneet antoivat kuitenkin vahvemmin sitoutuneisiin verrattuna hieman enemmän pelkästään negatiivista palautetta. Toisaalta heikommin sitoutuneet antoivat työtovereilleen vahvemmin sitoutuneita enemmän positiivista palautetta.

Viestintäaktiivisuusosiossa tiedusteltiin myös sitä, missä määrin työntekijät tekevät työtään tai työpaikkaansa koskevia parannusehdotuksia ja miten he kokevat työnantajan näihin suhtautuvan. Seuraavassa taulukossa on esitelty aktiivisuutta parannusehdotusten tekemisessä:

Taulukko 17. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden aktiivisuus parannusehdotusten teossa.

*Teetkö itse työtäsi tai työpaikkaasi koskevia parannusehdotuksia?*

	Heikommin sitoutuneet	Vahvemmin sitoutuneet
usein	7 %	26 %
joskus	71 %	68 %
en koskaan	21 %	6 %

Vahvemmin sitoutuneet tekivät aktiivisemmin myös työtä tai työpaikkaa koskevia parannusehdotuksia. Vahvemmin sitoutuneista parannusehdotuksia teki usein 26 % vastaajista, heikommin sitoutuneista näin teki 7 %. Heikommin sitoutuneista noin viidennes ei koskaan tee parannusehdotuksia, vahvemmin sitoutuneilla vastaava luku oli 6%. Tilastollisesti ero parannusehdotusten tekemisessä heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden välillä oli merkitsevä ( $p=,004$ ).

Mielikuva siitä, miten parannusehdotuksiin suhtaudutaan, oli erilainen heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden välillä. Kysymys mittaa enemmänkin organisaatiossa vallitsevaa ilmastoa kuin omaa viestintäaktiivisuutta, mutta kysymyksen erottaminen edellisestä kysymyksestä ei olisi ollut tarkoituksenmukaista.

Taulukko 18. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset esimiesten suhtautumisesta parannusehdotuksiin.

*Miten esimiehet suhtautuvat työtä tai työpaikkaasi koskeviin parannusehdotuksiin?*

<b>Esimiesten suhtautuminen parannusehdotuksiin</b>	<b>Heikommin sitoutuneet</b>	<b>Vahvemmin sitoutuneet</b>
niitä kuunnellaan, ja ne toteutetaan, jos mahdollista	16 %	64 %
niitä kuunnellaan, muttei useinkaan toteuteta	67 %	37 %
niistä ei olla kiinnostuneita	18 %	-

Vahvemmin sitoutuneilla oli suhteellisen vahva usko siihen, että tehdyt parannusehdotukset pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien rajoissa. Heikommin sitoutuneet olivat skeptisempiä asian suhteen - heistä 16 % uskoi parannusehdotusten kuuntelemiseen ja niiden toteuttamiseen. Lisäksi 18 % arveli, ettei niistä olla edes kiinnostuneita. Khiin neliötestin käyttöedellytykset eivät täytyneet, joten erojen tilastollista merkitsevyyttä ei voitu todeta.

## 7.5 Työtyytyväisyys

Vaikka tämän tutkimuksen pääasiallisena kiinnostuksen kohteena olivat sitoutumisen ja viestinnän väliset suhteet, kyselylomakkeessa esitettiin myös työtyytyväisyyttä mittaavia väittämiä. Työtyytyväisyyttä tarkasteltiin yhdeksän väittämän avulla:

Taulukko 19. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden työtyytyväisyys ja erojen tilastollinen merkitsevyys.

Työtyytyväisyys	HS	VS	p
	ka	ka	
Tytyväisyys esimiesten työskentelyyn	2,55	3,82	,000***
Tytyväisyys palkkaan	2,50	3,40	,000***
Tytyväisyys etenemismahdollisuuksiin	2,15	3,18	,000***
Tytyväisyys työhön yleensä	2,75	4,04	,000***
Tytyväisyys työilmapiiriin	2,62	3,85	,000***
Tytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin	2,11	3,22	,000***
Tytyväisyys koulutusmahdollisuuksiin	2,71	3,78	,000***
Tytyväisyys tiloihin ja työvälineisiin	3,04	3,42	,078
Tytyväisyys johdon toimintaan	2,31	3,51	,000***

\*\*\* = tilastollisesti erittäin merkitsevä

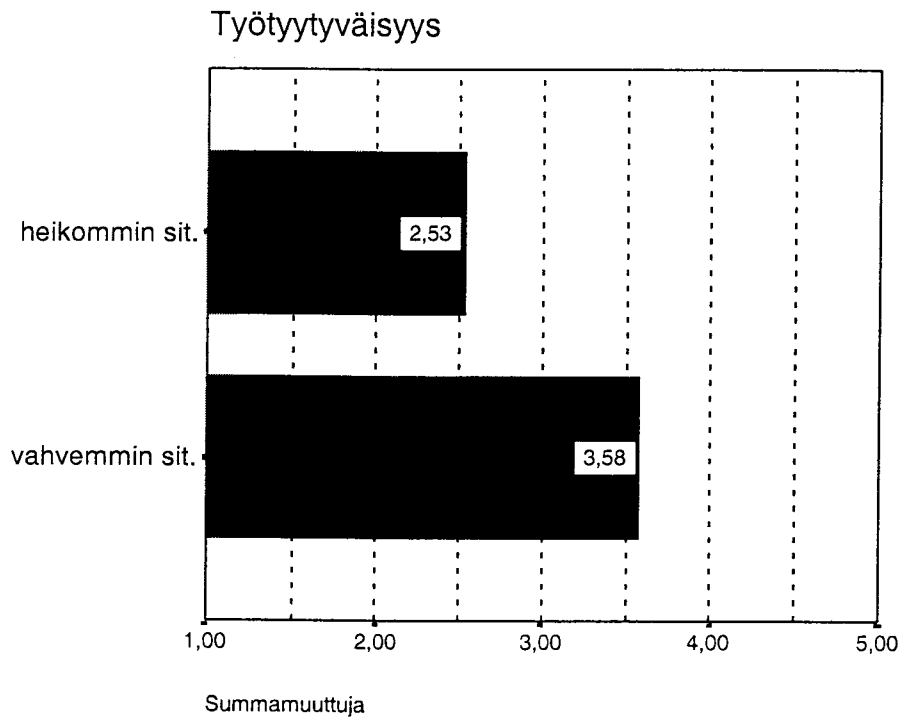
Heikosti sitoutuneet olivat vahvemmin sitoutuneita tyytymättömmimpiä työhönsä. Lukuun ottamatta tyytyväisyyttä työskentelytiloihin ja työvälineisiin kaikkien väittämien kohdalla ryhmien erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Heikosti sitoutuneet olivat kaikkein tyytyväisimpiä työskentelytiloihin ja työvälineisiin (3,04), jossa taas ryhmien välinen ero jäi kaikkein pienimmäksi (0,38). Eniten tyytymättömyyttä tässä ryhmässä kohdistui vaikutusmahdollisuuksiin (2,11) ja etenemismahdollisuuksiin (2,15).

Vahvasti sitoutuneet olivat kaikkein tyytyväisimpiä työhön yleensä (4,04). Tyytymättömmimpiä he olivat etenemismahdollisuuksiinsa (3,18) sekä vaikutusmahdollisuuksiinsa (3,22), kuten myös heikommin sitoutuneet kollegansa. Mielenkiintoa herättää tyytyväisyys työhön yleensä, joka sai keskiarvokseen heikommin sitoutuneilta 2,75 ja vahvemmin sitoutuneilta 4,04. Verrattuna muihin väittämiin se sai suhteellisen korkean arvosanan.

Taulukossa 9 esitellyistä työtyytyväisyyttä mittaavista väittämistä muodostettiin myös summamuuttuja. Väittämien yhteensopivuutta mittaavan Cronbachin alfan arvoksi saatiin koko aineistossa (N=219) 0,8343.

Kuvio 8. Työtyytyväisyys –summamuuttujan keskiarvot heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden ryhmissä.



Heikommin sitoutuneiden summamuuttujakeskiarvoksi saatiin oli 2,53, vahvemmin sitoutuneilla se oli 3,58. Tilastollisesti ero oli erittäin merkitsevä ( $p=,000$ ).

## 7.6 Organisaatioilmasto

Organisaatioilmasto –käsite edustaa organisaation jäsenten yleisiä, yhteisiä uskomuksia ja asenteita organisaatiota kohtaan. Seuraavien väittämien avulla kartoitettiin sitä, miten vastaajat kokevat organisaatiossaan vallitsevan ilmaston:

Taulukko 20. Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset organisaatioilmastosta ja erojen tilastollinen merkitsevyys.

Organisaatioilmasto	HS	VS	p
	ka	ka	
Työpaikalla vallitsee hyvä henki	2,53	3,73	,000***
Työpaikallani kiinnitetään liikaa huomiota pelkkiin työasioihin ihmissuhteiden jäädessä taka-alalle	3,87	3,02	,000***
Palvelutasomme on hyvä	3,70	3,91	,166
Työntekijät ovat ammattitaitoisia	3,73	4,11	,016*
Minulla on mahdollisuus keskustella ja vaihtaa ajatuksia työtovereiden kanssa	3,61	3,98	,109
Työtahti on liian tiukka	3,95	3,19	,001***
Esimiesten ja alaisten välit ovat epäviralliset	3,09	3,54	,029*
Työtoverit auttavat toisiaan mielellään tarpeen vaatiessa	4,07	4,47	,013*
Keskustelu ja ajatusten vaihto työtovereiden kanssa on tärkeää	4,41	4,64	,101
Työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon työtä tai työpaikkaa koskevilla päätöksillä	2,14	3,36	,000***
Työpaikallani pitäisi keskustella nykyistä enemmän yhteisistä asioista	4,39	4,02	,016*
Yritys arvostaa yksikkömme työtä	2,45	3,45	,000***

\*=tilastollisesti melkein merkitsevä, \*\*=tilastollisesti merkitsevä, \*\*\*=tilastollisesti erittäin merkitsevä

Sekä heikommin että vahvemmin sitoutuneet pitivät palvelutasoa hyvänä (HS 3,70 / VS 3,91) sekä työntekijöitä ammattitaitoisina (HS 3,73 / VS 4,11). Tilastollinen ero ammattitaitonäkemyksen suhteen oli kuitenkin tilastollisesti melkein merkitsevä. Molemmat ryhmät kokivat myös, että työntekijät auttavat toisiaan tarpeen vaatiessa (HS 4,07 / VS 4,47). Myös keskustelua ja ajatusten vaihtoa pidettiin tärkeänä (HS 4,41 / VS 4,64), ja jossain määrin vastaajat katsoivat omaavansa myös mahdollisuuden tähän. Silti kummankin ryhmän mielestä työpaikalla pitäisi keskustella nykyistä enemmän yhteisistä asioista (HS 4,39 / VS 4,02). Heikommin sitoutuneet katsoivatkin, että työpaikalla kiinnitetään liikaa huomiota pelkkiin työasioihin (3,87). Ryhmien välinen ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Vahvemmin sitoutuneiden mielestä työpaikalla vallitsi hyvä henki (3,73), heikommin sitoutuneet eivät kokeneet henkeä yhtä hyväksi (2,53). Työtahtia pidettiin tiukkana varsinkin heikommin sitoutuneiden keskuudessa (HS 3,95 / VS 3,19). Tilastolliset erot olivat molempien väittämien kohdalla erittäin merkitseviä. Kannustavan ilmapiirin ja työmotivaation kannalta tärkeätä on myös se, että työntekijät kokevat heidän työtänsä arvostettavan. Tätä mittaavan väittämän



kohdalla heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden näkemykset erosivat toisistaan (HS 2,45 / VS 3,45). Ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä.

### 7.7 Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden kommentteja työpaikan tiedonkulun sujuvuudesta ja viestinnän parantamisesta

Koska vastaajille haluttiin antaa myös mahdollisuus kommentoida vapaasti yrityksensä viestintää, kysymyslomakkeeseen sisällytettiin kaksi avointa kysymystä. Ensimmäinen kysymys *Jos tiedonkulussa on mielestäsi ongelmia, millaisia ongelmat ovat?* oli suunnattu ainoastaan niille työntekijöille, jotka lähettävät tai vastaanottavat tietoa eri toimipisteiden välillä. Kysymykseen vastasi yksi heikommin sitoutunut (N=56) ja 13 vahvemmin sitoutunutta (N=55). Kysymyslomakkeen viimeinen kysymys *Mitä parannusehdotuksia / kommentteja Sinulla olisi työpaikkasi viestinnän suhteen?* oli suunnattu kaikille vastaajille. Heikommin sitoutuneista (N=56) kysymykseen vastasi 11 henkilöä, vahvemmin sitoutuneista 22 henkilöä (N=55). Vaikka vastauksia saatiin varsinkin ensimmäiseen kysymykseen suhteellisen vähän, niistä pyrittiin löytämään yhteisiä teemoja.

Molempien kysymysten kohdalla kummassakin ryhmässä keskeisiksi viestinnän ongelmakohdiksi nousivat tiedotuksen suunnittelemattomuus ja koordinoinnin puute. Tästä johtuen tieto ei kulje kaikille työntekijöille toimipisteen sisällä eikä myöskään toimipisteiden välillä. Parannusehdotuksia ja kommentteja käsitelleessä kysymyksessä sekä heikommin ja vahvemmin sitoutuneet toivoivat tiedonkulun tehostamisen ohella myös enemmän ryhmäpalavereja. Lisäksi heikommin sitoutuneet kokivat puskaradion toiminnan negatiivisesti, vahvemmin sitoutuneet toivoivat puolestaan enemmän aikaa uuden tiedon hankintaan.

Ensimmäinen avoin kysymys *Jos tiedonkulussa on mielestäsi ongelmia, millaisia ongelmat ovat?* oli tarkoitettu vain niille työntekijöille, jotka lähettävät tai vastaanottavat tietoa eri toimipisteiden välillä. Kysymykseen saattoivat kuitenkin vastata myös ne työntekijät, joita kysymys ei varsinaisesti koskenut. Tällöin tiedonkulku on ymmärretty yleisellä tasolla, vaikka kysymyksessä tiedusteltiin nimenomaan toimipisteiden välisen tiedonkulun ongelmia. Kaikista vastauksista ei käy ilmi, miten vastaaja on kysymyksen ymmärtänyt.

**Heikommin sitoutuneiden** ryhmästä ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastasi yksi työntekijä. Kommentissa korostuu tiedonkulun sujumattomuus:

*En tiedä tuleeko kaikki tieto perille vai vasta sitten kun tarkistan, osan saan vain pyytäessäni.*

**Vahvemmin sitoutuneiden** vastauksista oli löydettävissä kolme teemaa; tieto ei saavuta kaikkia, tiedonkulkua ei ole suunniteltu eikä koordinoitu eikä tieto liiku eri toimipisteiden välillä.

