

**SOSIAALISEN TUEN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMISEN
YHTEYS**

Hanna Liimatainen
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma
Syksy 2013
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Hanna Liimatainen	
Työn nimi – Title SOSIAALISEN TUEN YHTEYDET ORGANISAATIOON SITOUTUMISEEN	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year syksy 2013	Sivumäärä – Number of pages 76
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja selittää sosiaalisen tuen ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä. Tehtävänä oli tarkastella johtajilta ja kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteyksiä pureutumalla alaisten käsityksiin tuesta. Sitoutumista tarkasteltiin neljän ulottuvuuden kautta: halu pysyä organisaation työntekijänä, organisaation arvojen ja roolien sisäistäminen, motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen ja usko organisaation tavoitteisiin. Sosiaalisella tuella puolestaan tarkoitettiin johtajalta ja kollegoilta saatavilla olevaa emotionaalista, tiedollista ja arviointiin liittyvää tukea.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella ja aineiston keräämistä varten luotiin oma sosiaalisen tuen ja sitoutumisen tarkasteluun tarkoitettu mittari. Tutkimus toteutettiin kansainvälisesti merkittävässä teollisuusalan yrityksessä. Saatu aineisto (N=80) analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen. Sosiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyksiä tarkasteltiin ennen muuta korrelaatio- ja regressioanalyysien avulla.</p> <p>Johtajalta saatavilla olevalla sosiaalisella tuella on selviä yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen, kuten aikaisemmat tutkimuksetkin osoittavat. Myös kollegiaalisella tuella havaittiin olevan yhteyksiä sitoutumisen kanssa, mutta nämä yhteydet jäivät esimieheltä saatavilla olevan tuen ja sitoutumisen yhteyksiä alhaisemmiksi. Tulokset vahvistivat aikaisempaa tutkimus- ja teoriatietoa, mutta toivat tutkimuskentälle myös uutta tietoa tuen ja sitoutumisen esiintymisestä yhdessä.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset antoivat hyödyllistä tietoa sitoutumisen ja tuen yhteyksistä. Nykypäivänä sitoutumisen merkitys ei työntekijöille välttämättä enää ole yhtä suuri kuin menneinä vuosina, vaikka työnantajat toivoisivatkin työntekijöidensä sitoutuvan organisaatioon. Tulosten avulla saatiin tietoa siitä, millä tavoin esimiehet voivat tukea alaistensa sitoutumista ja millainen merkitys kollegoilta saatavalla tuella on organisaatioon sitoutumiseen.</p>	
<p>Asiasanat – Keywords</p> <p><i>Johtamisviestintä, puheviestintä, sitoutuminen, sosiaalinen tuki, työelämän suhteet, yhteistyö</i></p>	
<p>Säilytyspaikka – Depository</p> <p>Jyväskylän yliopisto/ Jyväskylän yliopiston kirjasto</p>	
<p>Muita tietoja – Additional information</p>	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	8
2 SOSIAALINEN TUKI JA SITOUTUMINEN ORGANISAATIOSSA	8
2.1 Työelämän vuorovaikutussuhteet	8
2.1.1 Johtamisviestintä ja johtajuus	8
2.1.2 Kollegiaaliset suhteet	12
2.2 Organisaatioon sitoutuminen	13
2.2.1 Sitoutumisen käsite ja lähikäsitteet	14
2.2.2 Sitoutumisen vaikutukset	18
2.3 Sosiaalinen tuki	19
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
3.1 Tutkimuskysymykset.....	25
3.2 Tutkimusmenetelmä	27
3.3 Mittarin laatiminen, reliabiliteetti ja luotettavuus	29
3.4 Tutkimusaineiston keruu	33
3.5 Aineiston käsittely ja analysointi.....	35
4 TULOKSET.....	37
4.1. Organisaatioon sitoutuminen.....	37
4.1.1 Työntekijöiden käsitykset halusta pysyä organisaation työntekijänä	38
4.1.2 Työntekijöiden käsitykset arvojen ja roolien sisäistämisestä	40
4.1.3 Työntekijöiden käsitykset motivaatiosta organisaation menestyksen rakentamiseen	41
4.1.4 Työntekijöiden käsitykset uskosta organisaation tavoitteisiin.....	43
4.2 Esimieheltä saatavilla oleva sosiaalinen tuki	43
4.3 Kollegoilta saatavilla oleva sosiaalinen tuki	44
4.4 Saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteys organisaatioon sitoutumiseen	45
4.4.1 Esimieheltä saatavilla olevan tuen vaikutukset.....	45

4.4.2 Kollegoilta saatavilla olevan tuen vaikutukset	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	55
5.1 Tutkimuksen arviointi	55
5.2 Tulosten pohdinta	60
5.3 Käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet.....	65
KIRJALLISUUS	67
LIITTEET.....	71

1 JOHDANTO

Työntekijöiltä odotetaan nykypäivän työelämässä paljon muutakin kuin mekaanista työn suorittamista. Työntekijät joutuvat työssään uudenlaisten, avointen tilanteiden eteen, jolloin he tarvitsevat moniulotteista suhdetta työhönsä. Heidän tulee sisäistää organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet ja kulttuuri, sekä oltava valmiita elämään niiden mukaan. Tässä yhtälössä organisaatioon sitoutuminen astuu kuvaan – organisaation toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin täytyy olla sitoutunut, jotta työ on motivoivaa ja mielekästä.

Sosiaalisen tuen on niin ikään todettu edistävän työssä jaksamista ja työmotivaatiota. Tuella on myös havaittu olevan yhteyksiä työyhteisöön sitoutumiseen. Sosiaalinen tuki kuvaa ”vuorovaikutusta, joka auttaa hallitsemaan kuormittavaan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa yksilön käsitystä hyväksytyksi tulemisesta ja elämönhallinnasta”. (Mikkola 2009, 26.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan sitoutumisen ja sosiaalisen tuen yhteyttä organisaatiossa. Tutkielman tavoitteena on kuvata ja selittää sosiaalisen tuen ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä. Tehtävänä on tarkastella johtajilta ja kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteyttä sitoutumiseen perehtymällä työntekijöiden käsityksiin sosiaalisesta tuesta ja heidän organisaatioon sitoutumisestaan. Viestinnän tieteenalalla johtamista on jo pitkään tarkasteltu johtajan ja alaisen välisenä vuorovaikutuksena, mutta tutkimusten pääpaino on aikaisemmissa tutkimuksissa ollut johtajakeskeinen, ja keskittyminen on kohdennettu pääasiassa johtajien ominaisuuksiin ja vuorovaikutuskäyttäytymiseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 23). Koska tarkastelussa on sosiaalisen tuen ja sitoutumisen ilmiöt kokonaisuudessaan, on tutkimuksessa otettu huomioon myös kollegoilta saatavilla oleva sosiaalinen tuki. Tukea ei siis nähdä ainoastaan johtamisilmiönä, sillä aikaisemman tutkimuksen mukaan esimiehiltä saatavilla olevan sosiaalisen tuen lisäksi myös kollegiaalisella tuella on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen (Fay & Kline 2008, 2, 24; Apker, Ford & Fox 2003, 229–230).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan alaisten kokemuksia, millä pyritään saamaan johtamista tukevaa tietoa sosiaalisen tuen merkityksestä organisaatioon sitoutumiseen. Johtajat voivat

saada tutkimuksen avulla tietoa siitä, millaista tukea alaiset kokevat olevan saatavilla niin johtajilta itseltään kuin muilta työyhteisön jäseniltäkin. Samalla voidaan selvittää, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat organisaatioonsa.