*Tieto tavoittaa yleensä vain osan henkilöstöstä eli sen joka kulloinkin on paikalla.*

*Kiiretilanteissa ei ehkä aina tiedä, kenelle kaikille tulisi tiedottaa esim. vioista ym. vikojen korjautuminen/tilapäisten toimintaohjeiden peruminen --> joskus tietoa ei saa tai joutuu kyselymään perään. "Automaattisuus" puuttuu.*

*Koska meillä on samaa toimintaa kolmessa eri yksikössä (Helsinki, Järvenpää, Kerava), joskus unohtuu soittaa jokin pikainen info johonkin yksikköön! Esim. kun on ollut yhdistämiskielto ja sitten saakin taas yhdistää, Helsinki ei muista ilmoittaa Keravalle ja Järvenpäähän.*

Toisessa avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin *Mitä parannusehdotuksia / kommentteja Sinulla olisi työpaikkasi viestinnän suhteen?* **Heikommin sitoutuneiden** vastaukset käsittelivät pääasiassa kolmea eri teemaa: Palavereja, puskaradion toimivuutta sekä sisäisen tiedonkulun kehittämistä. Vastaajista kaksi toivoi, että palavereja joko lähimmän tai ylemmän esimiehen kanssa pidettäisiin useammin:

*Ryhmäpalaverit varmasti parantaisivat henkeä + sellaiset palaverit, jossa olisi läsnä myös as. palvelupäällikkö palveluesimiesten lisäksi.*

Puskaradioon kaksi heikommin sitoutunutta suhtautui negatiivisesti:

*Vähemmän juoruilua! Varsinkin esimiesasemassa olevien pitäisi välttää ko." viestintämuotoa"!*

Sisäiseen tiedonkulkuun ja viestintään toivoi parannusta viisi vastaajista. Tiedotuksen toivottiin olevan avoimempaa ja ajankohtaista. Myös esimiesten viestintätaitoihin toivottiin parannusta.

*Tiedotettaisiin asioista ajoissa ja KAIKILLE!*

Yksittäisissä vastauksissa toivottiin lisäksi tiedottajaa sekä enemmän arvostusta tehdylle työlle.

Myös **vahvemmin sitoutuneiden** vastauksissa painottuivat kolme teemaa. Sisäisen tiedonkulun ja palaverien ohella vastauksista kävi ilmi tarve saada lisää aikaa tutustua työssä tarvittaviin uusiin tietoihin.

Sisäisen tiedonkulun osalta painotettiin jokaisen omaa viestintäaktiivisuutta sekä toisaalta siihen kannustamista. Tiedottamiseen kaivattiin myös suunnitelmallisuutta. Teemaa käsitteli kuusi vastaajaa.

*Tässä ja nyt tietoa pitäisi nopeuttaa ja varmentaa että kaikki saavat varmasti.*

*Infokierrot täytyisi kiertää jokaisella. Yleensä ne lojuu jossain eikä kukaan tiedä missä.*

Vastaajista kolme kaipasi myös enemmän yhteisiä palavereja:

*Jonkinlaiset ryhmäpalaverit eri kokoonpanoin esim. kerta tai pari kuukaudessa.*

Vahvemmin sitoutuneista vastaajista kolme toivoi myös enemmän aikaa tutustua työssä tarvittaviin tietoihin:

*Usein infoa on luettava työn ohessa, koska sille ei ole varattu erillistä aikaa --> jos kiire, tiedonsaanti hidastuu jne*

Muissa vastauksissa toivottiin mm. enemmän koulutusta ja palautetta esimiehiltä, oman viestintävastuun tuntemista sekä toimipisteiden tiedonkulun parantamista.

Heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden kommentit tiedonkuluista sekä ehdotukset viestinnän parantamiseksi olivat osittain samanlaisia. Molemmat toivoivat suunnitelmallisuutta tiedonkulkuun sekä lisää palavereja. Muutamia eroja vastaajien välillä voidaan kuitenkin todeta. Jo vastaajien määrä oli erilainen; heikommin sitoutuneista ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastasi yksi työntekijä, toiseen 11 työntekijää. Vahvemmin sitoutuneista ensimmäiseen kysymyksen vastasi 13 työntekijää, toiseen 22. Parannusehdotuksia käsitelleissä vastauksissa vahvemmin sitoutuneet vastaajat toivoivat enemmän koulutusta sekä aikaa tutustua työssä tarvittaviin tietoihin, jotta työ voitaisiin tehdä mahdollisimman hyvin. Heikommin sitoutuneiden vastauksissa tämä ei käynyt ilmi. Heikommin sitoutuneet kokivat puskaradion toimivuuden negatiivisesti, vahvemmin sitoutuneiden vastauksissa asiaa ei mainittu. Vastausten perusteella ei kuitenkaan voida tehdä yleistyksiä suuntaan tai toiseen, koska aineisto on verrattain pieni.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sitoutumisen ja organisaation sisäisen viestinnän, organisaatioilmaston sekä työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Organisaation sisäisen viestinnän eri osa-alueista tarkasteltiin erityisesti esimies-alaisviestinnän, tiedonkulun ja oman viestintäaktiivisuuden yhteyttä sitoutumiseen.

Sitoutumisen osalta vastauksia haettiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) eroavatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneet toisistaan iän, työssäoloajan tai koulutuksen suhteen 2) kohdistuuko sitoutuminen työyksikköön, koko organisaatioon vai molempiin sekä 3) onko työnkuvan selkeydellä yhteyttä sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen perusteella ikä oli eräs sitoutumista erittelevä tekijä. Työssäoloajalla tai koulutuksella ei kuitenkaan havaittu olevan merkitystä sitoutumisen kannalta. Sitoutumisen kohde vaihteli sitoutumisasteen mukaan – heikommin sitoutuneet olivat sitoutuneita työyksikköönsä (joskin heikosti), kun taas vahvemmin sitoutuneet olivat sitoutuneita sekä työyksikköönsä että organisaatioonsa. Molemmilla ryhmillä oli suhteellisen selkeä käsitys työnkuvasta, joskin muiden kysymysten kautta oli havaittavissa se, että käsitykset työnkuvan sisällöstä vaihtelivat ryhmien välillä.

Sisäisen viestinnän osalta tutkimuskysymykset olivat seuraavat: 1) eroavatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset sisäisestä viestinnästä esimies-alaisviestinnässä ja tiedonkulussa 2) onko sitoutumisella yhteyttä työntekijän omaan viestintäkäyttäytymiseen sekä 3) millaisia mahdolliset erot ryhmien välillä ovat. Myös sisäisen viestinnän kohdalla heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset erosivat toisistaan. Vaikkei kumpikaan ryhmä katsonut esimies-alaisviestinnän tai tiedonkulun sujuvan moitteettomasti, suhtautuivat heikommin sitoutuneet asiaan negatiivisemmin. Oma viestintäkäyttäytyminen oli selkeästi yhteydessä sitoutumiseen – vahvemmin sitoutuneet olivat heikommin sitoutuneita aktiivisempia tiedon hankinnassa ja sen eteenpäin laittamisessa.

Työtyytyväisyyden ja organisaatioilmaston osalta tutkimuskysymykset olivat seuraavat: 1) ovatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneet yhtä tyytyväisiä työhönsä sekä 2) kokevatko heikommin ja vahvemmin sitoutuneet organisaatioilmaston eri tavoin. Vahvemmin sitoutuneet olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin heikommin sitoutuneet kollegansa. Vahvemmin sitoutuneet kokivat myös organisaatioilmaston heikommin sitoutuneita positiivisemmin.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden näkemykset sisäisestä viestinnästä, työtyytyväisyydestä sekä organisaatioilmastosta erosivat toisistaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Tilastollisesti tarkasteltuna erot olivat usein erittäin merkitseviä. Vahvemmin sitoutuneet kokivat esimies-alaisviestinnän ja tiedonkulun positiivisemmin sekä ottivat aktiivisemmin selvää työpaikan asioista ja tekivät ehdotuksia työpaikan parantamiseksi. He olivat

myös tyytyväisimpiä työhönsä kuin heikommin sitoutuneet sekä kokivat organisaatioilmaston positiivisemmaksi kuin heikommin sitoutuneet.

Organisaatioon sitoutumista selittää usein työntekijään itseensä, organisaatioon sekä itse työhön liittyvillä seikoilla. Tässä tutkimuksessa työntekijän taustatekijöistä huomioitiin iän, organisaatioiän ja koulutuksen suhde sitoutumiseen. Iän ja organisaatioiän on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen (Mathieu & Zajack 1990). Tässäkin tutkimuksessa vahvemmin sitoutuneet olivat hieman vanhempia kuin heikommin sitoutuneet; vahvemmin sitoutuneista 50% oli yli 35-vuotiaita, kun heikommin sitoutuneista yli 35-vuotiaita oli 29%. Organisaatioiän suhteen ryhmien väliset erot jäivät kuitenkin pieniksi. Toisaalta organisaatioikää tiedustelleessa kysymyksessä vastausvaihtoehdot annettiin valmiina ja luokat olivat suhteellisen suuria. Tarkempi tieto organisaatioiästä olisi saattanut muuttaa tulosta. Joissain tutkimuksissa myös koulutuksen on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä sitoutumiseen (Angle & Perry 1981), mutta tässä tutkimuksessa sekä heikommin että vahvemmin sitoutuneiden joukossa noin puolella oli vähintään ammatillinen koulutus. Joissain aiemmissa suomalaisissa tutkimuksissa iän, organisaatioiän ja koulutuksen on havaittu olevan yhteydessä sitoutumiseen, toisissa tutkimuksissa yhteyttä ei ole havaittu (esim. Vanhala 1984; Harju & Huuhtanen 1993; Nousiainen 1996; Laiho 1992).

Työhön liittyvillä tekijöillä on Meyerin ja Allenin (1997, 45) mukaan kaikkein voimakkain yhteys sitoutumiseen. Näitä ovat mm. työn haastavuus, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, työnkuvan selkeys sekä työn monipuolisuus. Mathieun ja Zajakin mukaan (1990) työntekijän sitoutumista heikentää, jos hän kokee olevansa odotusten ristitilassa. Tämän tutkimuksen perusteella heikommin sitoutuneet kyllä tiesivät, mitä työnantaja heiltä odottaa, mutta katsoivat asiakkaan ja työnantajan odottavan heiltä erilaista käyttäytymistä. Heikommin sitoutuneet pitivät työssään tärkeimpänä mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua, mutta eivät uskoneet tämän olevan yrityksen johdon ensisijainen tavoite, vaikka tätä yleisesti painotetaankin. Vahvemmin sitoutuneiden kohdalla ristiriita odotusten suhteen ei ollut yhtä merkittävä; he myös uskoivat johdon odottavan heiltä ensisijaisesti hyvää asiakaspalvelua. Myös aiemmissa suomalaisissa tutkimuksissa on havaittu, että työn sisällölliset tekijät - kuten työssä parempiin tehtäviin eteneminen, johtoasema sekä työpaikkakoulutus - ovat yhteydessä sitoutumiseen (Vanhala 1984; Harju & Huuhtanen 1993; Laiho 1992).

Beckerin ja Billingsin mukaan (1993) organisaatioon sitoutumista tarkasteltaessa tulisi huomioida myös sitoutumisen kohde, koska työntekijän sitoutumisen kohde voi vaihdella tai niitä voi olla useampia. Tässä tutkimuksessa väittämien kautta yritettiin erotella sitoutumista työyksikköön tai organisaatioon. Väittämiä esitettiin pareittain siten, että kohteena oli vuorotellen yksikkö tai yritys. Vaikka heikommin sitoutuneiden kohdalla sitoutuneisuus ei ylipäätään ollut kovin voimakasta, olivat he sitoutuneita enemmänkin työyksikköön kuin organisaatioonsa. Vahvemmin sitoutuneet olivat sitoutuneita sekä työyksikköön että organisaatioonsa.

Perinteisessä Porterin ja kumppaneiden sitoutumismääritelmässä (1974, 604) sitoutumisen kriteereinä ovat usko organisaation päämääriin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen, halu huomattaviin ponnistuksiin organisaation hyväksi sekä

voimakas halu pysyä organisaation jäsenenä. Erityisen suuria erot heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden välillä olivat niiden väittämien kohdalla, joissa tiedusteltiin kiinnostusta vaihtaa työpaikkaa; heikommin sitoutuneet vaihtaisivat työpaikkaa, jos se olisi mahdollista. He eivät myöskään voineet kuvitella viettävänsä lopun työrastastaan yrityksen palveluksessa. Tulos tukee Porterin ja kumppaneiden määritelmää, mutta tulosta voidaan tulkita myös laskelmoivan sitoutumisen näkökulmasta; Meyerin ja Allenin mukaan laskelmoivasta sitoutumisesta on kyse silloin, kun työntekijä miettii lähdön etuja ja haittoja – organisaatioon jäädään pikemminkin tarpeesta kuin omasta halusta. Vastaukset kertovat, että heikommin sitoutuneiden kohdalla laskelmoiva sitoutuminen on korkeampaa kuin vahvemmin sitoutuneiden kohdalla.

Työpaikan vaihtohalukkuutta käsitteleviin vastauksiin sisältyy kuitenkin pieni ristiriita; vaikka heikommin sitoutuneet haluaisivatkin vaihtaa työpaikkaa, he katsovat kuitenkin nykyisen työpaikkansa olevan tällä hetkellä paras mahdollinen työpaikka (3,89). Alun perin tällä väittämällä oli tarkoitus mitata työpaikan houkuttelevuutta; taustalla oli ajatus, että juuri tämä työpaikka on valittu, koska se oli kaikista hyvistä vaihtoehdoista paras. Eräs syy ristiriitaisuudelle saattaa olla se, että heikommin sitoutuneet jäivät työpaikkaansa, koska se on huonoista vaihtoehdoista kaikkein vähiten huonoin – työpaikkaa vaihdettaisiin, jos tarjolla oli muita vaihtoehtoja.

Myös suhtautumisessa organisaation arvoihin ja päämääriin oli ryhmien välillä eroja. Vahvemmin sitoutuneet pitivät organisaation arvoja ja periaatteita hyvinä (4,08), heikommin sitoutuneet eivät olleet asiasta samaa mieltä (2,48). Toisaalta kun heikommin sitoutuneilta kysyttiin, saavatko he tarpeeksi tietoa yrityksen toimintaperiaatteista, arvoista ja päämääristä, väittämä sai keskiarvoksi 2,68. Syynä ensimmäisen väittämän tulokseen saattaa osaltaan olla se, että arvot ja päämäärät eivät ole kaikkien tiedossa, jolloin niihin on vaikea ottaa mitään kantaa, saatikka sitoutua. Arvojen tiedostaminen ja niistä viestiminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta (Deal & Kennedy 1983). Smythe pitää sisäisen viestinnän suurimpana haasteena sitä, että organisaation jäsenet ovat tietoisia organisaation arvoista (Smythe 1997, ks. Juholin 1999, 64). Arvoista viestiminen tulisi olla jatkuvaa ja ennen kaikkea arvojen tulisi näkyä myös tekoina. Mikäli julkituodut arvot eivät perustu todelliseen tilanteeseen, vaikuttaa tämä negatiivisesti organisaatioilmastoon sekä organisaatioon sitoutumiseen. Tämä kävi osaltaan ilmi heikommin sitoutuneiden kokemasta ristiriidasta yhtiön ja asiakkaiden odotusten välillä – heikommin sitoutuneet eivät kokeneet, että yrityksen eräs arvo olisi hyvä asiakaspalvelu, vaan mahdollisimman suuren voiton tuottaminen.

Vaikkei kumpikaan ryhmä ei ollut erityisen tyytyväinen tiedonkulkuun, olivat erot ryhmien välillä tilastollisesti erittäin merkitseviä. Heikommin sitoutuneet olivat vahvemmin sitoutuneita tyytymättömämpiä tiedonkulkuun. Tulos tukee Varonan havaintoja viestintätyytyväisyyden ja sitoutumisen välisestä suhteesta (Varona 1996). Myös suhtautumisessa tietojen ajankohtaisuuteen, luotettavuuteen sekä selkeyteen oli eroja heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden välillä. Vahvemmin sitoutuneet kokivat tiedonkulun positiivisemmin kun heikommin sitoutuneet. Molemmat katsoivat työtä koskevien ohjeiden olevan kuitenkin suhteellisen selkeitä ja jossain määrin myös luotettavia. Suhtautumisissa huhuihin vastaajien mielipiteet

erosivat jonkin verran; heikommin sitoutuneet katsoivat puskaradion toimivan tehokkaammin kuin vahvemmin sitoutuneet. Puskaradion toiminta sinällään ei ole negatiivinen asia. Krepsin mukaan epävirallisia viestintäkanavia syntyy täyttämään virallisen viestintäjärjestelmien jättämiä aukkoja (Kreps, 1990, 201-202). Jos kyse on kuitenkin siitä, että heikommin sitoutuneet kokevat puskaradion aktiivisen toiminnan takana olevan esimerkiksi tiedon tahallisen pannaamisen, ei puskaradion toimintaa voida pitää positiivisena asiana.

Sekä heikommin että vahvemmin sitoutuneet kaipasivat lisää tietoa erilaisista työhön tai yritykseen liittyvistä asioista, joskin heikommin sitoutuneet katsoivat saavansa vahvemmin sitoutuneisiin verrattuna usein liian vähän tietoa. Huomattavaa oli, että heikommin sitoutuneista vain 47% sai mielestään riittävästi tietoa omasta työstä ja siihen liittyvistä asioista. Vahvemmin sitoutuneilla vastaava luku oli 75%. Sitä, miten paljon tietoa työntekijöiden tulisi saada eri aihealueista, on hankala määrittää, mutta omaan työhön ja sen suorittamiseen liittyvä tieto on ensisijaisen tärkeää työn suorittamisen kannalta. Toisaalta tunteeseen tiedon riittävydestä saattaa välillisesti vaikuttaa myös oma suhtautuminen tiedon etsintään ja sen eteenpäin laittamiseen; vaikka sekä heikommin sitoutuneet että vahvemmin sitoutuneet katsoivat, että työntekijän oma aktiivisuus tiedon hankinnassa ja sen eteenpäin laittamisessa on tärkeitä, vahvemmin sitoutuneet olivat voimakkaammin väittämän takana. He ottivat myös itse aktiivisesti selvää työhön tai työpaikkaan liittyvistä asioista sekä antoivat palautetta muille työyhteisön jäsenille.

Sitoutumisesta yhteisön hyvinvoinnille kertoo myös vahvemmin sitoutuneiden aktiivisuus parannusehdotusten teossa. Anglen ja Lawsonin mukaan (1994) vahvemmin sitoutuneet näkevät työkuvansa laajemmin ja ovat kiinnostuneempia tekemään ehdotuksia työpaikkansa parantamiseksi. Vahvemmin sitoutuneista 26% kertoi tekevänsä usein työtä tai työpaikkaa koskevia parannusehdotuksia, kun heikommin sitoutuneista näin teki 7%. Parannusehdotuksen tekoon vaikuttavat myös työntekijöiden käsitykset siitä, miten niihin suhtaudutaan. Vahvemmin sitoutuneilla oli vahva usko siihen, että ehdotuksia kuunnellaan ja ne toteutetaan mahdollisuuksien rajoissa. Vahvemmin sitoutuneista kukaan ei uskonut, että niistä ei oltaisi kiinnostuneita, kun taas heikommin sitoutuneista 18% oli tällainen mielikuva. Tulos on yhdensuuntainen Allenin ja Meyerin (1990) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan esimiesten avoimuus uusille ideoille on yhteydessä sitoutumiseen.

Toimivassa esimies-alaisuudessa esimies antaa tunnustusta alaisilleen, on luotettava ja ystävällinen sekä ymmärtää alaisten työn sisällön (Goldhaber 1981). Esimiehen keskeisen rooli takia olisikin ensiarvoisen tärkeää, että esimies-alaisviestintä olisi sujuvaa. Tässä tutkimuksessa heikommin sitoutuneet kokivat esimies-alaisviestinnän vahvemmin sitoutuneita negatiivisemmin, joskin myös vahvemmin sitoutuneiden mielestä esimies-alaisviestinnässä olisi parantamisen varaa. Molemmat ryhmät kaipasivat lisää henkilökohtaista palautetta sekä ymmärrystä työn vaatimuksille ylimpien esimiesten taholta. Palautteen saanti ei ole keskeistä vain silloin, kun arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Allenin mukaan (1992) lähimmän esimiehen antama palaute on tärkeää myös työntekijän sitoutumista silmällä pitäen. Joidenkin tutkimusten mukaan esimiesten viestinnän laatu on voimakkaasti yhteydessä myös yrityksen taloudelliseen tulokseen (Snyder & Morris 1984).

Lomakkeessa tiedusteltiin myös työntekijöiden käsityksiä alaisten oikeudenmukaisesta kohtelusta. Työntekijöiden tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun on havaittu olevan yhteydessä sitoutumiseen (Allen & Meyer 1990). Tämän tutkimuksen tulokset eivät täysin tule väittämään; myöskään vahvemmin sitoutuneet eivät katsoe, että esimiehet kohtelisivat alaisiaan kovin tasapuolisesti (HS 2,18 / VS 3,00). Eräs syy esimies-alaisviestinnän ongelmiin saattaa olla se, että työnumeropalveluyksikössä on hyvin itsenäistä eikä kontakti esimieheen ole kovin kiinteä. Työntekijät kaipasivat kuitenkin aktiivisempaa kanssakäymistä esimiehen kanssa – tämä kertoo osaltaan myös siitä, että viestinnän tarkoituksena ei ole pelkästään suoraan työhön liittyvien tietojen levittäminen, vaan myös tietty yhteisöllisyyden tunteen luominen.

Sekä työtyytyväisyyteen että sitoutumiseen on liitetty samoja vaikutuksia; molempien uskotaan vähentävän työpaikan vaihtohalukkuutta, poissaoloja sekä parantavan työsuoritusta. Welschin ja LaVanin mukaan (1981) työtyytyväisyys onkin positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen. Myös tämä tutkimus vahvistaa yhteyttä työtyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä; vahvemmin sitoutuneet olivat myös heikommin sitoutuneita tyytyväisimpiä työhönsä. Työtyytyväisyys ei kuitenkaan näyttäisi muodostavan tämän tutkimuksen mittarissa käytetyistä työtyytyväisyyden osioista; sekä heikommin että vahvemmin sitoutuneet olivat kaikkein tyytyväisimpiä työhön yleensä kuin mihinkään muuhun työtyytyväisyyden dimensioon lukuunottamatta tyytyväisyyttä tiloihin ja työvälineisiin.

Vähiten eroja ryhmien välillä oli suhtautumisessa organisaatioilmastoa mittaaviin kysymyksiin, joskin vahvemmin sitoutuneet kokivat ilmaston positiivisemmin. Guzleyn mukaan sekä organisaatioilmasto että viestintäilmasto ovat yhteydessä sitoutumiseen (Guzley 1992). Tässäkin osiossa jotkut väittämät sisältävät selkeästi viestinnällisiä aineksia, mutta tämän tutkimuksen kannalta ei ollut keskeistä vetää jyrkkää rajaa organisaatioilmaston ja viestintäilmaston välille. Vaikka molempien ryhmien mielestä työntekijöillä oli mahdollisuus keskustella ja vaihtaa ajatuksia, työpaikalla pitäisi keskustella nykyistä enemmän työhön liittyvistä asioista. Sekä heikommin että vahvemmin sitoutuneiden mielestä työtoverit auttoivat toinen toisiaan tarpeen vaatiessa ja he olivat ammattitaitoisia. Heikommin sitoutuneet eivät kuitenkaan kokeneet työpaikan henkeä kovin hyväksi. Myös Nousiaisen pro gradu –työssä (1996) organisaatioilmaston ja affektiivisen organisaatioon sitoutumisen välillä havaittiin voimakas yhteys. Sitoutumisen kannalta organisaatioilmaston ulottuvaisuuksista keskeisimpiä olivat ammatti-identiteetti, työtehtävien jakautuminen työyhteisössä sekä työyhteisön toimivuus (Nousiainen 1996, 92).

Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollutkaan tarkastella viestintäilmastoa kokonaisuutena, voidaan tuloksia tarkastella osittain myös viestintäilmaston kannalta. Timmin mukaan (1986, 75) viestintäilmaston tilaa voidaan selvittää erilaisten kysymysten avulla, jotka on esitelty tarkemmin teoriaosassa kappaleessa 3.5. Jos tuloksia tarkastellaan Timmin esittämien kysymysten kautta, voidaan todeta, että heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden käsitykset viestintäilmastosta erosivat jonkin verran; heikommin sitoutuneet kokivat viestintäilmaston negatiivisemmin kuin vahvemmin sitoutuneet. Vaikka organisaation viralliset tavoitteet olivatkin tiedossa, heikommin sitoutuneet uskoivat



todellisten tavoitteiden olevan jotain muuta. Työntekijä kokee tilanteen ristiriitaiseksi, joka puolestaan saattaa vaikuttaa työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Timmin mukaan (1986, 78) epätietoisuus työtehtävien sisällöstä ja sen vaatimuksista vaikuttaakin negatiivisesti viestintäilmapiiriin. Heikko viestintäilmapiiri ei myöskään motivoi aloitteentekoon tai työskentelyyn työyhteisön epäkohtien poistamiseksi (Timm 1986, 84). Tulosten mukaan heikommin sitoutuneiden aktiivisuus tiedonhankinnassa ja aloitteenteossa oli matalampi kuin vahvemmin sitoutuneilla. Myös käsityksissä esimiesten tasapuolisesta työntekijöiden kohtelemisesta ryhmien mielipiteet erosivat, tosin myöskään vahvemmin sitoutuneet eivät kokeneet esimiesten kohtelevan työntekijöitä kovin tasapuolisesti. Molemmat ryhmät kaipaisivat myös lisää henkilökohtaista palautetta. Vaikka tässä tutkimuksessa ei käsiteltykään viestintäilmastoa kokonaisvaltaisesti, vaan ainoastaan muutamia sen osia, tulokset antavat viitteitä siitä, että sitoutumisella on yhteyttä myös siihen miten työntekijä kokee työyhteisönsä viestintäilmaston.

Pääosa vastauksista kerättiin Likert-tyyppisillä kysymyksillä, mutta kysymyslomakkeessa oli myös kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan mahdollisista tiedonkulun ongelmista, toisessa työntekijöiltä pyydettiin ehdotuksia työpaikan viestinnän parantamiseksi sekä kommentteja viestinnästä yleensä. Molempien kysymysten kohdalla keskeisiksi teemoiksi nousivat tiedonkulun suunnitelmallisuuden sekä koordinoinnin puute ja suurelta osin tästä johtuvat ongelmat tiedonkulussa. Selkeät ohjeet tiedottamisesta, vastualueiden jako sekä tiedotusvastaavan nimeäminen jokaiseen toimipisteeseen helpottaisivat tilannetta. Jos tiedottamisesta on olemassa selkeät ohjeet, on tiedon eteenpäin laittamiseen helpompi sitoutua. Mikäli näin ei ole, työntekijä ei itsekään tiedä, mikä tieto tulisi välittää edelleen ja kenelle.

Molempiin avoimiin kysymyksiin saatiin enemmän vastauksia vahvemmin sitoutuneilta. Tämä vahvistaa aiemmin esiteltyä olettamusta siitä, että vahvemmin sitoutuneet tekevät useammin ehdotuksia työpaikan asioiden parantamiseksi. Sitoutuneisuus näkyy näin haluna parantaa omaa työympäristöä ja siihen liittyviä asioita, kuten työpaikan viestintää. Samoin tietty aktiivisuus näkyi myös vahvemmin sitoutuneiden toiveissa saada enemmän aikaa uuteen tietoon tutustumiseen ja tätä kautta itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen. Työ halutaan tehdä mahdollisimman hyvin. Tämä osoittaa sitoutumista hyvään tulokseen ja onnistuneeseen asiakaspalveluun.

Kysyttäessä ehdotuksia työpaikan viestinnän parantamiseksi sekä heikommin ja vahvemmin sitoutuneet toivoivat avoimissa vastauksissa enemmän ryhmäpalavereita. Ryhmäpalaverit ovat hyvä keino tutustuttaa työntekijät toisiinsa ja synnyttää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Yhteishenkeä ei synny, jos työntekijät eivät koe kuuluvansa johonkin ryhmään. Yhteisiin päämääriin ei myöskään ole helppo sitoutua, jos työntekijä ei koe olevansa jonkin ryhmän jäsen. Siksi ryhmäpalaverit ovat tärkeitä myös sitoutumisen kannalta. Esimerkiksi Becker ja kumppanit ovat havainneet, että lokaalinen eli esimiehen tai työyksikköön kohdistuva sitoutuminen on yhteydessä työsuoritukseen (Becker et al 1996,476).

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset tukevat Muchinskyn (1977) olettamusta siitä, että viestinnän positiivisesti kokevat suhtautuvat myös muihin organisaation

psykologisiin ilmiöihin (kuten esim. organisaatioilmastoon, johtamiseen sekä organisaatioon samaistumiseen) muita positiivisemmin. Muchinskyn tutkimuksessa ilmiöiden yhteyksiä tutkittiin lähinnä korrelaatioiden avulla, joten tuloksista ei voi päätellä suhteen kausaalisuutta. Myös tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on hyvä muistaa, että tarkoituksena ei ole selvittää ilmiöiden kausaalista suhdetta, vaan ainoastaan niiden välisiä yhteyksiä. Tulosten perusteella ei siis voi väittää, että sitoutuminen vaikuttaa esimerkiksi työtyytyväisyyteen, mutta tulosten perusteella voidaan todeta, että vahvemmin sitoutuneet suhtautuvat positiivisemmin myös muihin työyhteisön ilmiöihin.

Vaikka teoriaosuuden yhteydessä onkin käyty läpi sitoutumisen kannalta tärkeimmät tekijät, on seuraavassa koottu yhteen keskeisimpiä sitoutumista vahvistavia tekijöitä ja toimenpiteitä. Ne eivät ole tärkeitä pelkästään sitoutumisen kannalta, vaan myös koko työyhteisön toimivuuden kannalta.

### MITEN ORGANISAATIOON SITOUTUMISTA VOIDAAN VAHVISTAA?

- Työntekijän sitouttaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Työntekijää valitessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että työntekijä omaa organisaation kanssa samankaltaiset arvot. Silloin työyhteisöön sopeutuminen ja organisaation arvoihin samaistuminen ja niiden sisäistäminen on luontevaa. Myös uuden työntekijän sosiaalistumisprosessi on tärkeä osa sitoutumista. Työntekijän on saatava riittävä määrä tietoa työn suorittamiseen, mutta hänet on myös otettava ryhmän jäseneksi.
- Työntekijälle on tarjottava mielenkiintoinen ja haastava työ. Osallistuminen päätöksentekoon ja itsensä kehittämismahdollisuudet vahvistavat sitoutumista.
- Organisaation on tarjottava työstä kohtuullinen korvaus. Tunne siitä, että työntekijän antama panos ja siitä saatava korvaus ovat tasapainossa, on perusedellytys sitoutumiselle.
- Yrityksen viestinnän on oltava avointa, ajankohtaista, selkeää ja luotettavaa. Erityisesti johtamisviestintä on keskeistä sitoutumisen kannalta, etenkin muutos- ja kriisitilanteissa. Työntekijöitä on myös motivoitava oma-aloitteiseen viestintään.
- Esimiehen rooli niin sitoutumisen kuin myös työyhteisön toimivuuden kannalta on hyvin keskeinen. Säännölliset palaverit ja tapaamiset vahvistavat yhteishenkeä, jota ilman yhteen hiileen puhaltaminen ei onnistu. Esimiehen tulee tukea työntekijöitään, kohdella heitä tasapuolisesti, antaa heille henkilökohtaista palautetta sekä kuunnella työntekijöiden ideoita ja ehdotuksia.
- Organisaation tavoitteiden on oltava kaikkien tiedossa. Työntekijän on myös tiedettävä, miten hänen oma työnsä liittyy näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijällä on oltava selvä kuva siitä, mitä häneltä odotetaan. Tavoitteiden saavuttaminen on myös palkittava.
- Organisaation arvojen on oltava kaikkien tiedossa. Niiden tulee perustua organisaation todellisille arvoille ja arvojen tulee myös näkyä organisaation toiminnassa. Työntekijän tulee myös tietää, miten organisaation arvot näkyvät hänen omassa työssään.
- Harva syntyy hyväksi esimieheksi tai viestijäksi. Johtoa ja esimiehiä on koulutettava ihmissuhde- ja viestintätaidoissa.
- Sitoutumista ei kuitenkaan saisi käyttää hyväksi esimerkiksi teettämällä jatkuvasti ylipitkiä päiviä tai vaatimalla mahdottomia. Sitoutuminen ja itsensä likoon laittaminen on myös palkittava. Tunne siitä, ettei hyvin tehdystä työstä saa kiitosta tai korvausta, vähentää sitoutumista.