Tutkimusintressi nousi yhteiskunnallisesta keskustelusta ja työelämän muutosten mukanaan tuomista haasteista johtamisviestinnälle ja työyhteisöjen hyvinvoinnille. Sosiaalisen tuen ja sitoutumisen tarkastelun avulla voidaan saada arvokasta tietoa työyhteisöjen kehittämistyöhön niin työyhteisöjen kuin johtamisviestinnänkin näkökulmasta. Tutkimuksen avulla halutaan saada uutta tietoa sosiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyksistä suomalaisessa organisaatiokontekstissa.

Tutkielman kohdeorganisaatioksi valikoitui näin ollen Suomessa toimiva kansainvälisesti merkittävä teollisuusalan yritys, jolla on Suomessa runsaat 3500 työntekijää vuonna 2013. Aineisto kerättiin Suomessa työskentelevien, suomea äidinkielenään puhuvien työntekijöiden joukosta. Tutkimuksen toteutuksessa käytetty kyselylomake lähetettiin organisaation 300 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 80. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kolme viikkoa.

Sosiaalinen tuki määritellään tässä tutkimuksessa soveltaen Mikkolan (2009) antamaa sosiaalisen tuen määritelmää. Tässä työssä sosiaalinen tuki määritellään ”verbaaliseksi ja non-verbaaliseksi viestinnäksi, joka auttaa työntekijää hallitsemaan tilanteeseen, omaan itseen, toiseen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa näin käsityksiä hyväksytyksi tulemisesta”. Tukea tarkastellaan johtajalta ja kollegoilta saatavilla olevana tukena. Tuki voi työelämän suhteissa ilmetä emotionaalisenä, tiedollisena ja arviointiin liittyvänä tukena.

Sitoutuminen puolestaan määritellään Tässä tutkimuksessa sitoutuminen määritellään aikaisempien tutkimustietojen (Mowday, Steers & Porter 1979; Meyer & Allen 1997) pohjalta työntekijän toiminnaksi, haluksi antaa työpanoksensa organisaationsa hyväksi ja pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutunut työntekijä haluaa säilyttää suhteensa organisaatioon ja on kiintynyt työpaikkaansa niin henkisesti kuin toiminnallisestikin. Sitoutuminen katsotaan tutkimuksessa olotilaksi, jossa työntekijä on sisäistänyt organisaation kulttuurin, roolit ja

arvot sekä toimii näiden mukaan työyhteisössään. Sitoutunut työntekijä uskoo organisaationsa tavoitteisiin ja on motivoitunut antamaan oman työpanoksensa niiden saavuttamiseksi.

Pro gradu -tutkielma sijoittuu Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen tutkimusalueella viestinnän ja hyvinvoinnin tutkimiseen työympäristössä. Viestinnän tutkimuskentällä tutkielma keskittyy työyhteisöjen vuorovaikutukseen johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Johtamisviestintä ymmärretään tässä työssä Northousen (2010, 3) määritelmän mukaisesti vuorovaikutukseksi, jossa johtajan tavoitteena on vaikuttaa alaisiinsa yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kollegaviestinnän määritelmä puolestaan nojaa Siasin (2009, 56–57) esittämään määritelmään, jonka mukaan kollegiaalinen viestintä määritellään työpaikalla rakentuviksi vertaissuhteiksi, joiden keskeisimpiä ulottuvuuksia ovat informaation jakaminen, mentorointi ja sosiaalisen tuen osoittaminen. Kollegiaalisia suhteita ovat sellaiset suhteet, joissa ei ole hierarkista valta-asemaa. Työyhteisöjen vertaisviestinnällä nähdään olevan vaikutusta työhön motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Tutkielman seuraavassa luvussa esitellään johtajan ja kollegoiden osoittaman sosiaalisen tuen yhteyttä alaisten sitoutumiseen. Luvussa käydään ensin läpi johtamisviestinnän ja kollegiaalisten suhteiden tutkimuskenttää ja nykyistä tilaa. Samassa tarkastellaan myös sosiaalisen tuen ja sitoutumisen tutkimusperinteitä ja niiden yhteyksiä organisaatiokontekstissa. Tutkielman tavoitteita, tutkimuskysymyksiä ja -menetelmää sekä aineistonkeruutapaa, vastaajien taustatietoja ja aineiston käsittelyä ja analyysiä käydään läpi kolmannessa luvussa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Viides luku esittelee tutkimuksen johtopäätökset: tutkimuksen arvioinnin, tulosten pohdinnan sekä käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet.

2 SOSIAALINEN TUKI JA SITOUTUMINEN ORGANISAA- TIOSSA

Tässä työssä käsitellään sosiaalisen tuen merkitystä organisaatioon sitoutumiselle. Sitoutumista tarkastellaan johtajan ja kollegoiden osoittamaan viestintään liittyvänä käsitteenä. Johtaja-alaisvuorovaikutuksella on tutkittu olevan yhteyksiä paitsi työtyytyväisyyteen ja urakehitykseen, myös työssä pysymiseen ja sitoutumiseen (Sias 2009, 43). Samalla työssä halutaan kuitenkin nostaa tarkasteluun myös kollegoilta saatavilla olevan tuen yhteys sitoutumiseen.

Työn aluksi avataan johtamisviestinnän tutkimusperinnettä ja kollegiaalisia suhteita. Tämän jälkeen pyritään erittelemään ja syventämään sitoutumisen käsitettä, minkä jälkeen perehdytään tarkemmin sosiaalisen tuen tutkimuskenttään. Sitoutumisen yhteydessä tarkastellaan myös sen lähikäsitteeksi osoitetun identifioitumisen tutkimusta, sosiaalisen tuen yhteydessä myös sen suhdetta supportiivisen viestinnän tutkimukseen.

2.1 Työelämän vuorovaikutussuhteet

2.1.1 Johtamisviestintä ja johtajuus

Ihmisten mielenkiinto johtajuuteen on ollut viestinnän tieteenalalla, kuten myös esimerkiksi taloustieteen ja psykologian tutkimuksessa, viime aikoina kasvussa. Uutta tutkimusta johtajuudesta ja johtamisesta on tehty paljon, ja niiden avulla saatujen tulosten kautta on pyritty selvittämään, millaista on vaikuttava johtaminen ja miten johtajat voivat sisäistää sen elementtejä. (Northouse 2010, 1.)

Fairhurstin (2001, 397) koonnin mukaan johtamisen tutkimushistoria on varsin johtajakeskeinen, vaikka myös kollektiivinen kiinnostus on kasvussa. Vasta viime vuosikymmeninä

johtajuuden tutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota vastavuoroisuuteen ja johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Nykyisin niin johtaja kuin alainenkin nähdään johtamisen ja johtaja-alaisuuden kannalta yhtä merkityksellisinä. Viestinnän tieteenalallakin johtamista on aikaisemmin tarkasteltu johtajan ja alaisen välisenä vuorovaikutuksena melko johtajakeskeisesti, jolloin pääpaino on ollut johtajien ominaisuuksien ja vuorovaikutuskäytännön tarkastelussa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 23; Hackman & Johnson 2009, 18; Sias 2009, 57).