## 8.2 Tutkimuksen arviointia

Pro gradu –työn tekeminen on ollut hyvin haastavaa ja samalla opettavaista. Prosessin aikana tehtiin ratkaisuja, joista jälkeensä tarkasteltuna osa on ollut toimivia, mutta toisia ratkaisuja on syytä tarkastella kriittisesti.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, jolla saatiin kerättyä laaja aineisto suhteellisen nopeasti. Kyselylomake toimi tutkimuksessa kohtalaisen hyvin. Se mahdollisti myös aineiston jakamisen heikommin ja vahvemmin sitoutuneisiin ja ryhmien välisten erojen tarkastelun tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Kyselylomakkeen käyttöön liittyy myös omat rajoitteensa: se kertoo vastaajan asenteista tiettyä asiaa kohtaan tietyllä hetkellä eikä tutkija ei voi tietää, vaikuttiko vastauksiin joitain negatiivisia tai positiivisia tekijöitä. Toisaalta ei myöskään voi tietää, toimiiko vastaaja todella kertomallaan tavalla esimerkiksi tekemällä parannusehdotuksia työpaikallaan.

Kyselylomakkeen väittämien vaihtoehtojen alkuperäinen suunta (1=täysin samaa mieltä ... 5= täysin eri mieltä) tehti tutkimukseen yhden lisävaiheen, jossa aineisto käännettiin vastaamaan loogista ajattelua, jossa suurempi luku kertoo ominaisuutta tai mielipidettä olevan ”enemmän”. Tämä olisi pitänyt huomioida jo suunnitteluvaiheessa ja asettaa asteikko oikeansuuntaiseksi. Kääntö sinänsä oli yksinkertaista eikä se vaatinut kuin muutaman tietokonekäsken SPSS-ohjelmassa.

Tutkimuksen reliabiliteettia saattoi alentaa erään toimipisteen esimiehen vaihtuminen juuri ennen tutkimuksen tekoa. Muutosprosessi ja epätietoisuus uudesta esimiehestä on saattanut vaikuttaa tuloksiin negatiivisesti yhden toimipisteen osalta. Tämä heijastui jossain määrin myös kaikkien vastaajien avoimissa vastauksissa.

Tutkimuksessa käytettyjen keskiarvojen ja keskiarvotestien heikkoudeksi voidaan lukea se, että ne tasapäistävät aineistoa eikä niiden avulla voitu selvittää ilmiöiden kausaalisuhteita. Eräänä jatkotutkimushaasteena onkin ilmiöiden välisten riippuvuussuhteiden tarkempi selvittely. Alkuperäisen aineiston jakaminen heikommin ja vahvemmin sitoutuneisiin summamuuttujakeskiarvon mukaan aiheutti myös sen, ettei kaikissa kysymyksissä ryhmien välisten erojen tilastollista merkitsevyyttä voitu testata.

Tutkimustulosten syventämisen kannalta olisi ollut hedelmällistä vielä haastatella heikommin ja vahvemmin sitoutuneita, jotta sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin oltaisiin voitu tutustua lähemmin. Kyselylomake tehtiin nimettömänä, joten heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden tavoittaminen ei ollut mahdollista. Haastattelujen avulla olisi voitu yrittää kartoittaa yrityksen todellisia arvoja ja arvioida näin organisaatiokulttuurin – josta arvot yleensä nousevat – merkitystä sitoutumisen kannalta. Teleliikenteen monopolit purettiin viime vuosikymmenellä ja puhelinlaitosten menetettyä monopoliasemansa niiden on täytynyt löytää uudet toimintatavat menestyäkseen kovenevassa kilpailussa. Monopoliaikana yrityksessä työskennelleille

tämä on merkinnyt myös yrityskulttuurin muutosta, jolla saattaa olla vaikutusta myös organisaatioon sitoutumiseen.

Eräs tutkimuksen ongelmista oli käytettävien käsitteiden sekavuus ja päällekkäisyys sekä sitoutumisen että sisäisen viestinnän osalta. Esimerkiksi Mowday kumppaneineen tarkastelee organisaatioon sitoutumista kokonaisuutena, kun taas Meyer ja Allen erottavat sitoutumisesta kolme eri komponenttia. Sitoutumista käsittelevien tutkimustulosten vertailu on hankalaa, koska mittarit vaihtelevat tutkimusotteen mukaan ja niissä painotetaan eri asioita. Myös sisäisen viestinnän osalta käsitteiden ja mittareiden päällekkäisyys tuo haasteita; esimerkiksi organisaatioilmaston ja viestintäilmaston läheisyys on huomattavissa siinä, että jotkut tutkijat katsovat viestintäilmaston olevan osa organisaatioilmastoa, kun taas toisissa tutkimuksissa viestintäilmasto erotetaan omaksi ilmastokseen. Tässäkin tutkimuksessa jotkut organisaatioilmastoa mittaavat väittämät sisältävät selvästi viestinnällisiä aineksia. Toisaalta on selvää, että esimerkiksi kannustavan organisaatioilmaston luomisessa viestinnällä on hyvin keskeinen rooli, joten viestintäaineuksien täydellinen karsiminen organisaatioilmastomittareista ei välttämättä ole kovin tarkoituksenmukaista. Käsitteiden ja sisältöjen päällekkäisyyksien vuoksi tämänkin tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida myös toisenlaisista näkökulmista kuin ne on tässä tutkimuksessa esitetty; esimerkiksi esimies-alaisviestintää esittelevässä osiossa väittämät kertovat myös organisaation ilmapiiristä, onhan esimiehen ja alaisen välisen suhteen toimivuus merkittävä myös organisaatioilmaston kannalta.

Tutkimuksen eräänä teoreettisena tavoitteena oli esitellä erilaisia sitoutumisen lähestymistapoja, sitoutumisen ja viestinnän välistä suhdetta aiempien tutkimusten valossa sekä rakentaa suomalaiseen työyhteisöön soveltuva mittari. Sitoutumisen ja viestinnän välisistä yhteyksistä kiinnostuneelle tutkimuksesta on varmasti hyötyä aihepiiriin tutustumista ajatellen. Koska sitoutumisen ja viestinnän välisiä suhteita on tutkittu Suomessa vain satunnaisesti, toi se myös tältä osin uutta tietoa, vaikkei tutkimustuloksia voidakaan laajalti yleistää. Sitoutumista mittaava osio rakennettiin hyödyntäen tunnettuja sitoutumismittareita, mutta kuitenkin niin, että niissä huomioitiin väittämien sopivuus suomalaiseen työyhteisöön. Vaikka sitoutumismittari toimikin tutkimuksessa hyvin, se vaatii vielä jatkokehittelyä. Tärkeätä olisi selvittää suomalaisen sitoutumisen ydin ja rakentaa mittari nimenomaan suomalaista sitoutumista silmälläpitäen.

Tutkimuksen konkreettisia hyötyjä tarkasteltaessa suurempi arvo lienee alkuperäisellä tutkimuksella, joiden tuloksista oli hyötyä tutkimuksen kohteena olleille yrityksille. Tutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa työntekijöiden viestintäkäsityksistä, sitoutuneisuudesta, työtyytyväisyydestä sekä heidän käsityksistään organisaatioilmastosta. Tutkimuksen avulla voitiin tarkastella viestinnän toimivuutta myös toimipisteiden sisällä, koska tulokset raportoitiin toimipisteittäin. Toisessa yrityksessä tutkimus toimi taustatietona siirryttäessä tiimiorganisaatioon, kun taas toisessa yrityksessä päätettiin tulosten perusteella järjestää säännöllisesti ryhmäpalavereja. Lisäksi silloisen esimiehen ja palvelutiedottajien välille luotiin uusi esimiesporras, koska tulosten mukaan esimies koettiin liian etäiseksi. Tavoitteena oli myös uudistaa palautteen antoa. Tutkimuksen tekijä teki myös ehdotuksia viestinnän tehostamiseksi jokaisessa toimipisteessä, mutta ehdotusten toteutumisesta ei

valitettavasti ole tietoa. Tämä voidaan koko prosessia ajatellen nähdä myös tutkimuksen heikkoutena – jälkepäin ajatellen tutkimuksen tekijän olisi tullut vielä voimakkaammin panostaa organisaation ”jälkihoitoon” ja ehdotusten läpiviintiin, vaikkei viestintäsuunnitelman laatiminen ollutkaan varsinaisen tutkimuksen tarkoitus.

Vaikka tutkimuksen tulokset vahvistivatkin sitoutumisen ja viestinnän välisen yhteyden olemassaoloa, ovat tulokset yleistettävissä vain tutkittuihin yritykseen ja niiden yhteen yksikköön. Lisäksi vastaajajoukko oli suhteellisen pieni, jolloin yhden vastaajan vastaukset saavat enemmän painoa. Vastaajat olivat pääasiassa naisia ja he työskentelivät yhdessä yksikössä, useammat samalla organisaatiotasolla. Monipuolisempaa tietoa saataisiin, jos mukana olisi työntekijöitä eri organisaatiotasoilta, osastoilta sekä myös muilta toimialoilta. Tuloksia ei myöskään voi suoraan verrata aikaisempiin Suomessa tehtyihin sitoutumista kartoittaviin tutkimuksiin, koska käytetyt mittarit ovat erilaisia. Tämäkin opinnäytetyö on tietynä ajankohtana tehty tapaustutkimus, joka rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja vertailtavuutta.

Tuloksien merkittävyyttä ja yleistettävyyttä heikentää myös se, että paikoin *en osaa sanoa* –vaihtoehtojen osuus vastauksista nousi suureksi. Tämä vaikuttaa osaltaan väittämän saamaan keskiarvoon ja vääristää jossain määrin tuloksia. *En osaa sanoa* –vaihtoehtojen tulkitseminen vaatisi lisätutkimusta. Esimerkiksi väittämän *Esimiehet kohtelevat alaisiaan tasapuolisesti* kohdalla heikommin sitoutuneista 20% valitsi vastausvaihtoehdon *en osaa sanoa*, vahvemmin sitoutuneilla vastaava luku oli 35%. Kyse saattaa olla esim. siitä, että esimiesten kanssa ollaan niin vähän tekemissä, että arviota on vaikea antaa. Toisaalta esimiesten käyttäytyminen saattaa vaihdella tai esimiesten kesken on eroja, jolloin vastausta on ollut hankalaa antaa.

### 8.3 Jatkotutkimushaasteet

Tuloksia tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että tutkimusaineisto on kerätty jo vuonna 1997. Kolmen vuoden aikana työelämässä on tapahtunut paljon. Lamasta ja työttömyydestä on selvitty ja merkkejä uudesta nousukaudesta on jo näkyvillä. Toisilla aloilla vallitsee kova kilpailu työntekijöistä, ja heitä yritetään houkuttaa vaihtamaan työpaikkaa hyvin erilaisilla työsuhde-eduilla. Kolmen vuoden aikana sitoutumisen merkitys on kasvanut entisestään, mutta samalla sen sisältö on saattanut muuttua. Mielenkiintoista olisikin uusia tutkimus ja vertailla aineistoja keskenään.

Koska heikommin sitoutuneet suhtautuivat lähes kaikkiin tutkimuksen osa-alueisiin suhteellisen negatiivisesti, herättää tämä kysymyksen heidän käsityksestään työstä ja sen merkityksestä yksilölle yleisellä tasolla. Jatkossa mielenkiintoista olisi esimerkiksi selvittää, onko sitoutuminen heikkoa niillä henkilöillä, jotka näkevät työn vain keinona hankkia elanto ja jotka näkevät sen vain ”välttämättömänä pahana”.

Tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista tarkastella sitoutumisen yhteyttä työsuoritukseen, poissaoloihin tai työpaikan vaihtoon. Koska työntekijät ovat tulospalkkauksessa, sitoutumista olisi ollut erittäin mielenkiintoista tutkia myös sen perusteella, ovatko vahvemmin sitoutuneet myös tehokkaampia työntekijöitä.

Tulospalkkatietojen ja poissaolotilastojen vertailu olisi kuitenkin loukannut työntekijän yksityisyydensuojaa eikä tätä harkittukaan missään vaiheessa. Edellä mainittujen seikkojen ohella eräs laadullinen kriteeri työsuorituksen arvioinnille voisi olla myös palvelutason mittaus – ovatko asiakkaat tyytyväisempiä saamaansa palveluun kun heitä palvelee organisaatioon sitoutunut työntekijä?

Kolmen vuoden aikana myös organisaatioviestinnän saralla on tapahtunut paljon. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tehtävät ovat sekoittumassa eikä niiden mekaaninen erottaminen toisistaan ole kaikilta osin enää tarpeellistakaan. Yrityksen ulkoisen kuvan merkityksen kasvaessa olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, miten ulkoisen yrityskuvan rakentaminen vaikuttaa sisäiseen yrityskuvaan ja sitä kautta työntekijöiden sitoutumiseen ja millaisin viestinnällisin keinoin tähän voidaan vaikuttaa.

Tutkimus osoitti myös suomalaisen sitoutumisen määrittelyn ja tarkastelun tarpeellisuuden. Vaikka sitoutuminen onkin tiedotusvälineissä ollut paljon esillä, ei käsitteen sisältöön ole kiinnitetty juurikaan huomiota – mitä sitoutumisella oikein tarkoitetaan? Varsinkin viime aikoina esillä on työhön sitoutuminen saattaisi olla keskeinen tekijä suomalaisessa sitoutumisessa, ei niinkään tässä tutkimuksessa keskeisessä asemassa ollut organisaatioon sitoutuminen. Tulevaisuuden haasteena onkin selvittää suomalaisen sitoutumisen salat; mitä on suomalainen sitoutuminen, miten sitä mitataan, millaisia vaikutuksia sitoutumisella suomalaisessa työyhteisössä on sekä ennen kaikkea se, mitkä viestinnän osa-alueet ovat kaikkein keskeisimpiä suomalaisen sitoutumisen vahvistamisen kannalta.

## LÄHTEET

Andrews, P.H., Herschel, R.T. 1996. *Organizational Communication. Empowerment in a Technology Society*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Angle, H.J. & Lawson, M.B. 1994. Organizational Commitment and Employees' Performance Ratings: Both Type of Commitment and Type of Performance Count. *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.

Angle, H.L. & Perry, J.L. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.

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 Behaviour*, 49, 252-276.

Allen, M.W. 1992. Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor. *Communication Quarterly*, 40 (4), 357-367.

Andersson, N. 1995. Osa-aikaisen työvoiman organisaatioon sitoutuminen. Helsingin Kauppakorkeakoulu, pro gradu -työ.

Auvinen, A. & Hiekkaranta, T. 1997. Organisaation sisäinen viestintä ja työntekijöiden sitoutuminen Jyväskylän muutosprosessissa. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, pro gradu -työ.

Barge, J. K. 1988. A Critical Evaluation of Organizational Commitment and Identification. *Management Communication Quarterly*, 2 (1), 116-133.

Becker, T.E. 1992. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Becker, T.E. & Billings, R.S. 1993. Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 177-190.

Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M & Gilbert, N.L. 1996. Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.

Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Caldwell, D.F., Chatman, J.A. & O'Reilly. 1990. Building Organizational Commitment: A Multi-Firm Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.

Clampitt, P.G. & Downs, C.W. 1993. Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communications*, 30 (1), 5-26.

Cohen, A. 1991. Career Stage as a Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Its Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.

Colarelli, S.M., Dean, R.A. & Konstans, C. 1987. Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1983. *Yrityskulttuurit: Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. Helsinki: Rastor.

DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. 1987. A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

Dornstein, M. & Matalon, Y. 1989. A Comprehensive Analysis of the Predictors of Organizational Commitment: A Study of Voluntary Army Personnel in Israel. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 192-203.

Dunham, R.B. 1984. *Organizational Behaviour. People and Processes in Management*. Homewood: Richard D. Irwin.

Dunham, R., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. 1994. Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

Dunham, R.B. & Smith, F.J. 1979. *Organizational Surveys. An Internal Assessment of Organizational Health*. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Downs, C. 1977. *The Relationship between Communication and Job Satisfaction*. Teoksessa R.C. Huseman & C.M. Logue & D.L. Fresley (toim.). *Readings in Interpersonal & Organizational Communication*. Boston: Holbrook Press.

Downs, C. 1988. *Communication Audits*. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Eblen, A.L. 1987. Communication, Leadership, and Organizational Commitment. *Central States Speech Journal*, 38 (3-4), 181-195.

Eisenberg E. M., Monge, P. R. & Miller, K.I. 1983. Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment. *Human Communication Research*, 10 (2), 179-201.



- Eskola, A. 1973. Sosiologian tutkimusmenetelmät. Porvoo-Helsinki: WSOY.
- Falcione, R.L. & Kaplan, E.A. 1984. Organizational Climate, Communication and Culture. Teoksessa R.N. Bostrom (toim.). Communication Yearbook 8. Beverly Hills: SAGE
- Falcione, R.L., Sussman, L. & Herden, R.P. 1987. Communication Climate in Organizations. Teoksessa F.M. Jablin & L. L. Putnam & K.H. Roberts (toim.). Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective. Newbury Park: SAGE.
- Gaertner, K.N. & Nollen, S.D. 1989. Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. Human Relations, 42, 975-991.
- Goldhaber, G.M. 1981. Organisaatioviestintä. Espoo: Weilin+Göös.
- Gorden, W.I. & Infante, D. 1991. Test of a Communication Model of Organizational Commitment. Communication Quarterly, 39 (2), 144-155.
- Greenberg, H.H., Clampitt, P. & Willihnganz, S. 1988. Organizational Communication. An Examination of Four Instruments. Management Communication Quarterly, 2 (2), 245-282.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1995. Behaviour in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Guzley, R.M. 1992. Organizational Climate and Communication Climate. Predictors of Commitment to the Organization. Management Communication Quarterly, 5 (4), 379-402.
- Guzley, R.M., Araki, F. & Chalmers, L. 1998. Cross-Cultural Perspectives of Commitment: Individualism and Collectivism as a Framework for Conceptualization. Southern Communication Journal, 64 (1), 1-19.
- Harju, A. & Huuhtanen, P. 1993. Muutos ja organisaatioon sitoutuminen pankkialalla. Psykologia, 28, 23-31.
- Hackett, R.D, Bycio, P. & Hausdorf P.A. 1994. Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-component Model of Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology, 79, 15-23.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: SAGE
- Ikävalko, E. 1995. *Käytännön tiedottaminen*. Helsinki: Tietopaketti.
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Kauttu, M. 1997. *Henkilöstön organisaatioon ja työhön sitoutuminen*. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, pro gradu -työ.
- Koehler, J.W., Anatol, K.W.E. & Applbaum, R.L. 1981. *Organizational Communication. Behavioral Perspectives*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. 1991. Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Kreps, G.L. 1986. *Organizational communication. Theory and Practice*. New York: Longman.
- Kreps, G.L. 1990. *Organizational communication. Theory and Practice*. New York: Longman.
- Laiho, M. 1992. *Demografisten tekijöiden ja työssä etenemisen yhteys organisaatioon sitoutumiseen*. Helsingin Kauppakorkeakoulu, pro gradu -työ.
- Lampinen, T. 1989. *Organisaatio- ja viestintäilmaston käsitteellinen suhde ja mittausmenetelmät*. Helsingin yliopisto, tiedotusopin laitos, lisensiaattityö.
- Lehtonen, J. 1991. Viestinnän ilmapuntarit. *Viestinnän vuosijulkaisu*, 16-17.
- Mathieu, J.E. & Zajak, D.M. 1990. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McCaul, H.S., Hinsz, V.B. & McCaul, K.D. 1995. Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward the Organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31 (1), 80-90.
- 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.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1984. Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: SAGE.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.H., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. 1989. Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Morrison, E.W. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.

Mottaz, C.J. 1988. Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin, R. 1974. Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, M.R. 1982. *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The Measurements of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Muchinsky, P.M. 1977. Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20 (4), 592-607.

Myers, M.T. & Myers, G.E. 1982. *Managing by Communication. An Organizational Approach*. McGraw-Hill.

Nousiainen, T. 1996. Organisaatioilmasto ja organisaatioon sitoutuminen henkilöstön kokemana. Kohteena Kansaneläkelaitoksen paikallistoimistojen toimihenkilöt Itä-Suomen alueella. Helsingin yliopisto, kasvatustieteen laitos, pro gradu -työ.

Odagawa, K., Schwartz, D.F. & Awa, N.E. 1992. Communication Satisfaction and Organizational Commitment: U.S. and Japanese Workers under Japanese-style Management. Esitelmä Intercultural and Development Communication Division of the International Communication Associationin tilaisuudessa Miamiassa toukokuussa 1992. Julkaisematon lähde.

O'Hair, D. & Friedrich, G.W. 1992. *Strategic Communication in Business and the Professions*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Organ, D.W. & Bateman, T.S. 1991. *Organizational Behavior*. Homewood: Irwin.

O'Reilly, C.A., & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Pace, R.W. 1983. *Organizational Communication: Foundations for Human Resource Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Pace, R.W. & Faules, D.F. 1994. *Organizational Communication*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Pincus, J. D. 1986. Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12 (3), 395-419

Poole, M. S. 1985. Communication and Organizational Climates: Review, Critique and a New Perspective. Teoksessa R.M. Mc Phee & P.K. Tompkins (toim.). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. Beverly Hills: SAGE.

Poole, M.S. & McPhee, N. 1985. A Structural Analysis of Organizational Climate. Teoksessa L.L. Putnam & M.E. Pacanowsky (toim.). *Communication and Organizations. An Interpretive Approach*. Beverly Hills: SAGE.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

Randall, D.M. 1993. Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede's Value Survey module. *Journal of Business Research*, 26, 91-110.

Salancik, G. 1977. Commitment and the Control Organizational Behavior and Belief. Teoksessa: B. Staw & G. Salancik (toim.). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St.Clair.

Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.

Snyder, R.A. & Morris, J.H. 1984. Organizational Communication and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 461-465.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja, sarja A: oppimateriaalit. Turku: Turun yliopisto.

Somers, M.J. 1995. Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.

Steers, R.M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

- Stenman, K. 1990. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon; teoreettis-empiirinen tutkimus kaupan alan organisaatioista. Vaasan korkeakoulu, hallinnon ja markkinoinnin laitos, pro gradu –työ.
- Taylor, C.B. 1997. Communication Satisfaction: Its role in Church Membership Satisfaction and Involvement Among Southern Baptist Churches. *Southern Communication Journal*, 62 (4), 293-304.
- Timm, P.R. 1986. *Managerial Communication. A Finger on the Pulse*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.
- Tähtinen, J. 1993. Tilastollisen analyysin tulkinnan lähtökohtia. Julkaisusarja B:41. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos.
- Tähtinen, J., Kaljonen, A. 1996. Tilastollisen analyysin perusteita kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Julkaisusarja B:55. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos.
- Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Saarijärvi: Gummerus.
- Vanhala, H. 1984. Organisaatioon sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Helsingin Kauppakorkeakoulu, pro gradu –työ.
- Varona, F. 1996. Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 34 (1), 111-140.
- Welsch, H.P. & LaVan, H. 1981. Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job-Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate. *Human Relations*, 34 (12), 1079-1089.
- Wheless, L.R., Wheless, V.E. & Howard, R.D. 1984. The Relationships of Communication with Supervisor and Decision-Participation to Employee Job Satisfaction. *Communication Quarterly*, 32 (3), 222-232.
- Wiener, Y. 1982. Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- Wiio, O.A. 1978. Organisaatioviestintä ja sen tutkiminen. Teoksessa E. Erholm & L. Åberg (toim.). *Viestinnän virtauksia*. Helsinki: Otava.
- Åberg, L. 1989. *Viestintä – tuloksen tekijä*. Mänttä.
- Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. Juva: WSOY

Kädessäsi olevalla kysymyslomakkeella on tarkoitus tutkia Helsingin Puhelin Oy:n sekä Loimaan Seudun Puhelin Oy:n Numeropalveluyksiköiden sisäistä viestintää. Tutkimuksen tekee Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen opiskelija Mari Peltonen professori Jaakko Lehtosen ohjauksessa. Jotta voisimme parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää tutkimustuloksia sekä kehittää työyhteisöämme ja sen toimintaa, on tärkeätä, että jokaisen työntekijän mielipide saadaan kuuluville.

*Kaj Lindholm*

*Pirjo Haaga*

*Seppo Lehto*

## HYVÄT PALVELUESIMIEHET JA PALVELUTIEDOTTAJAT!

HPY:n ja LSP:n viestintätutkimus on nyt siinä vaiheessa, että on aika jakaa kysymyslomakkeet jokaiselle numeropalveluyksikön työntekijälle. Ole hyvä, tässä on Sinun kappaleesi!

Kysymyslomakkeiden vastausten perusteella tutkimustuloksista laaditaan loppuraportti. Vastaukset tulevat vain tutkijan käyttöön ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Yksittäisiä vastauksia ei voida raportista tunnistaa. Siksi toivonkin, että kerrot mielipiteistäsi mahdollisemman avoimesti ja rehellisesti. Mitä aktiivisemmin Te vastaatte, sitä kattavampi kuva työyhteisöstä saadaan. Joten tartu kynään ja kerro mielipiteesi! Kiitos!

Valtaisa vastausryöppyä odotellen,

*Mari Peltonen*

## VASTAUSOHJEITA

1. Kysymyslomakkeeseen voit vastata työajallasi. Sen täyttäminen kestää noin 20 minuuttia. Kun olet vastannut jokaiseen lomakkeen kysymykseen, laita lomake saamaasi kirjekuoreen, sulje se ja palauta lomake työpaikallasi olevaan palautuslaatikkoon. Älä kirjoita nimeäsi kysymyslomakkeeseen. HPY:n työntekijöille vastaamiseen mennyt työaika hyvitetään, kun laitat/ilmoitat nimesi ja täyttämiseen menneen ajan "muut työt"-listaan. Loimaalaiset sopivat asiasta erikseen Seppo Lehdon kanssa.

2. Vastausaikaa on maaliskuun 13. päivään asti. Mikäli et esim. talvilomien takia ehdi vastata tässä ajassa, tai Sinulla on muuta kysyttävää, ota yhteys Mari Peltoseen, puh. 014-618 951 tai 040-504 6935. Lisätietoja antaa myös Pirjo Haaga (09-606 5848). Jos kysymyslomake katoaa, saat uuden työpaikaltasi.

3. Jotta vastaaminen olisi helpompaa, on syytä tarkentaa, mitä tai ketä mikäkin lomakkeessa käytetty termi tarkoittaa.

TYÖNANTAJA = HPY tai LSP

YKSIKKÖ = koko HPY:n tai LPS:n Numeropalveluyksikkö

TOIMIPISTE = Helsinki, Kerava, Järvenpää tai Loimaa

HPY:n palvelutiedottajille lähimmät esimiehet ovat palveluesimiehiä, ylemmät esimiehet tarkoittavat asiakaspalvelupäälliköitä sekä osastopäällikköä. HPY:n palveluesimiehille lähin esimies on asiakaspalvelupäällikkö ja ylin esimies on osastopäällikkö.

LSP:n palvelutiedottajien kohdalla lähimmällä esimiehellä tarkoitetaan teknistä johtajaa, ylimmällä esimiehellä toimitusjohtajaa.

Kun puhutaan vain esimiehestä tai esimiehistä, tarkoittaa se sekä lähimpiä että ylimpiä esimiehiä.

1. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin? Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero. Vastausvaihtoehdot: 1= erittäin tyytyväinen, 2= melko tyytyväinen, 3= en osaa sanoa, 4= melko tyytymätön, 5= erittäin tyytymätön.

	1	2	3	4	5
a) esimiesten työskentelyyn	1	2	3	4	5
b) palkkaasi	1	2	3	4	5
c) etenemismahdollisuuksiisi	1	2	3	4	5
d) työhösi yleensä	1	2	3	4	5
e) työpaikan ilmapiiriin	1	2	3	4	5
f) vaikutusmahdollisuuksiisi työsi suunnittelun suhteen	1	2	3	4	5
g) koulutusmahdollisuuksiin yksikössäsi	1	2	3	4	5
h) työskentelytiloihin ja työvälineisiin	1	2	3	4	5
i) johdon toimintaan	1	2	3	4	5
j) koko HPY:n / LSP:n sisäiseen tiedonkulkuun	1	2	3	4	5
k) eri toimipisteiden väliseen tiedonkulkuun	1	2	3	4	5
l) toimipisteiden sisäiseen tiedonkulkuun	1	2	3	4	5
m) suoraan työtäsi koskevien tietojen kulkuun	1	2	3	4	5

erittäin tyytyväinen  
melko tyytyväinen  
en osaa sanoa  
melko tyytymätön  
erittäin tyytymätön

2. Kuinka paljon saat tietoa seuraavista asioista? Rastita mielipidettäsi vastaava vaihtoehto.

	liian vähän	riittävästi	liian paljon
a) yleistietoa HPY:stä / LSP:sta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) koko HPY:n/ LSP:n taloudellisesta tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) yksikköni taloudellisesta tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) HPY:n / LSP:n työllisyystilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) yksikköni työllisyystilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) omasta työstäni ja siihen liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) koulutuksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) HPY:n / LSP:n palveluista ja tuotteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) muiden yksiköiden (esim. luettelot) toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) muista asioista, mistä _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) muista asioista, mistä _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEURAAVAT KYSYMYKSET 3 - 4 ON TARKOITETTU NIILLE PALVELUESIMIEHILLE SEKÄ PALVELUTIEDOTTAJILLE, JOTKA LÄHETTÄVÄT TAI VASTAANOTTAVAT TIETOA ERI TOIMIPISTEIDEN VÄLILLÄ. MUUT SIIRTYVÄT KYSYMYKSEEN NUMERO 5.

3. Miten arvioisit eri toimipisteiden välistä tiedonkulkua? Vastaa vain niissä kohdissa, kun oma toimipaikkasi on tiedon lähettäjänä tai vastaanottajana. Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero. Vastausvaihtoehdot: Tieto kulkee 1= erittäin hyvin, 2= melko hyvin, 3= en osaa sanoa, 4= melko huonosti, 5= erittäin huonosti.