Johtajuus on käsite, jota on helppo kuvailla käytännössä, mutta jonka tarkka määrittely voi olla vaikeaa (Day & Antonakis 2012). Onkin todettu, että johtajuuden käsitteelle on olemassa niin monta määritelmää kuin on sitä määritteleviä ihmisiäkin (Northouse 2010, 2). Ilmiötä on pyritty jaottelemaan ja kuvaamaan erilaisten johtamiseen liittyvien tehtävien kautta, ja johtajuuden tutkimuksessa johtamista selitetään usein erittelemällä se asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (Hackman & Johnson 2009, 13; Yukl 2005, 5). Kotter (1990, 5–8) kuvaa asioiden johtamista johdonmukaisuutta ja järjestystä tuottavaksi prosessiksi, johon sisältyy suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja henkilöstöhallinto sekä kontrollointi ja ongelmien ratkaisu. Johtajuutta hän puolestaan sanoo muutosten tuottamiseksi, johon sisältyy yhteisen suunnan luominen, ihmisten ohjaaminen sekä motivointi ja inspirointi. Jokainen organisaatio tarvitsee kuitenkin menestyäkseen niin asioiden kuin ihmistenkin johtamista (Kotter 1990, 7–8).

Johtamisviestinnän tarkastelussa näitä kahta ei ole tarkoituksenmukaista erotella toisistaan, sillä johtamisen voidaan katsoa käsittävän osan molemmista. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 21–22) mukaan ihmiset tulisi saada toisaalta toimimaan tehokkaasti oikeiden asioiden edistämiseksi, mutta heitä tulisi samalla myös kannustaa, motivoida ja rohkaista. Johtamisviestinnässä kyse on siis siitä, miten johtaja voi toiminnallaan pyrkiä saattamaan yhtiön työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset.

Johtajuutta itsessään on määritelty erilaisissa johtamisen teorioissa ja näkökulmissa lukuisin eri tavoin, mutta Northousen (2010, 3) koontin mukaan muutamat osatekijät esiintyvät suurimmassa osassa määritelmistä. Johtajuus määritellään näiden tekijöiden avulla prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa ryhmään alaisia, jotta yhdessä voitaisiin saavuttaa yhteinen

päämäärä. Prosessilla tarkoitetaan, että johtajuus ei ole ominaisuus tai piirre, vaan se syntyy ja tapahtuu vuorovaikutusprosessissa johtajan ja alaisen välillä. Johtajuuteen liittyy aina keskeisesti vaikuttaminen – millä tavoin johtaja vaikuttaa alaisiinsa. Kolmas tekijä on johtajuuden ilmentyminen ryhmäkontekstissa, kun ryhmä pyrkii yhdessä saavuttamaan tavoitteensa. Johtajien tehtävänä on näin ollen auttaa alaisiaan saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät.

Johtajuutta ei siis enää nähdä ylhäältäpäin ohjautuvana, yksipuolisena toimintana, vaan alaisen ja johtajan osallistavana vuorovaikutuksena. Northousen (2010) määritelmä huomioi johtajuuden ilmentymisen ryhmäkontekstissa, mutta se sulkee pois yksilöiden aseman muutoin kuin osana vaikutuksen alla olevaa ryhmää. Vaikka määritelmä kiinnittääkin huomiota kummankin osapuolen aktiiviseen osallistumiseen, jää alaisen rooli suhteessa kuitenkin vielä melko passiiviseksi.

Johtamisviestinnän tieteenalaa pitkään leimannut ilmiön tarkastelu johtamiskeskeisesti pohjaa siihen, että johtamisviestinnän tarkastelu on aikaisemmin ollut vahvasti sidoksissa psykologiseen näkökulmaan ja kehittynyt viestinnällistä ja vuorovaikutteista ajattelua korostavammaksi vasta myöhemmin (Fairhurst 2001, 383). Viimeaikaisissa johtamisviestintää käsittelevissä tutkimuksissa on noussut esiin uudenlainen johtamiskäsitys, jonka mukaan johtamista ei ole olemassa ilman johtajaa, johdettavaa ja heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. Organisaatiorakenteiden ja esimiesjärjestelyiden vuoksi kaikilla johtajan asemassa toimivilla on suoria alaisia, joihin heillä on vuorovaikutussuhde. Johtajuus ja johtaminen toteutuvat vuorovaikutuksessa, eikä johtaja voi tukea tai motivoida alaisiaan ilman vuorovaikutusta. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 12, 28.) Johtaja-alaisvuorovaikutuksen ymmärtäminen on johtamisen ja koko työyhteisöjen kehittämisen kannalta merkittävä seikka, eikä tutkimuksissa voida enää keskittyä tarkastelemaan pelkästään johtajien yksilöllisiä ominaisuuksia tai tyyliä johtaa. Ei voida kuitenkaan täysin sivuuttaa sitä, että johtaja-alaisuhteissa on aina muodollinen valta-asemahierarkia.

Nykypäivänä arvossa pidetyn transformationaalisen johtajuuden painotus on, että johtajan tulee olla tietoinen alaisten tarpeista ja motivaatiosta. Yksi transformationaalisen johtamisen perustekijöistä on voimauttaminen (empowerment), jonka mukaan johtajien tulee tietää,

kuinka he voivat antaa voimia alaisilleen, tunnistaa heidän tarpeensa ja saada heidät tuntemaan itsensä hyviksi ja tärkeiksi. (Hackman 2004, 91.) Transformationaalisen johtamisajattelun mukaan johtaja ottaa huomioon alaistensa tarpeet ja motivoi heitä parempiin työsuorituksiin. Teorian mukaan motivaatio lähtee omien tarpeiden tyydyttämisestä, minkä vuoksi on tärkeää, että johtaja huomioi alaistensa tarpeet. Johtaja pyrkii kannustamaan muita ja hänellä on selvä tulevaisuuden visio. Johtaminen nähdään johtajan ja johdettavan välisenä prosessina, vuorovaikutuksena. Transformationaalisen johtajuuden seurauksena alaiset ovat tyytyväisiä työhönsä, motivoituneita ja tehokkaita. (Northouse 2010, 176–177 ja 191.) Transformationaalisisessa johtamisessa voidaan nähdä olevan sellaisia johtajille asetettuja funktioita, jotka liittyvät sekä sosiaalisen tuen osoittamiseen että alaisten sitoutumiseen. Johtajan tehtävänä voidaan näin ollen pitää työntekijöiden sitoutumisen tukemista ja heidän tarpeistaan huolehtimista.

Johtaja-alaisuuteelle annetuissa funktioissa nousee keskeiseen asemaan usein palautteen antaminen sekä vahvistamista välittävät interpersonaaliset vuorovaikutustilanteet (Albrecht, Burleson, Goldsmith 1994, 420–421), jotka nousevat esiin myös sosiaalisen tuen osatekijöissä. Esimerkiksi johtajuuden tilannekohtaiseen lähestymistapaan sisältyvässä johtamistyylimallissa (slii model) nostetaan esiin joitakin johtajuuden sisällöllisten funktioiden painottamia johtajan ominaisuuksia. Malli jakaa johtajalle tärkeät ominaisuudet kahteen osaan: ohjaavaan (tehtävä) käyttäytymiseen ja tukevaan (suhde) käyttäytymiseen. Tukevaan käyttäytymiseen lukeutuu esimerkiksi työhön liittyvä alaisen sosiaalinen ja emotionaalinen tukeminen ja kuuntelu (emotionaalinen tuki) sekä informaation jakaminen ja ongelmanratkaisu (tiedollinen tuki). (Northouse 2010, 91–94.) Johtajalta odotetaan nykytyöyhteisöissäkin sekä alaisen työtehtäviä ohjaavaa käyttäytymistä että alaisten sosiaalista ja emotionaalista tukemista ja kuuntelua, minkä avulla he voivat parantaa esimerkiksi alaistensa työmotivaatiota ja työssä jaksamista.