Hki --> Kerava.....	1	2	3	4	5	Järvenpää --> Hki.....	1	2	3	4	5
Hki --> Järvenpää .....	1	2	3	4	5	Järvenpää --> Kerava ....	1	2	3	4	5
Hki --> Loimaa .....	1	2	3	4	5	Järvenpää --> Loimaa ...	1	2	3	4	5
Kerava --> Hki .....	1	2	3	4	5	Loimaa --> Helsinki .....	1	2	3	4	5
Kerava --> Järvenpää ..	1	2	3	4	5	Loimaa --> Kerava .....	1	2	3	4	5
Kerava --> Loimaa .....	1	2	3	4	5	Loimaa --> Järvenpää ...	1	2	3	4	5

4. Jos tiedonkulussa on mielestäsi ongelmia, millaisia ongelmat ovat?

5. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero. Vastausvaihtoehdot 1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= melko eri mieltä, 5= täysin eri mieltä.

täysin samaa mieltä  
melko samaa mieltä  
en osaa sanoa  
melko eri mieltä  
täysin eri mieltä

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) lähin esimieheni antaa minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni .....    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) ylemmät esimiehet antavat minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) lähin esimieheni auttaa minua tarvittaessa työssäni esiintyvissä ongelmissa .....        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) minun on helppo puhua lähimmälle esimiehelleni asiasta kuin asiasta .....                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) ylimpien esimiesten kanssa voi mutkattomasti puhua työhön liittyvistä asioista .....     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) hyvin tehdystä työstä saa esimiehiltä kiitosta .....                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) esimiehet kohtelevat alaisiaan tasapuolisesti .....                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) kaipaisin enemmän henkilökohtaista palautetta työstäni .....                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) erilaiset listat ja taulukot eivät ole riittäviä palautekeinoja tehdystä työstä .....    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) tulospalkkalisä on riittävä palaute tehdystä työstä .....                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) myös ylemmät esimiehet ymmärtävät, mitä työssäni vaaditaan .....                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat mielestäsi HPY:tä / LSP:ta? Rastita sopivat vaihtoehdot.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ammattitaitoinen            | <input type="checkbox"/> edelläkävijä             |
| <input type="checkbox"/> asiakaspalveluhenkinen      | <input type="checkbox"/> vastuuntuntoinen         |
| <input type="checkbox"/> joustava                    | <input type="checkbox"/> jäykkä                   |
| <input type="checkbox"/> vanhanaikainen              | <input type="checkbox"/> kannattava liikeyritys   |
| <input type="checkbox"/> luotettava                  | <input type="checkbox"/> ylimielinen              |
| <input type="checkbox"/> vain voittoa tavoitteleva   | <input type="checkbox"/> muutokseen sopeutuva     |
| <input type="checkbox"/> työntekijöistään huolehtiva | <input type="checkbox"/> kilpailukykyinen         |
| <input type="checkbox"/> muutokseen sopeutuva        | <input type="checkbox"/> rahanahne                |
| <input type="checkbox"/> moderni                     | <input type="checkbox"/> jotain muuta, mitä _____ |

7. Mitä seuraavista tunnet ensisijaisesti olevasi? Valitse kaksi Sinulle tärkeintä asiaa. Vastausvaihtoehdot: 1 = olen ensisijaisesti..., 2 = olen toissijaisesti. Jollet tunne olevasi mikään näistä, rastita viimeinen vaihtoehto.

- [ ] HPY-läinen / LSP-läinen  
[ ] 118-läinen  
[ ] Helsingin 118-läinen  
[ ] Keravan 118-läinen  
[ ] Järvenpään 118-läinen  
[ ] Loimaan 118-läinen  
[ ] jokin muu, mikä \_\_\_\_\_  
[ ] en mikään näistä



8. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero. Vastausvaihtoehdot 1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= melko eri mieltä, 5= täysin eri mieltä.

a) voisin kuvitella viettäväni lopun tyourastani HPY:n / LSP:n palveluksessa .....	1	2	3	4	5
b) yksikköni ongelmat ovat myös minun ongelmiani .....	1	2	3	4	5
c) HPY:n / LSP:n arvot ja periaatteet ovat mielestäni hyviä .....	1	2	3	4	5
d) jos HPY:tä / LSP:ta kehutaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista .....	1	2	3	4	5
e) jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää työkavereita pulaan .....	1	2	3	4	5
f) HPY-läiset / LSP-laiset puhaltavat yhteen hiiheen .....	1	2	3	4	5
g) tiedän, mitä työnantajani odottaa minulta .....	1	2	3	4	5
h) HPY:n / LSP:n ongelmat eivät ole minun ongelmiani .....	1	2	3	4	5
i) jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää HPY:tä / LSP:ta pulaan .....	1	2	3	4	5
j) vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista .....	1	2	3	4	5
k) yksikkömme jäsenet puhaltavat yhteen hiiheen .....	1	2	3	4	5
l) jos 118:a kehutaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista .....	1	2	3	4	5
m) olen töissä nykyisessä työpaikassani, koska se on tällä hetkellä paras mahdollinen vaihtoehto .....	1	2	3	4	5
n) minua ei kiinnosta yksikköni tavoitteet tai niiden saavuttaminen, tärkeintä on yltyä mahdollisemman hyvään palkkaan .....	1	2	3	4	5
o) se, mitä asiakas haluaa minulta ja se, mitä työnantajani haluaa minulta, eroavat toisistaan .....	1	2	3	4	5

täysin samaa mieltä  
melko samaa mieltä  
en osaa sanoa  
melko eri mieltä  
täysin eri mieltä

9. Jos olet epätietoinen jostain työhösi tai työpaikkaasi liittyvästä asiasta, otatko asiasta selvää...

aina kun se on mahdollista     useimmiten     joskus     en koskaan

10. Annatko itse palautetta...

	usein	joskus	en koskaan
lähimmille esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ylimmille esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työtovereille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muille, kelle _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jos annat palautetta, millaista se yleensä on?

	positiivista	negatiivista	molempia	en anna palautetta
lähimmille esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ylimmille esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työtovereille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muille, kelle _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Teetkö itse työtäsi tai työpaikkaasi koskevia parannusehdotuksia?

usein     joskus     en koskaan

13. Miten esimiehet suhtautuvat työtä tai työpaikkaa koskeviin parannusehdotuksiin? Rastita mielipidettäsi kuvaava väittämä.

- niitä kuunnellaan, ja ne toteutetaan, jos mahdollista
- niitä kuunnellaan, mutta niitä ei useinkaan toteuteta
- niistä ei olla kiinnostuneita

14. Mitä uskot yrityksen johdon odottavan Sinulta ensisijaisesti? Valitse seuraavista vaihtoehtoista kolme ja laita ne tärkeysjärjestykseen. Vastausvaihtoehdot 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein.

Tärkeintä on, että...

- ] tuotan yritykselle mahdollisimman paljon voittoa
- ] palvelen asiakkaita mahdollisimman hyvin
- ] teen työni mahdollisimman tehokkaasti
- ] annan positiivisen kuvan työnantajastani
- ] viihdyn työssäni
- ] pääsen asetettuihin tavoitteisiin
- ] jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

15. Mikä on Sinun mielestäsi tärkeintä työssäsi? Valitse seuraavista vaihtoehtoista kolme ja laita ne tärkeysjärjestykseen. Vastausvaihtoehdot 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein.

Tärkeintä työssäni on, että...

- ] otan mahdollisimman paljon puheluita päivän aikana
- ] pidän vastausajat lyhyinä
- ] teen työni mahdollisimman tehokkaasti
- ] palvelen asiakasta mahdollisimman hyvin
- ] viihdyn työssäni
- ] saan mahdollisimman paljon tulospalkkaa
- ] pidän tietokannat ajantasalla
- ] jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

16. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero. Vastausvaihtoehdot 1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= melko eri mieltä, 5= täysin eri mieltä.

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a) työpaikalla vallitsee hyvä henki .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) työpaikallani kiinnitetään liikaa huomiota pelkkiin työasioihin ihmissuhteiden jäädessä taka-alalle ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) palvelutasomme on hyvä .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) työntekijät ovat ammattitaitoisia .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) minulla on mahdollisuus keskustella ja vaihtaa ajatuksia työtovereiden kanssa .....                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) pidän työtäni tärkeänä koko HPY:n / LSP:n kannalta .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) jokaisen työntekijän tulisi myös oma-aloitteisesti ottaa selvää työhön liittyvistä asioista .....         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) työtahti on liian tiukka .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) esimiesten ja alaisten välit ovat epäviralliset .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) HPY / LSP arvostaa yksikkömme työtä .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) työkaverit auttavat toisiaan mielellään tarpeen vaatiessa .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) keskustelu ja ajatusten vaihto työtovereiden kanssa on tärkeitä .....                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon työtä tai työpaikkaa koskevissa päätöksissä .....             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n) työpaikallani pitäisi keskustella nykyistä enemmän yhteisistä asioista .....                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o) kerron mielelläni olevani töissä 118:ssä .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| p) tulospalkkaus kannustaa parempiin tuloksiin .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

täysin samaa mieltä  
melko samaa mieltä  
en osaa sanoa  
melko eri mieltä  
täysin eri mieltä

17. Mistä saat ensisijaisesti suoraan työsi tekemiseen liittyvää tietoa? Numeroi viisi Sinulle tärkeintä tietolähdettä. Vastausvaihtoehdot: 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein jne.

- lähimmältä esimieheltä
- työnopettajilta
- jononäytöltä
- ylemmältä esimieheltä
- luottamushenkilöltä
- työtovereilta
- viikkomapista/infokierrosta
- ilmoittautumis-/työlistan yhteydessä olevista tiedotteista
- henkilöstölehdistä
- ryhmäpalavereista
- ilmoitustaululta / infotaululta
- työpäätteeltä
- joukkotiedotusvälineistä
- tiedotustilaisuuksissa
- tiimipostista
- tiimifoorumista
- uutisruudusta
- Hepuli-lehdestä
- muualta, mistä \_\_\_\_\_

18. Mistä ensisijaisesti saat työnantajaasi (HPY/LSP) koskevaa tietoa? Numeroi viisi Sinulle tärkeintä tietolähdettä. Vastausvaihtoehdot: 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein jne.

- lähimmältä esimieheltä
- työnopettajilta
- jononäytöltä
- ylemmältä esimieheltä
- luottamushenkilöltä
- työtovereilta
- viikkomapista/infokierrosta
- ilmoittautumis-/työlistan yhteydessä olevista tiedotteista
- henkilöstölehdistä
- ilmoitustaululta / infotaululta
- työpäätteeltä
- joukkotiedotusvälineistä
- tiedotustilaisuuksissa
- ryhmäpalavereissa
- tiimipostista
- tiimifoorumista
- Hepuli-lehdestä
- muualta, mistä \_\_\_\_\_

19. Miten arvioisit seuraavien viestintäkanavien toimivuutta tiedonkulun kannalta? Laita arvosana jokaisen tietolähteen eteen. Vaihtoehdot: 1=hyvä, 2=kohtalainen, 3= huono. Mikäli työpaikallasi ei käytetä kyseistä kanavaa, laita sen eteen viiva.

- lähimmät esimiehet
- työnopettajat
- jononäyttö
- ylimmät esimiehet
- luottamushenkilö
- työtoveri
- viikkomappi/infokierto
- ilmoittautumis-/työlistan yhteydessä olevat tiedotteet
- henkilöstölehdet
- ilmoitustaulu / infotaulu
- työpäät
- joukkotiedotusvälineet
- tiedotustilaisuudet
- ryhmäpalaverit
- tiimiposti
- tiimifoorumi
- Hepuli-lehti
- muu, mikä \_\_\_\_\_

20. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Ympyröi näkemystäsi vastaava numero. Vastausvaihtoehdot: 1 = täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= melko eri mieltä, 5= täysin eri mieltä.

	täysin samaa mieltä		melko samaa mieltä		en osaa sanoa		melko eri mieltä		täysin eri mieltä
a) työtäni koskevat ohjeet ovat yleensä selkeitä .....	1	2	3	4	5				
b) tiedot kulkevat myös työntekijöiltä esimiehelle .....	1	2	3	4	5				
c) saan työtäni koskevat tiedot yleensä liian myöhään .....	1	2	3	4	5				
d) ryhmäpalaverit ovat hyvä keino luoda yhteishenkeä .....	1	2	3	4	5				
e) vaikka yksikkömmme työntekijöillä on monia toisistaan poikkeavia vastuualueita, on yhteistyö silti sujuvaa .....	1	2	3	4	5				
f) jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa tietojen eteenpäinlaittamisesta .....	1	2	3	4	5				
g) tietoihin voi yleensä luottaa .....	1	2	3	4	5				
h) saan usein työhöni liittyvää tietoa huhujen kautta ennen virallisia tiedotteita .....	1	2	3	4	5				
i) saan riittävästi tietoa HPY:n / LSP:n toimintaperiaatteista, arvoista ja päämääristä .....	1	2	3	4	5				

21. Mitä parannusehdotuksia/muita kommentteja Sinulla olisi työpaikkasi viestinnän suhteen?

---



---



---



---



---

## TAUSTATIEDOT

Lopuksi haluaisin kysyä vielä muutamia taustatietoja. Taustatiedot ovat tärkeitä siksi, että niiden avulla voidaan esimerkiksi selvittää, onko toimipaikalla merkitystä viestinnän onnistumisen suhteen. Yksittäisiä vastauksia ei pysty lopputuloksista tunnistamaan. Rastita seuraavien kysymysten kohdalla oikea vaihtoehto.

Minkä ikäinen olet?

- alle 20 vuotta  
 20-35 vuotta  
 36-50 vuotta  
 yli 50 vuotta

Kuinka kauan olet ollut numeropalveluyksikössä töissä? Ilmoita vastaukset täysinä vuosina.

- alle vuoden  
 1-3 vuotta  
 4-9 vuotta  
 10-15 vuotta  
 yli 15 vuotta

Oletko palvelutiedottaja vai palveluesimies?

- palvelutiedottaja  
 palveluesimies

Oletko

- tuntiapulainen  
 määräaikainen  
 vakituinen

Millainen koulutus Sinulla on?

- kansakoulu/peruskoulu  
 lukio  
 jokin ammatillinen koulutus  
 korkeakoulututkinto tai vastaava

Missä olet töissä?

- Loimaalla  
 Järvenpäässä  
 Helsingissä  
 Keravalla

Kuinka monta tuntia keskimäärin teet töitä viikossa?

- alle 5 tuntia viikossa  
 5-10 tuntia viikossa  
 11-19 tuntia viikossa  
 20-30 tuntia viikossa  
 yli 30 tuntia viikossa

Oletko myös jossain muualla töissä kuin numeropalvelussa?

- olen  
 en ole

## LÄMPIMÄT KIITOKSET VASTAUKSESTASI!



**ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE**

Mowday &amp; Steers &amp; Porter

1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
3. I feel very little loyalty to this organization.
4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
5. I find that my values and the organization's values are very similar.
6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar.
8. This organization really inspires the very best in me the way of job performance.
9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization.
10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely.
12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees.
13. I really care about the fate of this organization.
14. For me this is the best of all possible organizations for which to work.
15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part.

Lähde: Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The measurements of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

**AFFECTIVE, CONTINUANCE AND NORMATIVE COMMITMENT SCALE ITEMS**

Allen &amp; Meyer

Affective commitment scale items

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I enjoy discussing my organization's problems with people outside it.
3. I really feel as if this organization's problems are my own.
4. I think I could easily become as attached to another organization as I am to this one.
5. I do not feel like "part of the family" at this organization.
6. I do not feel "emotionally attached" to this organization.
7. This organization has a great deal of personal meaning for me.
8. I do feel a strong sense of belonging to my organization.

Continuance commitment scale items:

1. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3. Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
4. It wouldn't be too costly for me to leave my organization now
5. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
6. I feel I have too few options to consider leaving this organization.
7. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
8. One of the major reason I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice - another organization may not match the overall benefits I have.