Tehokas johtaja-alaisvuorovaikutus on tutkimusten mukaan sidoksissa paitsi työtyytyväisyyteen ja urakehitykseen, myös työssä pysymiseen ja sitoutumiseen (Sias 2009, 39, 43). Tässä pro gradu -tutkielmassa vastuun organisaation johtamisesta katsotaan kuuluvan paitsi johtajien myös esimiesten tehtäviin, minkä vuoksi johtajiksi käsitetään tutkimuksessa niin johtajan kuin esimiehenkin asemassa toimivia henkilöitä. Esimiestyön suhdetta johtaju-

teen voidaan pitää yhtäläisenä, sillä esimies on usein alaistensa pääasiallinen johtaja (Riskangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 109).

Johtamista tarkastellaan tässä tutkielmassa viestinnällisestä näkökulmasta, jolloin johtajuuden nähdään syntyvän johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkielmassa johtamisviestintä määritellään Northousen (2010, 3) koonnin mukaan vuorovaikutukseksi, jossa johtajan tavoitteena on vaikuttaa alaisiinsa yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestintänsä avulla johtaja tukee ja motivoi alaisiaan. Johtamisviestinnällä nähdään olevan suoria vaikutuksia alaisten työtyytyväisyyteen, työssä pysymiseen ja sitoutumiseen.

2.1.2 Kollegiaaliset suhteet

Kuten jo aikaisemmin on todettu, organisaatioiden vuorovaikutussuhteiden tutkimuksessa keskityttiin pitkään ainoastaan johtaja-alaisuusuhdeiden tarkasteluun. Huolimatta siitä, että kollegoiden kanssa vietetään usein johtajia enemmän aikaa, on kollegiaalisia suhteita tutkittu verraten vähän. Organisaatioissa pitkään vallinneet hierarkkiset suhteet ovat vieneet huomiota työtovereiden välisen vuorovaikutuksen tarkastelulta. Aikaisemmin kollegiaaliselle suhteelle ei annettu juurikaan arvoa, sillä se katsottiin lähinnä rupatteluksi, jolla ei uskottu olevan yhteyksiä työntekoon. Pikkuhiljaa 1900-luvun puolivälistä alkaen kollegasuhteiden merkityksiä on kuitenkin alettu tarkastella johtaja-alaisuusuhdeiden tapaan. Aluksi huomattiin, että työhön motivoitumisella on yhteyksiä työtyytyväisyyteen, työssä kehittymiseen ja työstä nauttimiseen, jotka kaikki kehittyvät työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Sias 2009, 57–58.) Vaikka Maslow (1954) ja McGregor (1960) kiinnittivät tutkimuksissaan huomiota vertaisten työpaikkasuhteiden ja työntekijämoraalin välisiin yhteyksiin, vasta Kram ja Isabella (1985, Siasin 2009, 58 mukaan) onnistuivat selittämään kollegasuhteita tarkemmin.

Siasin (2009, 59) tekemän jäsenyyksen mukaan työyhteisön vertaisten suhteiden funktioita on lukuisia, esimerkiksi mentorointi, informaation jakaminen sekä sosiaalinen tuki. Kaikella kollegiaalisella vuorovaikutuksella on vaikutusta paitsi suhteen osapuoliin, myös koko

organisaatioon. Kollegiaalisen tuen on nähty vaikuttavan esimerkiksi motivaation kasvuun, työtyytyväisyyteen, stressin hallintaan ja organisaatioon sitoutumiseen. Sias (2005) huomasi tutkimuksissaan, että kollegavuorovaikutuksella oli työntekijöiden kokemusten mukaan selviä yhteyksiä heidän työtyytyväisyyteensä ja sitoutumiseensa. Kollegiaalisten suhteiden tarkoituksena ja niiden ylläpidon seurauksena voidaan näin ollen pitää myös organisaatioon sitoutumista.

Kollegiaalisen tutkimuksen tutkimusperinne on melko lyhyt ja postpositivismiin painottunut. Kollegiaalisia suhteita onkin tutkittu paljon ikään kuin irrallaan työkontekstista, yksilöiden psykologisesta näkökulmasta, eikä niinkään esimerkiksi sosiaalikonstruktivistisesta, yhteisiä merkityksiä rakentavasta näkökulmasta (Sias 2009, 80). Tässä työssä kollegiaaliset suhteet määritellään kuitenkin Siasin (2009) määritelmiin nojaten työpaikalla rakentuviksi vertaissuhteiksi, joiden keskeisimpiä ulottuvuuksia ovat informaation jakaminen, mentorointi ja sosiaalisen tuen osoittaminen. Kollegiaalisia suhteita ovat suhteet, joissa ei ole hierarkkista valta-asemaa. Työyhteisöjen vertaisviestinnällä nähdään olevan vaikutusta työhön motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

2.2 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutuminen on laaja, tutkimusten kiinnostuksen kohteena pitkään ollut käsite, jonka yksiselitteinen määrittely voi olla vaikeaa. Sitoutuminen on noussut organisaatiotutkimuksissa keskeiseksi tutkimuskohteeksi 1970- ja 1980-luvulla, jolloin se syrjäytti osin tehokkuuden ja organisoinnin tutkimuksen ja saavutti muutikäsitteen aseman. (Sivunen 2007, 39.) Sitoutumista on tutkittu paljon sekä yhteiskuntatieteiden, hallintotieteiden, taloustieteiden että viestinnänkin alalla, mutta määrittelyistä löytyy näiden välillä eroavaisuuksia. Tutkimusta on tehty paljon niin organisaatiokontekstissa kuin sitoutumisena esimerkiksi tiimiin tai ammattijärjestöönkin.

2.2.1 Sitoutumisen käsite ja lähikäsitteet

Sitoutumista on erilaisten tutkimusten pohjalta määritelty monin eri tavoin. Organisaatioon sitoutumisen on yksinkertaisimmillaan katsottu olevan prosessi, jossa organisaation tavoitteet ja organisaatiossa työskentelevät yksilöt integroituvat ja yhdenmukaistuvat organisaation vanhoihin, totuttuihin toimintatapoihin (Hall, Schneider & Nygren 1970, 176–177). Organisaatioon liittyvät alaiset ja johtajat yhdenmukaistuvat toisiinsa ja vanhoihin toimintatapoihin sisäistäen ja hyväksyen organisaation kulttuurin, roolit ja tavat. Sitoutuminen on vahvasti ryhmään tai muuhun sitoutumisen kohteeseen liitettävä ilmiö, mutta sen merkitys ja sitoutumisen tunteen saavuttaminen ovat ennen muuta jokaisen yksilön subjektiivisia kokemuksia. Sitoutumista on määritelty myös olotilaksi, jossa yksilö sitoutuu uskomuksiin tietynlaisesta toiminnasta, joka ylläpitää hänen omaa toimintaansa ja osallistumistaan (Salancik 1977). Ylhäältäpäin asetetut toimintatavat siis ohjaavat alaista toimimaan organisaationsa edun ja tapojen mukaan. Sitoutuminen katsotaan olotilaksi, jossa alainen on sisäistänyt organisaation kulttuurin ja toimii sen mukaan työyhteisössä.