Normative commitment scale item:

1. I think that people these days move from company to company too often.
2. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.
3. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.
4. One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore I feel a sense of moral obligation to remain.
5. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.
6. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.
7. Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.
8. I do not think that wanting to be "a company man" or "company woman" is sensible anymore.

Lähde: 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.

## **ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION QUESTIONNAIRE**

Cheney

1. I would probably continue working for \_\_\_\_\_ even if I didn't need the money.
2. In general, the people employed by \_\_\_\_ are working toward the same goals.
3. I am very proud to be an member of \_\_\_\_\_.
4. \_\_\_\_\_ image in the community represents me as well.
5. I often describe myself to others by saying "I work for \_\_\_\_" or "I am from \_\_\_\_\_."
6. I try to make on-the-job decisions by considering the consequences of my actions for \_\_\_\_\_.
7. We at \_\_\_\_\_ are different from others in our field.
8. I am glad I chose to work for \_\_\_\_ rather than another company.
9. I talk up \_\_\_\_\_ to my friends as a great company to work for.

10. In general, I view \_\_\_\_\_ problems as my own.
11. I am willing to put a great deal of effort beyond that normally expected in order to help \_\_\_\_\_ be successful.
12. I become irritated when I hear others outside \_\_\_\_\_ criticize the company.
13. I have warm feeling toward \_\_\_\_\_ as a place to work.
14. I would be quite willing to spend the rest of my career with \_\_\_\_\_.
15. I feel that \_\_\_\_\_ cares for me.
16. The record of \_\_\_\_\_ is an example of what dedicated people can achieve.
17. I have a lot in common with others employed by \_\_\_\_\_.
18. I find it difficult to agree with \_\_\_\_\_ policies on important matters relating to me.
19. My association with \_\_\_\_\_ is only a small part of who I am.
20. I like to tell others about projects that \_\_\_\_\_ is working on.
21. I find that my values and the values of \_\_\_\_\_ are very similar.
22. I feel very little loyalty to \_\_\_\_\_.
23. I would describe \_\_\_\_\_ as a large "family" in which most of members feel a sense of belonging.
24. I find it easy to identify with \_\_\_\_\_.
25. I really care about the fate of \_\_\_\_\_.

Lähde: Cheney 1983, ks. Barge, J. K. 1988. A Critical Evaluation of Organizational Commitment and Identification. Management Communication Quarterly 2 (1), 116-133.



# VÄITTÄMIEN SUORAT JAKAUMAT, KESKIARVOT JA KESKIHAJONNAT

## SITOUTUMINEN

### Crosstabs

Voisin kuvitella viettäväni lopun työurastani tämän yrityksen palveluksessa \*  
Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Voisin kuvitella viettäväni lopun työurastani tämän yrityksen palveluksessa	täysin eri mieltä	29	2	31
	melko eri mieltä	12	1	13
	en osaa sanoa	7	6	13
	melko samaa mieltä	5	22	27
	täysin samaa mieltä	3	24	27
Total		56	55	111

Yksikköni ongelmat ovat myös minun ongelmiani \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Yksikköni ongelmat ovat myös minun ongelmiani	täysin eri mieltä	14		14
	melko eri mieltä	19		19
	en osaa sanoa	14	4	18
	melko samaa mieltä	8	31	39
	täysin samaa mieltä	1	20	21
Total		56	55	111

Yrityksen arvot ja periaatteet ovat mielestäni hyviä \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Yrityksen arvot ja periaatteet ovat mielestäni hyviä	täysin eri mieltä	8		8
	melko eri mieltä	19	1	20
	en osaa sanoa	20	8	28
	melko samaa mieltä	7	31	38
	täysin samaa mieltä		15	15
Total		54	55	109

Jos yritystä kehutaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Jos yritystä kehutaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista	täysin eri mieltä		20	20
	melko eri mieltä	7	21	28
	en osaa sanoa	7	5	12
	melko samaa mieltä	29	5	34
	täysin samaa mieltä	13	4	17
Total		56	55	111

Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, että etten halua jättää työkavereita pulaan \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, että etten halua jättää työkavereita pulaan	täysin eri mieltä	12		12
	melko eri mieltä	19	3	22
	en osaa sanoa	6	11	17
	melko samaa mieltä	13	24	37
	täysin samaa mieltä	5	16	21
Total		55	54	109

Yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen	täysin eri mieltä	8	1	9
	melko eri mieltä	26	6	32
	en osaa sanoa	20	16	36
	melko samaa mieltä	1	24	25
	täysin samaa mieltä		7	7
Total		55	54	109

Yrityksen ongelmat eivät ole minun ongelmiani \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Yrityksen ongelmat eivät ole minun ongelmiani	täysin eri mieltä	1	26	27
	melko eri mieltä	13	23	36
	en osaa sanoa	9	5	14
	melko samaa mieltä	23		23
	täysin samaa mieltä	9		9
Total		55	54	109

Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää yritystä pulaan \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää yritystä pulaan	täysin eri mieltä	26		26
	melko eri mieltä	17	3	20
	en osaa sanoa	7	6	13
	melko samaa mieltä	4	34	38
	täysin samaa mieltä	1	11	12
Total		55	54	109

Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista	täysin eri mieltä		23	23
	melko eri mieltä	1	12	13
	en osaa sanoa	8	13	21
	melko samaa mieltä	13	4	17
	täysin samaa mieltä	32	3	35
Total		54	55	109

Yksikköemme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Yksikköemme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen	täysin eri mieltä	10	3	13
	melko eri mieltä	16	6	22
	en osaa sanoa	15	9	24
	melko samaa mieltä	12	24	36
	täysin samaa mieltä	2	12	14
Total		55	54	109

Jos yksikköämme kehutaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Jos yksikköämme kehutaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista	täysin eri mieltä	4		4
	melko eri mieltä	17	1	18
	en osaa sanoa	11		11
	melko samaa mieltä	20	21	41
	täysin samaa mieltä	3	33	36
Total		55	55	110

Olen töissä nykyisessä työpaikassa, koska se on tällä hetkellä paras mahdollinen vaihtoehto \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Olen töissä nykyisessä työpaikassa, koska se on tällä hetkellä paras mahdollinen vaihtoehto	täysin eri mieltä	2		2
	melko eri mieltä	7	2	9
	en osaa sanoa	4	3	7
	melko samaa mieltä	24	12	36
	täysin samaa mieltä	18	38	56
Total		55	55	110

Minua ei kiinnosta yksikköni tavoitteet tai niiden saavuttaminen, tärkeintä on yltää mahdollisimman hyvään palkkaan \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Minua ei kiinnosta yksikköni tavoitteet tai niiden saavuttaminen, tärkeintä on yltää mahdollisimman hyvään palkkaan	täysin eri mieltä	5	31	36
	melko eri mieltä	26	24	50
	en osaa sanoa	7		7
	melko samaa mieltä	14		14
	täysin samaa mieltä	3		3
Total		55	55	110

# Means

## Report

	Sitoutuneisuus					
	heikommin sitoutuneet			vahvemmin sitoutuneet		
	Mean	N	Std.	Mean	N	Std.
Voisin kuvitella viettäväni lopun työurastani tämän yrityksen palveluksessa	1,95	56	1,23	4,18	55	,96
Yksikköni ongelmat ovat myös minun ongelmiani	2,34	56	1,07	4,29	55	,60
Yrityksen arvot ja periaatteet ovat mielestäni hyviä	2,48	54	,91	4,09	55	,70
Jos yritystä kehuaan, en koe olevani yksi kiitoksen saajista	3,86	56	,92	2,13	55	1,22
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, että etten halua jättää työkavereita pulaan	2,64	55	1,31	3,98	54	,86
Yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen	2,25	55	,73	3,56	54	,92
Yrityksen ongelmat eivät ole minun ongelmiani	3,47	55	1,09	1,61	54	,66
Jos jään ylitöihin, teen sen siksi, etten halua jättää yritystä pulaan	1,85	55	1,03	3,98	54	,74
Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista	4,41	54	,81	2,13	55	1,20
Yksikkömme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen	2,64	55	1,13	3,67	54	1,12
Jos yksikköämme kehuaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista	3,02	55	1,10	4,56	55	,60
Olen töissä nykyisessä työpaikassa, koska se on tällä hetkellä paras mahdollinen vaihtoehto	3,89	55	1,12	4,56	55	,76
Minua ei kiinnosta yksikköni tavoitteet tai niiden saavuttaminen, tärkeintä on yltää mahdollisimman hyvään palkkaan	2,71	55	1,12	1,44	55	,50

## MUUT SITOUTUMISEEN LIITTYVÄT VÄITTÄMÄT

### Crosstabs

Tiedän, mitä työnantajani odottaa minulta \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Tiedän, mitä työnantajani odottaa minulta	täysin eri mieltä	2	1	3
	melko eri mieltä	8	1	9
	en osaa sanoa	2	2	4
	melko samaa mieltä	25	25	50
	täysin samaa mieltä	18	26	44
Total		55	55	110

Se, mitä asiakas haluaa minulta ja se, mitä työnantajani haluaa minulta, eroavat toisistaan \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Se, mitä asiakas haluaa minulta ja se, mitä työnantajani haluaa minulta, eroavat toisistaan	täysin eri mieltä	3	14	17
	melko eri mieltä	10	20	30
	en osaa sanoa	6	5	11
	melko samaa mieltä	21	9	30
	täysin samaa mieltä	15	7	22
Total		55	55	110

## Means

Report

	Sitoutuneisuus		
	heikommin sitoutuneet		
	Mean	N	Std. Deviation
Tiedän, mitä työnantajani odottaa minulta	3,89	55	1,13
Se, mitä asiakas haluaa minulta ja se, mitä työnantajani haluaa minulta, eroavat toisistaan	3,64	55	1,22

Report

	Sitoutuneisuus		
	vahvemmin sitoutuneet		
	Mean	N	Std. Deviation
Tiedän, mitä työnantajani odottaa minulta	4,35	55	,80
Se, mitä asiakas haluaa minulta ja se, mitä työnantajani haluaa minulta, eroavat toisistaan	2,55	55	1,37

# TIEDONKULKU

## Tyytyväisyys tiedonkulkuun

### Crosstabs

tyytyväisyys yrityksen sis. tiedonkulkuun \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys yrityksen sis. tiedonkulkuun	erittäin tyytymätön	10	3	13
	melko tyytymätön en osaa sanoa	23	8	31
		16	14	30
	melko tyytyväinen erittäin	5	27	32
	tyytyväinen	2	3	5
Total		56	55	111

tyytyväisyys toimip. väliseen tiedonkulkuun \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys toimip. väliseen tiedonkulkuun	erittäin tyytymätön	10	3	13
	melko tyytymätön en osaa sanoa	21	11	32
		18	16	34
	melko tyytyväinen	7	25	32
Total		56	55	111

tyytyväisyys toimip. sis. tiedonkulkuun \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys toimip. sis. tiedonkulkuun	erittäin tyytymätön	6	3	9
	melko tyytymätön en osaa sanoa	22	6	28
		14	10	24
	melko tyytyväinen erittäin	13	26	39
	tyytyväinen	1	9	10
Total		56	54	110

tyytyväisyys työtä koskevien tietojen kulkuun \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys työtä koskevien tietojen kulkuun	erittäin tyytymätön	8	3	11
	melko tyytymätön	19	9	28
	en osaa sanoa	8	3	11
	melko tyytyväinen	21	35	56
	erittäin tyytyväinen		5	5
Total		56	55	111

Means

Report

	Sitoutuneisuus					
	heikommin sitoutuneet			vahvemmin sitoutuneet		
	Mean	N	Std. Deviatio	Mean	N	Std. Deviatio
tyytyväisyys yrityksen sis. tiedonkulkuun	2,39	56	1,00	3,35	55	,99
tyytyväisyys toimip. väliseen tiedonkulkuun	2,39	56	,93	3,15	55	,93
tyytyväisyys toimip. sis. tiedonkulkuun	2,66	56	1,01	3,59	54	1,07
tyytyväisyys työtä koskevien tietojen kulkuun	2,75	56	1,12	3,55	55	1,05

Tiedonkulun toimivuus

Crosstabs

Työtäni koskevat ohjeet ovat yleensä selkeitä \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Työtäni koskevat ohjeet ovat yleensä selkeitä	täysin eri mieltä	3		3
	melko eri mieltä	7	5	12
	en osaa sanoa	3	1	4
	melko samaa mieltä	38	37	75
	täysin samaa mieltä	4	12	16
Total		55	55	110



Tiedot kulkevat myös työntekijöiltä esimiehelle \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Tiedot kulkevat myös työntekijöiltä esimiehelle	täysin eri mieltä	5		5
	melko eri mieltä	20	4	24
	en osaa sanoa	18	10	28
	melko samaa mieltä	12	34	46
	täysin samaa mieltä	1	7	8
Total		56	55	111

Saan työtäni koskevat tiedot yleensä liian myöhään \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Saan työtäni koskevat tiedot yleensä liian myöhään	täysin eri mieltä		6	6
	melko eri mieltä	19	21	40
	en osaa sanoa	8	9	17
	melko samaa mieltä	18	15	33
	täysin samaa mieltä	11	3	14
Total		56	54	110

Tietoihin voi yleensä luottaa \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Tietoihin voi yleensä luottaa	täysin eri mieltä	2	1	3
	melko eri mieltä	17	4	21
	en osaa sanoa	7	4	11
	melko samaa mieltä	26	30	56
	täysin samaa mieltä	4	16	20
Total		56	55	111

Saan usein työhöni liittyvää tietoa huhujen kautta ennen virallisia tiedotteita \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Saan usein työhöni liittyvää tietoa huhujen kautta ennen virallisia tiedotteita	täysin eri mieltä		3	3
	melko eri mieltä	10	14	24
	en osaa sanoa	4	9	13
	melko samaa mieltä	19	23	42
	täysin samaa mieltä	23	6	29
Total		56	55	111

Saan riittävästi tietoa yrityksen toiminta-periaatteista, arvoista ja päämääristä \*  
Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Saan riittävästi tietoa yrityksen toiminta-periaatteista, arvoista ja päämääristä	täysin eri mieltä	11	2	13
	melko eri mieltä	15	8	23
	en osaa sanoa	13	12	25
	melko samaa mieltä	15	24	39
	täysin samaa mieltä	2	9	11
Total		56	55	111

## Means

Report

	Sitoutuneisuus					
	heikommin sitoutuneet			vahvemmin sitoutuneet		
	Mean	N	Std.	Mean	N	Std.
Työtäni koskevat ohjeet ovat yleensä selkeitä	3,60	55	,99	4,02	55	,78
Tiedot kulkevat myös työntekijöiltä esimiehelle	2,71	56	,97	3,80	55	,76
Saan työtäni koskevat tiedot yleensä liian myöhään	3,38	56	1,15	2,78	54	1,14
Tietoihin voi yleensä luottaa	3,23	56	1,08	4,02	55	,91
Saan usein työhöni liittyvää tietoa huhujen kautta ennen virallisia tiedotteita	3,98	56	1,10	3,27	55	1,13
Saan riittävästi tietoa yrityksen toiminta-periaatteista, arvoista ja päämääristä	2,68	56	1,18	3,55	55	1,05

## ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ

### Crosstabs

Lähin esimieheni antaa minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni \*  
Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Lähin esimieheni antaa minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni	täysin eri mieltä	14	4	18
	melko eri mieltä	18	14	32
	en osaa sanoa	6	7	13
	melko samaa mieltä	14	16	30
	täysin samaa mieltä	4	14	18
Total		56	55	111

Ylemmät esimiehet antavat minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni \*  
Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Ylemmät esimiehet antavat minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni	täysin eri mieltä	29	11	40
	melko eri mieltä	17	21	38
	en osaa sanoa	6	13	19
	melko samaa mieltä	3	6	9
	täysin samaa mieltä		4	4
Total		55	55	110