Molemmat edellä esitellyistä määritelmistä luovat pohjaa nykyiselle sitoutumisen käsitteelle, mutta niissä ei ole havaittavissa sitoutujan eli alaisen aktiivista roolia sitoutumisprosessissa. Sitoutumiseen, kuten aiempaan johtamisviestinnän määritelmäänkin, voidaan katsoa kuuluvan myös alaisen oma rooli sitoutujana, eli se, mitä alainen itse pyrkii tekemään sitoutuakseen organisaatioon. Onhan sitoutumisen tutkimuksessa keskitytty laajalti juuri työntekijän käyttäytymisen, ajattelun ja työhön kohdistuvien asenteiden ymmärtämiseen (Oliver 1990). Sitoutumisenkin voidaan katsoa vaativan paitsi organisaation johdon puolelta alaisen sitoutumisen tukemista, myös alaisen omaa aktiivista toimintaa. Ilman näitä organisaatioon sitoutuminen ei ole mahdollista.

Sitoutumisen voidaan katsoa liittyvän alaisen henkiseen ja toiminnalliseen kiintymykseen omaa työpaikkaa kohtaan (Elizur & Koslowsky 2001, 594). Lähtökohdat alaisen työhön motivoitumiseen ovat kiinnostus työhön ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin (Jokivuori 2002, 11). Tämä tarkoittaa sitä, ettei alainen ole motivoitunut työhönsä ja tuota organisaatiolle parasta mahdollista tulosta, jos hän ei ole sitoutunut organisaatioonsa, sen arvoihin ja asenteisiin.

Sivusen (2007, 39) koonnin mukaan nykyisin vallalla oleva sitoutumisen käsite pohjaa Charles Kieslerin (1971) luomasta mallista, jonka mukaan sitoutumiseen sisältyy kolme keskeistä havaintoa: 1) Sitoutuminen on vakuus tai pantti jostakin, 2) sitoutunut henkilö toteuttaa sitoutuneisuuttaan jonkin observeitavan toiminnan kautta ja 3) vahvasti sitoutunut yksilö kokee sitoutumisen kohteen osaksi identiteettiään. Nämä kolme ulottuvuutta korostavat vahvasti alaisen roolia ja merkitystä sitoutumisen kokijana. Sitoutunut yksilö on kasvanut osaksi organisaatiota ja haluaa toimia sitoutumisensa kohteen edun mukaisesti. Toisaalta sitoutumisen katsotaan kuitenkin olevan vakuus tai pantti, ikään kuin moraalinen pakko erilaisten toimintatapojen ja arvojen noudattamiseen.

Tässä, kuten muissakin sitoutumisen määrittelytavoissa, tulee siis muistaa ottaa huomioon myös työnantajan näkökulma siitä, miten alaiset saataisiin parhaiten sitoutumaan organisaatioonsa (Cheney & Tompkins 1987, 7). Jos yksilö omaksuu organisaation kulttuurin ja toimintatavat, hän ottaa ne osaksi omaa identiteettiään helpommin, jolloin hän on sitoutuneempi omaan organisaatioonsa kuin mitä hän olisi, jos esimerkiksi työkuulttuuri tai arvot olisivat ristiriidassa hänen oman toimintansa kanssa. Tällöin alaiselle ei tule pakonomaista tunnetta käyttäytymisnormeihin sopeutumisesta.

Sitoutumisen käsitettä on yritetty selkeyttää tutkimuksissa myös jakamalla se joko kahteen tai kolmeen kokonaisuuteen. Sitoutumista voidaan ymmärtää asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvän tai tunnepitoisen, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen kautta. (Meyer & Allen 1991, Sivusen 2007, 10 mukaan.) Asenteiden ja käyttäytymisen kautta määritettynä sitoutuminen nähdään asenteiden tasolla ajattelutapana, jossa yksilö itse määrittelee omien arvojensa ja tavoitteidensa yhteensopivuutta sitoutumisensa kohteen kanssa. Alainen itse reflektoi sitä, mihin hän haluaa sitoutua tai mihin ei. Asenteisiin liittyvä sitoutuminen kehittyy pitkän ajan kuluessa yksilöiden miettiessä suhdettaan sitoutumisen kohteeseensa ja on tämän vuoksi melko pysyvää. Käyttäytymiseen perustuvassa sitoutumisessa on sitä vastoin kyse käyttäytymisestä, joka määrittyy erikseen jokaisen sitoutumiskohteen mukaan. Sitoutunut työntekijä ei esimerkiksi ole yhtä usein pois töistä kuin vähemmän sitoutunut työntekijä. Käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyvä sitoutuminen ovat sidoksissa toisiinsa siten, että asenteisiin liittyvä sitoutuminen voi johtaa sitoutuneeseen käyttäytymiseen, mutta myös

käyttäytyminen voi vahvistaa asenteisiin perustuvaa sitoutumista. (Mowday, Porter & Steers 1982, 26–28, Sivusen 2007, 40 mukaan.)

Toisaalta sitoutumista on kuvattu myös kolmen osa-alueen avulla: tunnepitoinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Nämä ovat psykologisia tiloja, jotka luonnehtivat henkilön suhdetta kyseessä olevaan suhteeseen. Tunnepitoisella sitoutumisella viitataan haluun (*desire*), jatkuvalla sitoutumisella tarpeeseen (*need*) ja normatiivisella puolestaan velvollisuuteen (*obligation*) sitoutua organisaatioon ja muihin kohteisiin. Tämä sitoutumismalli laajentaa sitoutumisen käsitettä psykologisena mielentilana, eikä selitä sitä niinkään käyttäytymiseen perustuvana toimintana. (Meyer & Allen 1991, 67, Sivusen 2007, 40 mukaan.) Tunnepitoinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen voivat osaltaan avata sitoutumisen käsitettä lisää, ja selittää yksilön sitoutumisen perusteita, sitä miksi yksilö oikeastaan sitoutuu johonkin.

Tutkimuksissa eniten käytetty sitoutumisen määritelmä perustuu sitoutumismittariin (Mowday, Steers & Porter 1979, Sivunen 2007, 39–40 mukaan), joka näkee organisaatioon sitoutumisen yksilön organisaatiota kohtaan kokeman identifioitumisen ja organisaation toimintaan osallistumisen suhteelliseksi voimakkuudeksi. Tämä todentaa, että organisaatioon kiinnittyminen ja sen toimintaan osallistuminen ovat sitoutumisen avaintekijöitä. Tutkijat kuvaavat sitoutumista sen perusteella, 1) kuinka vahvasti yksilö uskoo ja hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet, 2) kuinka paljon hän haluaa tehdä organisaationsa hyväksi ja 3) kuinka paljon hän haluaa pysyä organisaationsa jäsenenä. Mowday, Steers ja Porter (1979) esittelivät myös edellä mainittuun sitoutumismääritelmäänsä pohjaavan sitoutumismittarin Organizational commitment questionnaire (OCQ, ks. liite 2), joka yhä edelleen on laajalti käytössä oleva sitoutumisen mittari.

Toinen merkittävä sitoutumisen malli (Allen & Meyer 1990) jakaa sitoutumisen kolmeen sitoutumisen komponenttiin: affektiivinen, laskelmoiva ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen ulottuvuus viittaa työntekijöiden emotionaaliseen kiintymykseen organisaatioon kohtaan. Laskelmoiva sitoutuminen puolestaan kuvaa työntekijän pohdintaa, jossa hän miettii työstä tai työyhteisöstä irtautumisen etuja ja haittoja – organisaatioon jäädyään pikemminkin tarpeen kuin oman halun vuoksi. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä

tuntee olevansa velvoitettu jäämään organisaatioon erilaisten normien vuoksi. Kaikkia näitä sitoutumisen tyyppejä voi kuitenkin esiintyä organisaatioon sitoutumisessa yhtä aikaa (Allen & Meyer 1990, 2). Meyerin ja Allenin (1997, 16) mukaan Mowdayn ja kumppaneiden (1979) luoma OCQ-malli mittaa pääasiassa affektiivista sitoutumista, minkä vuoksi tutkijat ovat luoneet oman mallinsa tukemaan sitoutumisen tutkimusta. Heidän mittarinsa (Affective, continuance and normative commitment scale items, liite 2) perustuu kolmen komponentin tutkimiselle – kaikkia sitoutumisen komponentteja voi esiintyä yhtä aikaa, eivätkä ne sulje pois toistensa olemassaoloa. Malli huomioi OCQ:ta paremmin esimerkiksi erilaiset tunnetilat, joita työssä jatkamiseen tai työstä lähtemiseen liittyy.

Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979) asenteisiin ja käyttäytymiseen pohjaava, organisaatioon sitoutumisen määritelmä ja sen pohjalta rakennettu mittari on yksi käytetyimmistä sitoutumisen mittareista. Asenteellista sitoutumista painottavissa tutkimuksissa on usein mitattu sitoutumisen toivottua vaikutusta työntekijän työhön (esimerkiksi poissaoloihin). Samalla on pyritty selvittämään, millaiset henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat sitoutumisen kehittymiseen. Käyttäytymiseen perustuvassa sitoutumisessa puolestaan on keskitytty joihinkin sitoutumisesta kertoviin käyttäytymismalleihin. (Meyer & Allen 1997, 9.) Tämän jaottelun avulla on määritelty esimerkiksi tiimiin sitoutuminen siten, että tiimin jäsen uskoo tiimin tavoitteisiin ja tuloksiin, haluaa antaa työpanoksensa ryhmän hyväksi sekä tahtoo säilyttää suhteensa tiimiin (Bishop ym. 2000). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan lähinnä sitoutumisen asenteellista puolta.

Tarkasteltaessa sitoutumisen käsitettä ja sen avaintekijöitä, on mukaan otettava myös sitoutumisen lähikäsitteenä tutkimuksissa usein esiintyvä organisaatioon identifioituminen, jota on niin ikään tutkittu melko paljon. Sitoutumisen ja identifioitumisen tutkimustraditioilla on keskenään samoja piirteitä. Sivusen (2007, 35) mukaan organisaatioon identifioitumisella tarkoitetaan usein yksilön kokemaa yhteyttä organisaation kanssa ja organisaation menestymisen ja epäonnistumisen kokemista henkilökohtaisena onnistumisena tai epäonnistumisena. Identifioitumista ei kuitenkaan useinkaan koeta koko organisaatioon, vaan se kohdistuu pikemminkin vaikkapa omaan yksikköön tai tiimiin. Monet tutkijat ovat löytäneet sitoutumisen ja identifioitumisen käsitteiden välillä monia yhteyksiä. Etenkin Meyerin

ja Allenin (1997) affektiivisen sitoutumisen ja identifioitumisen käsitteiden välillä on nähty olevan paljon yhtäläisyyksiä (Sivunen 2007, 41 mukaan).

Identifioituminen ja sitoutuminen ovat siis osaltaan toisiaan täydentäviä käsitteitä. Identifioituminen määritellään kuitenkin usein organisaatiokohtaiseksi emotionaaliseksi kiintymykseksi, kun sitoutuminen puolestaan on käsitteenä laajempi, koska eri organisaatioiden arvot ja tavoitteet eivät voi olla samoja keskenään (Ashforth & Mael, 1989, 23). Vaikka nykyisin useissa tutkimuksissa käytetään juuri identifioitumisen käsitettä organisaatioon sitoutumisen sijaan, on tässä tutkielmassa päätetty keskittyä juuri sitoutumisen tarkasteluun sen arvoihin ja tavoitteisiin painottavan tarkastelun vuoksi. Lisäksi sitoutumista ja identifioitumista on usein erotettu toisistaan niiden erilaisen aikasuhteen avulla. Sitoutuminen voidaan nähdä pitkäaikaisempänä ja kestävämpänä kuin identifioituminen, jossa keskeistä on sen muuttuminen tilannekohtaisesti. Vaikka identifioituminen johonkin kohteeseen (kuten organisaatioon) on suhteellisen pysyvää, voi kohteiden tärkeys kuitenkin vaihdella eri tilanteissa. Toisissa tilanteissa esimerkiksi tiimiin identifioituminen voi olla erittäin tärkeää, kun toisessa hetkessä muut identiteetit, kuten omaan profession keskittyminen, voivat tulla ajankohtaisemmiksi. (van Dick ym. 2004.) Vaikka identifioituminen ja sitoutuminen siis ovat käsitteinä lähellä toisiaan, on silti huomioitavaa, että työntekijä voi olla identifioitunut johonkin asiaan, vaikkei hän olisikaan sitoutunut siihen ja toisinpäin. Yksilö voi olla esimerkiksi sitoutunut veronmaksaja, vaikkei olisikaan identifioinut kohteisiin, joihin veronmaksajien rahoja käytetään. (Cheney & Topkins 1987, Sivunen 2007, 42 mukaan.)

2.2.2 Sitoutumisen vaikutukset

Sitoutumisella on monenlaisia vaikutuksia alaisen työntekoon, työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Viime vuosina organisaatioon ja ryhmään sitoutumista on tutkittu huomattavan paljon esimerkiksi työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa. Myös transformaatiomaalisen johtamisen yhteyksiä alaisten organisaatioon sitoutumiseen näyttää tutkitun melko paljon. Transformationaalisen johtamisen tunnuspiirteiden on havaittu edistävän alaisten organisaatioon sitoutumista ja tätä kautta työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. (ks. esim. Northouse 2009, 176–177 ja 191.)

Mowday, Porter, ja Steersin (1982, Labatmedienen & Gustainien 2007 mukaan) tutkimusten mukaan sitoutumattomat työntekijät saattavat vaikuttaa yrityksen menestymiseen myös epäsuorasti sillä, että he kuvaavat organisaatiota yrityksen ulkopuolisille henkilöille negatiivisesti. Sitoutumisen on lisäksi osoitettu olevan yhteydessä esimerkiksi poissaoloihin, työssä suoriutumiseen, organisaation jäsenkäyttäytymiseen ja työssä lopettamiseen (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002).

Tässä tutkimuksessa sitoutuminen määritellään aikaisempien tutkimustietojen (Mowday, Steers & Porter 1979; Meyer & Allen 1997) pohjalta työntekijän toiminnaksi, haluksi antaa työpanoksensa organisaationsa hyväksi ja pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutunut työntekijä haluaa säilyttää suhteensa organisaatioon ja on kiintynyt työpaikkaansa niin henkisesti kuin toiminnallisestikin. Sitoutuminen katsotaan tutkimuksessa olotilaksi, jossa työntekijä on sisäistänyt organisaation kulttuurin, roolit ja arvot sekä toimii näiden mukaan työyhteisössään. Sitoutunut työntekijä uskoo organisaationsa tavoitteisiin ja on motivoitunut antamaan oman työpanoksensa niiden saavuttamiseksi.

2.3 Sosiaalinen tuki

Tutkijat ovat kuvanneet paljon sosiaalisen tuen osoittamisen ja saamisen tärkeyttä työpaikoilla, mutta tuen välittymisestä ja tukea antavista toiminnoista on tietoa melko vähän. Myös tukea antavista toiminnoista keskustelusta ja neuvottelusta työyhteisöissä on vain vähän tietoa. (Zimmermann & Applegate, 1994, 59.)

Sosiaalisen tuen ilmiötä on tutkittu erilaisissa suhteissa ja konteksteissa melko paljon ennen muuta 2000-luvulla. Myös työyhteisöissä ilmenevää tukea on tutkittu melko runsaasti, mukana on tutkimuksia niin kollegiaalisesta tuesta (ks. esim. Fay & Kline 2008) kuin johtajalta (ks. esim. Singh 2000; Hopkins 2001) tai organisaation ulkopuolelta (ks. esim. Sand & Miyazaki 2000; Roloff & Brown 2006) saadusta tuestakin. Viestinnän tieteenalalla on viime vuosina tarkasteltu paljon esimerkiksi tuen antajan motivaatiota, supporttiivisten sanomien arviointia sekä tuen ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä, joita tässäkin tutkimuksessa

sivutaan (Albrecht & Goldsmith 2003; Bodie & Burleson 2008; Burleson & MacGeorge 2002).

Sosiologian, psykologian ja viestinnän tutkimuksissa tuella on ollut oma sijansa jo pitkään (Burleson & MacGeorge 2002, 384). Miltei kaikkia näillä tieteenaloilla käytettyjä sosiaalisen tuen määritelmiä yhdistää kaksi funktiota. Toisaalta tuki lisää yksilön hallinnan tunnetta, kun toisaalta ilmiössä on kysymys hyväksynnän ja kuulumisen tunteen lisääntymisestä (Mikkola 2009, 25–26). Tämänkin tutkielman pohjana olevan viestinnällisen näkökulman keskiössä ovat ensisijaisesti verbaalinen ja nonverbaalinen tukea-antava viestintä. Vuorovaikutuksella ja hyvinvoinnilla nähdään olevan suora yhteys toisiinsa. Näkökulma keskittyy tuenantajan tarkoituksenmukaisiin vastauksiin ja tuen kohteen havaittuihin tarpeisiin. (Burleson & MacGeorge 2002, 384.)

Mikkola (2009, 30) kuvaa sosiaalista tukea määritelmässään ”verbaaliseksi ja nonverbaaliseksi viestinnäksi, jota tapahtuu tuen antajan ja saajan välillä ja joka auttaa hallitsemaan tilanteeseen, omaan itseen, toiseen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa näin käsityksiä hyväksytyksi tulemisesta ja elämänhallinnasta”. Määritelmä on koottu soveltaen Albrechtin ja Goldsmithin (2003, 265) sosiaalisen tuen määritelmää, joka puolestaan nojaa Albrechtin ja Adelmanin (1987, 19) alkuperäismääritelmään. Mikkola (2006) on lisännyt Albrechtin ja Goldsmithin (2003) esittämään jäsenyykseen käsityksen hyväksytyksi tulemisen tunteesta. Hyväksytyksi tulemisen tunteen liittäminen sosiaaliseen tukeen on merkityksellistä myös työyhteisöjen vuorovaikutusta ja sosiaalisen tuen ilmentymistä tarkasteltaessa.

Sosiaalista tukea määriteltäessä ilmiölle on annettu monia erilaisia funktioita, joista keskeisimpinä on pidetty ongelmanratkaisua, palautteen antamista, tiedon jakamista ja erilaisia emotionaaliseen aspektiin liittyviä tekijöitä (Albrecht & Adelman 1984, 4-5; Callaghan & Morrissey 1993, 203; Stewart 1993, 141). Sosiaalista tukea on pyritty selventämään sen neljän funktion avulla: emotionaalisen, välineellisen, tiedollisen ja arviointiin liittyvän tuen kautta (Callaghan & Morrissey 1993, 203, Mikkolan 2006, 44 mukaan; Stewart 1993, 141).

Emotionaalisella tuella tarkoitetaan viestintäkäyttäytymistä, johon liittyy esimerkiksi kuun-

teleminen, rohkaisu, empatian osoittaminen ja tuen tarvitsijan tunteiden oikeuttaminen. Emotionaalisen tuen tarkoituksena on osoittaa hyväksyntää tunnetasolla sekä vaikuttaa emotionaaliseen kuormitukseen. (Albrecht, Burleson & Goldsmith 1994, 426.) Välineellisellä tuella puolestaan tarkoitetaan materiaalista tukea sekä resurssien ja konkreettisen avun tarjoamista, kuten työtehtävien tasapuolista ja tarkoituksenmukaista jakamista. Tiedollinen tuki sen sijaan määritellään sellaiseksi informaation välittämiseksi, joka on relevanttia tuen saajalle esimerkiksi hänen kohtaamissaan ongelmatilanteissa. (Mikkola 2006, 44–45.) Arviointiin liittyväksi tueksi katsotaan viestintä, jonka perusteella tuen saaja voi tehdä päätelmiä omasta tilanteestaan. Arviointiin liittyvän tuen katsotaan perustuvan yksilön vuorovaikutussuhteistaan saamaansa palautteeseen ja vahvistaviin siteisiin (Albrecht & Adelman 1984, 5).

Samankaltaisia jäsennyksiä ovat tehneet myös Cutrona & Suhr (1992) tutkiessaan tukea antavia viestejä. He jaottelevat sosiaalisen tuen osoittamista viiden kategorian avulla (Social support behavior code): tiedollinen tuki, välineellinen tuki, emotionaalinen tuki, sosiaalisten yhteisöjen tuki ja arviointiin liittyvä tuki. Tiedolliseen tukeen liittyviä tukea antavia viestejä ovat heidän mukaansa paitsi tiedon jakaminen ja ohjeistaminen, myös uusien ideoiden ja ehdotusten suosittelu sekä avuntarvitsijan ohjaaminen sellaisen henkilön luo, joka osaisi auttaa häntä. Arviointiin liittyvän ja emotionaalisen tuen funktiot ovat hyvin samankaltaisia kuin aikaisemminkin on esitelty, mutta tiedolliseen tukeen liittyvät tukea antavien viestien funktiot ovat hieman aikaisemmin esitettyjä tuen muotoja tarkempia.

Tukea antavan viestinnän osatekijöitä on käsitelty myös tiimijohtajuuden tutkimuksessa. Tiimijohtajuuden mallissa keskitytään tarkastelemaan johtajuutta kolmen pääluokan – sisäisen tehtäväjohtajuuden toiminnot, sisäisen suhdejohtajuuden toiminnot ja ulkoiset ympäristölliset tekijät – kautta. Suhdejohtajuuden toiminnoissa tuelle annetaan funktioita, jotka ovat keskeisiä myös sosiaaliselle tuelle annetuissa funktioissa. (Northouse 2010, 207–214.) Näitä ovat juuri interpersonaaliset taidot sekä niiden kehittäminen ja alaisen tarpeiden huomioiminen (Northouse 2010, 214) (emotionaalinen, tiedollinen ja välineellinen tuki). Tiimijohtajuuden tutkimuksessakin on siis nostettu esiin sosiaaliseen tukeen liittyviä tuen osoittamisen muotoja, joita johtajan pitäisi työssään hallita ja soveltaa. Tässä työssä tarkasteltaviksi tuen muodoiksi on nostettu kaikki emotionaalisen, tiedollisen ja arviointiin liitty-

vän tuen muodot: kuunteleminen, rohkaisu, empatian osoitus, tuen tarvitsijan tunteiden oikeuttaminen, relevantin informaation välittäminen, neuvojen ja ehdotusten antaminen, avunpyynnön esittämisen kohdentaminen toiselle työntekijälle, palaute ja arviointi.