Lähin esimieheni auttaa minua tarvittaessa työssäni esiintyvissä ongelmissa \*  
Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Lähin esimieheni auttaa minua tarvittaessa työssäni esiintyvissä ongelmissa	täysin eri mieltä	5	1	6
	melko eri mieltä	11	2	13
	en osaa sanoa	4	2	6
	melko samaa mieltä	24	17	41
	täysin samaa mieltä	11	33	44
Total		55	55	110

Minun on helppo puhua lähimmälle esimiehelleni asiasta kuin asiasta \* Sitoutuneisuus  
Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Minun on helppo puhua lähimmälle esimiehelleni asiasta kuin asiasta	täysin eri mieltä	13	2	15
	melko eri mieltä	17	3	20
	en osaa sanoa	8	8	16
	melko samaa mieltä	12	11	23
	täysin samaa mieltä	6	30	36
Total		56	54	110

Ylimpien esimiesten kanssa voi mutkattomasti puhua työhön liittyvistä ongelmista \*  
Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Ylimpien esimiesten kanssa voi mutkattomasti puhua työhön liittyvistä ongelmista	täysin eri mieltä	24	1	25
	melko eri mieltä	19	14	33
	en osaa sanoa	8	11	19
	melko samaa mieltä	4	18	22
	täysin samaa mieltä	1	11	12
Total		56	55	111

Hyvin tehdystä työstä saa esimiehiltä kiitosta \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Hyvin tehdystä työstä saa esimiehiltä kiitosta	täysin eri mieltä	29	9	38
	melko eri mieltä	16	11	27
	en osaa sanoa	7	9	16
	melko samaa mieltä	4	16	20
	täysin samaa mieltä		8	8
Total		56	53	109

Esimiehet kohtelevat alaisiaan tasapuoleisesti \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Esimiehet kohtelevat alaisiaan tasapuoleisesti	täysin eri mieltä	22	5	27
	melko eri mieltä	13	13	26
	en osaa sanoa	11	19	30
	melko samaa mieltä	9	11	20
	täysin samaa mieltä	1	6	7
Total		56	54	110

Kaipaisin lisää henkilökohtaista palautetta työstäni \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Kaipaisin lisää henkilökohtaista palautetta työstäni	täysin eri mieltä	3	1	4
	melko eri mieltä	4	3	7
	en osaa sanoa	13	15	28
	melko samaa mieltä	21	24	45
	täysin samaa mieltä	15	11	26
Total		56	54	110

Myös ylemmät esimiehet ymmärtävät, mitä työssäni vaaditaan \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Myös ylemmät esimiehet ymmärtävät, mitä työssäni vaaditaan	täysin eri mieltä	36	10	46
	melko eri mieltä	11	13	24
	en osaa sanoa	3	18	21
	melko samaa mieltä	4	10	14
	täysin samaa mieltä	2	4	6
Total		56	55	111

# Means

## Report

	Sitoutuneisuus					
	heikommin sitoutuneet			vahvemmin sitoutuneet		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Lähin esimieheni antaa minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni	2,57	56	1,31	3,40	55	1,31
Ylemmät esimiehet antavat minulle riittävästi henkilökohtaista palautetta työstäni	1,69	55	,88	2,47	55	1,15
Lähin esimieheni auttaa minua tarvittaessa työssäni esiintyvissä ongelmissa	3,45	55	1,27	4,44	55	,88
Minun on helppo puhua lähimmälle esimiehelleni asiasta kuin asiasta	2,66	56	1,34	4,19	54	1,12
Ylimpien esimiesten kanssa voi mutkattomasti puhua työhön liittyvistä ongelmista	1,91	56	1,01	3,44	55	1,13
Hyvin tehdystä työstä saa esimiehiltä kiitosta	1,75	56	,94	3,06	53	1,35
Esimiehet kohtelevat alaisiaan tasapuoleisesti	2,18	56	1,18	3,00	54	1,13
Kaipaisin lisää henkilökohtaista palautetta työstäni	3,73	56	1,10	3,76	54	,91
Myös ylemmät esimiehet ymmärtävät, mitä työssäni vaaditaan	1,66	56	1,10	2,73	55	1,18

## OMA VIESTINTÄAKTIIVISUUS

### Crosstabs

Jokaisen työntekijän tulisi myös oma-aloitteisesti ottaa selvää työhön liittyvistä asioista \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Jokaisen työntekijän tulisi myös oma-aloitteisesti ottaa selvää työhön liittyvistä asioista	melko eri mieltä en osaa sanoa	11	1	12
	melko samaa mieltä täysin samaa mieltä	8	17	25
		19	37	56
Total		56	55	111

Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa tietojen eteenpäin laittamisessa \*  
Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa tietojen eteenpäin laittamisessa	melko eri mieltä	4		4
	en osaa sanoa	5		5
	melko samaa mieltä	28	12	40
	täysin samaa mieltä	19	42	61
Total		56	54	110

## Means

### Report

	Sitoutuneisuus		
	heikommin sitoutuneet		
	Mean	N	Std.
Jokaisen työntekijän tulisi myös oma-aloitteisesti ottaa selvää työhön liittyvistä asioista	3,79	56	1,11
Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa tietojen eteenpäin laittamisessa	4,11	56	,85

### Report

	Sitoutuneisuus		
	vahvemmin sitoutuneet		
	Mean	N	Std. Deviation
Jokaisen työntekijän tulisi myös oma-aloitteisesti ottaa selvää työhön liittyvistä asioista	4,64	55	,59
Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa tietojen eteenpäin laittamisessa	4,78	54	,42

# TYÖTYTYVÄISYYS

## Crosstabs

### tyytyväisyys esimiesten työskentelyyn \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys esimiesten työskentelyyn	erittäin tyytymätön	9		9
	melko tyytymätön	23	9	32
	en osaa sanoa	9	6	15
	melko tyytyväinen	14	26	40
	erittäin tyytyväinen	1	14	15
Total		56	55	111

### tyytyväisyys palkkaan \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys palkkaan	erittäin tyytymätön	11	5	16
	melko tyytymätön	27	9	36
	en osaa sanoa		2	2
	melko tyytyväinen	15	37	52
	erittäin tyytyväinen	3	2	5
Total		56	55	111

### tyytyväisyys etenemismahdollisuuksiin \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys etenemismahdollisuuksiin	erittäin tyytymätön	14	5	19
	melko tyytymätön	25	6	31
	en osaa sanoa	13	23	36
	melko tyytyväinen		16	16
	erittäin tyytyväinen	3	5	8
Total		55	55	110

tyytyväisyys työhön yleensä \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys työhön yleensä	erittäin tyytymätön	5		5
	melko tyytymätön en osaa sanoa	25	3	28
	melko tyytyväinen erittäin	5	1	6
	tyytyväinen	21	42	63
Total		56	55	111

tyytyväisyys työilmapiiriin \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys työilmapiiriin	erittäin tyytymätön	11		11
	melko tyytymätön en osaa sanoa	19	9	28
	melko tyytyväinen erittäin	7	3	10
	tyytyväinen	16	30	46
Total		55	55	110

tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin	erittäin tyytymätön	19	3	22
	melko tyytymätön en osaa sanoa	20	12	32
	melko tyytyväinen erittäin	10	15	25
	tyytyväinen	6	18	24
Total		56	54	110



tyytyväisyys koulutusmahdollisuuksiin \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys koulutusmahdollisuuksiin	erittäin tyytymätön	7	1	8
	melko tyytymätön en osaa sanoa	17	5	22
		16	13	29
	melko tyytyväinen	15	22	37
	erittäin tyytyväinen		14	14
Total		55	55	110

tyytyväisyys tiloihin ja työvälineisiin \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys tiloihin ja työvälineisiin	erittäin tyytymätön	3	5	8
	melko tyytymätön en osaa sanoa	21	9	30
		4	6	10
	melko tyytyväinen	27	28	55
	erittäin tyytyväinen	1	7	8
Total		56	55	111

tyytyväisyys johdon toimintaan \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
tyytyväisyys johdon toimintaan	erittäin tyytymätön	13	1	14
	melko tyytymätön en osaa sanoa	19	7	26
		16	16	32
	melko tyytyväinen	7	22	29
	erittäin tyytyväinen		7	7
Total		55	53	108

## Means

### Report

	Sitoutuneisuus		
	heikommin sitoutuneet		
	Mean	N	Std.
tyytyväisyys esimiesten työskentelyyn	2,55	56	1,09
tyytyväisyys palkkaan	2,50	56	1,24
tyytyväisyys etenemismahdollisuuksiin	2,15	55	,99
tyytyväisyys työhön yleensä	2,75	56	1,07
tyytyväisyys työilmapiiriin	2,62	55	1,21
tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin	2,11	56	1,06
tyytyväisyys koulutusmahdollisuuksiin	2,71	55	1,01
tyytyväisyys tiloihin ja työvälineisiin	3,04	56	1,08
tyytyväisyys johdon toimintaan	2,31	55	,98

### Report

	Sitoutuneisuus		
	vahvemmin sitoutuneet		
	Mean	N	Std.
tyytyväisyys esimiesten työskentelyyn	3,82	55	1,00
tyytyväisyys palkkaan	3,40	55	1,10
tyytyväisyys etenemismahdollisuuksiin	3,18	55	1,06
tyytyväisyys työhön yleensä	4,04	55	,64
tyytyväisyys työilmapiiriin	3,85	55	,97
tyytyväisyys vaikutusmahdollisuuksiin	3,22	54	1,09
tyytyväisyys koulutusmahdollisuuksiin	3,78	55	,99
tyytyväisyys tiloihin ja työvälineisiin	3,42	55	1,18
tyytyväisyys johdon toimintaan	3,51	53	,95

# ORGANISAATIOILMASTO

## Crosstabs

### Työpaikalla vallitsee hyvä henki \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Työpaikalla vallitsee hyvä henki	täysin eri mieltä	10		10
	melko eri mieltä	22	10	32
	en osaa sanoa	7	4	11
	melko samaa mieltä	16	32	48
	täysin samaa mieltä		9	9
Total		55	55	110

### Työpaikallani kiinnitetään liikaa huomiota pelkkiin työasioihin ihmissuhteiden jäädessä taka-alalle \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Työpaikallani kiinnitetään liikaa huomiota pelkkiin työasioihin ihmissuhteiden jäädessä taka-alalle	täysin eri mieltä		6	6
	melko eri mieltä	7	11	18
	en osaa sanoa	10	16	26
	melko samaa mieltä	21	18	39
	täysin samaa mieltä	17	3	20
Total		55	54	109

### Palvelutasomme on hyvä \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Palvelutasomme on hyvä	melko eri mieltä	7	6	13
	en osaa sanoa	8	2	10
	melko samaa mieltä	36	38	74
	täysin samaa mieltä	5	9	14
Total		56	55	111

### Työntekijät ovat ammattitaitoisia \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Työntekijät ovat ammattitaitoisia	täysin eri mieltä	2		2
	melko eri mieltä	5	3	8
	en osaa sanoa	5	2	7
	melko samaa mieltä	38	36	74
	täysin samaa mieltä	6	14	20
Total		56	55	111

Minulla on mahdollisuus keskustella ja vaihtaa ajatuksia työtovereiden kanssa \*  
Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Minulla on mahdollisuus keskustella ja vaihtaa ajatuksia työtovereiden kanssa	täysin eri mieltä	6	1	7
	melko eri mieltä	9	9	18
	en osaa sanoa		1	1
	melko samaa mieltä	27	23	50
	täysin samaa mieltä	14	21	35
Total		56	55	111

Työtahti on liian tiukka \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Työtahti on liian tiukka	täysin eri mieltä	2	3	5
	melko eri mieltä	6	17	23
	en osaa sanoa	6	10	16
	melko samaa mieltä	21	15	36
	täysin samaa mieltä	21	9	30
Total		56	54	110

Esimiesten ja alaisten välit ovat epäviralliset \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Esimiesten ja alaisten välit ovat epäviralliset	täysin eri mieltä	6	1	7
	melko eri mieltä	10	8	18
	en osaa sanoa	17	15	32
	melko samaa mieltä	19	21	40
	täysin samaa mieltä	4	9	13
Total		56	54	110

Yritys arvostaa yksikköme työtä \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Yritys arvostaa yksikköme työtä	täysin eri mieltä	14	3	17
	melko eri mieltä	17	8	25
	en osaa sanoa	14	13	27
	melko samaa mieltä	8	23	31
	täysin samaa mieltä	3	8	11
Total		56	55	111

Työtoverit auttavat toisiaan mielellään tarpeen vaatiessa \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Työtoverit auttavat toisiaan mielellään tarpeen vaatiessa	täysin eri mieltä	1		1
	melko eri mieltä	5		5
	en osaa sanoa	4	3	7
	melko samaa mieltä	25	22	47
	täysin samaa mieltä	21	28	49
Total		56	53	109

Keskustelu ja ajatusten vaihto työtovereiden kanssa on tärkeää \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Keskustelu ja ajatusten vaihto työtovereiden kanssa on tärkeää	täysin eri mieltä	1		1
	melko eri mieltä	1	1	2
	en osaa sanoa	2	1	3
	melko samaa mieltä	22	15	37
	täysin samaa mieltä	30	38	68
Total		56	55	111

Työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon työtä tai työpaikkaa koskevissa päätöksissä \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon työtä tai työpaikkaa koskevissa päätöksissä	täysin eri mieltä	15	3	18
	melko eri mieltä	24	11	35
	en osaa sanoa	12	12	24
	melko samaa mieltä	4	21	25
	täysin samaa mieltä	1	8	9
Total		56	55	111

Työpaikallani pitäisi keskustella nykyistä enemmän yhteisistä asioista \* Sitoutuneisuus Crosstabulation

Count

		Sitoutuneisuus		Total
		heikommin sitoutuneet	vahvemmin sitoutuneet	
Työpaikallani pitäisi keskustella nykyistä enemmän yhteisistä asioista	melko eri mieltä	1	1	2
	en osaa sanoa	7	15	22
	melko samaa mieltä	17	21	38
	täysin samaa mieltä	31	18	49
Total		56	55	111

# Means

## Report

	Sitoutuneisuus					
	heikommin sitoutuneet			vahvemmin sitoutuneet		
	Mean	N	Std.	Mean	N	Std.
Työpaikalla vallitsee hyvä henki	2,53	55	1,10	3,73	55	,95
Työpaikallani kiinnitetään liikaa huomiota pelkkiin työasioihin ihmissuhteiden jäädessä taka-alalle	3,87	55	1,00	3,02	54	1,11
Palvelutasomme on hyvä	3,70	56	,81	3,91	55	,80
Työntekijät ovat ammattitaitoisia	3,73	56	,90	4,11	55	,71
Minulla on mahdollisuus keskustella ja vaihtaa ajatuksia työtovereiden kanssa	3,61	56	1,32	3,98	55	1,11
Työtahti on liian tiukka	3,95	56	1,12	3,19	54	1,21
Esimiesten ja alaisten välit ovat epäviralliset	3,09	56	1,12	3,54	54	1,00
Yritys arvostaa yksikköme työtä	2,45	56	1,17	3,45	55	1,09
Työtoverit auttavat toisiaan mielellään tarpeen vaatiessa	4,07	56	,99	4,47	53	,61
Keskustelu ja ajatusten vaihto työtovereiden kanssa on tärkeää	4,41	56	,80	4,64	55	,62
Työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon työtä tai työpaikkaa koskevissa päätöksissä	2,14	56	,96	3,36	55	1,13
Työpaikallani pitäisi keskustella nykyistä enemmän yhteisistä asioista	4,39	56	,78	4,02	55	,83