Sosiaalisen tuen rinnalla on tutkimuksissa käytetty usein supportiivisen viestinnän käsitettä, joka kuvaa sosiaalista tukea viestintäkäyttäytymiseen liitettävänä ilmiönä. Supportiivista viestintää on tutkimuksissa tarkasteltu eritoten supportiivisten sanomien ja ilmausten näkökulmasta (Burlison & MacGeorge 2002). Tuen ilmentymistä on tarkasteltu myös koettuna organisaatiossa vallitsevana supportiivisuutena, joka virittää yksilön kokemukseen siitä, että organisaatiossa arvostetaan jokaisen työntekijän panosta ja välitetään työntekijöiden hyvinvoinnista (Eisenberg, Huntington, Hutchinson & Sowa 1986). Supportiivisen viestinnän käsitettä käytetään pääasiassa silloin, kun tuen tarkastelussa halutaan korostaa viestintäprosessin merkitystä. Ilmiönä sosiaalinen tuki on hieman supportiivista viestintää laajempi, sillä sosiaalisella tuella viitataan sekä viestintäprosessiin että sen tuomiin muutoksiin viestijöiden kognitiivisissa ja affektiivisissa tiloissa.

Sosiaalinen tuki on tutkimuksissa usein, kuten tässäkin työssä, lähinnä selittävänä muuttujana. Monissa tutkimuksissa on tarkasteltu tuen saamisen ja saamattomuuden suhdetta ja yhteyksiä esimerkiksi stressiin, työuupumukseen, työhyvinvointiin ja työhön identifioitumiseen. Sosiaalisen tuen saamisen on nähty säätelevän ihmisten ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä terveyttä edistävällä tavalla, millä on suoria vaikutuksia yksilön käsitykseen elämän mielekkyydestä. (Callaghan & Morrissey 1993, 205.) Sosiaalisen tuen on todettu selvästi edistävän työssä jaksamista ja työmotivaatiota. Tuella on lisäksi havaittu olevan yhteyksiä työyhteisöön sitoutumiseen. (Mikkola 2009, 26.)

Sosiaalista tukea ja sen vaikutuksia on siis tarkasteltu tuen tutkimuksissa paljon. Näitä vaikutuksia on selitetty puskuri- ja yleisvaikutuksen mallien avulla. Puskurivaikutuksen malli (buffer effect) selittää tuen ja kuormituksen välistä suhdetta. Tämän mallin mukaan tuki toimii vaimentimena yksilön ja erilaisten stressitekijöiden välillä. (Mikkola 2006, 40–41.) Yleisvaikutuksen malli (main effect model) puolestaan kuvaa sosiaalisen tuen positiivisia vaikutuksia yksilön olosuhteista riippumatta. Yleisvaikutusta selitetään sillä, että sosiaalisissa suhteissa syntyvä tuki luo kiinnikkeitä, jotka vastaavat yksilön liittymisen tarpeisiin ja

sitovat yksilön osaksi yhteisöä. Tuella on tutkimusten perusteella nähty olevan vaikutusta työuupumukseen (Ellis & Miller 1994, Mikkolan 2006, 41 mukaan) ja työperäiseen stressiin yleensä (Himle & Jayaratne 1991, Mikkolan 2006, 41 mukaan). Molemmat mallit selittävät sosiaalisen tuen vaikutuksia siitä lähtökohdasta, millaisissa tilanteissa tuella on erityistä vaikutusta yksilön hyvinvointiin. (Albrecht, Burleson & Goldsmith 1994, 425; Callaghan & Morrissey 1993; Stewart 1993, 35–38.)

Työyhteisöissä osoitetun sosiaalisen tuen, niin johtajalta saadun kuin kollegiaalisenkin, on havaittu lisäksi olevan yhteyksissä muun muassa organisaation tuloksellisuuteen. Organisaatioiden on huomattu olevan tuloksellisempia, kun työntekijät, heidän asemastaan riippumatta, osoittavat tukea toisiaan kohtaan arjessa. (Zimmermann & Applegate, 1994, 60.)

Kuten jo aikaisemmin on todettu, tuen yhteyksiä esimerkiksi stressiin, työuupumukseen ja työhyvinvointiin on tutkittu melko paljon (Mikkola 2009, 26, 34). Sosiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyksiä on tutkittu paitsi kollegoiden välisenä tukena myös johtamisviestinnän näkökulmasta. Työyhteisössä saatavilla olevan tuen on havaittu vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaatioon identifioitumiseen sairaalayhteisössä. Sairaanhoidajat ovat sitoutuneempia sairaalaansa, jos he kokevat saaneensa tukea johtajiltaan ja työtovereiltaan. Sitoutunut henkilöstö kokee, että heillä on johtajia ja kollegoita, jotka kuuntelevat heitä, joille on helppo puhua ja joihin voi luottaa ongelmatilanteissa. Tueksi katsottiin näissä tilanteissa ennen muuta luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden osoittaminen. (Apker, Ford & Fox 2003, 229–230.)

Tukea antavan viestinnän voidaan siis nähdä rakentavan sitoutumista. Johtajan osoittaman tuen voidaan havaita tutkimuksen mukaan vaikuttavan alaisten sitoutumiseen myös asiakaspalvelutyössä, mutta tulokset ovat rajallisia. Työtehtävien kontrolloinnilla on kuitenkin joidenkin tulosten mukaan enemmän vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen kuin emotionaalisella tuella. (Singh 2000, 19.)

Eisenberg ja Goodall (2004) ovat kuitenkin havainneet sosiaalisen tuen olevan välttämätöntä esimerkiksi työperäisestä stressistä selviytymiseen. Heidän tutkimustensa mukaan juuri kollegiaalisella tuella näyttäisi olevan eniten vaikutusta työntekijöihin. Pelkällä työtehtävi-

en kontrolloinnilla ei siis tämän mukaan saavuteta parhaita tuloksia. Sias (2005) huomasi tutkimuksissaan, että kollegavuorovaikutuksella oli työntekijöiden kokemusten mukaan selviä yhteyksiä heidän sitoutumiseensa.

Sisällöllisillä viesteillä, kollegiaalisilla keskusteluilla ja sosiaalisella tuella on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia sitoutumiseen myös etätyössä. Kun työntekijät osallistuvat kollegoidensa keskusteluihin ja saavat sosiaalista tukea, he myös identifioituvat organisaatioonsa aikaisempaa tiiviimmin. (Fay & Kline 2008, 2, 24.) Tiedollisella, välineellisellä ja emotionaalisella tuella on selviä yhteyksiä alaisten työtyytyväisyyteen ja tätä kautta sitoutumiseen myös etätyössä (Ellis & Miller 1994, 85–89).

Sosiaalisen tuen määritelmä on tässä tutkimuksessa koottu soveltaen edellä esiteltyä Mikkolan (2009) antamaa sosiaalisen tuen määritelmää. Tässä tutkimuksessa sosiaalinen tuki määritellään verbaaliseksi ja nonverbaaliseksi viestinnäksi. Tukea tarkastellaan johtajalta ja kollegoilta saatavilla olevana tukena, joka auttaa työntekijää hallitsemaan tilanteeseen, omaan itseen, toiseen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa näin käsityksiä hyväksytyksi tulemisesta. Tuki voi työelämän suhteissa ilmetä emotionaalisenä, tiedollisena ja arviointiin liittyvänä tukena.

Määritelmä on sovellettu Mikkolan (2009) esittämästä sosiaalisen tuen määritelmästä, ja mukaan on otettu hyväksytyksi tulemisen tunteen vahvistamisen aspekti, jota aikaisemmissa määritelmissä ei ole huomioitu (ks. esim. Albrecht ja Goldsmith 2003). Mikkolan (2009) määritelmästä poiketen tuen ja elämänhallinnan keskinäiset vaikutukset on kuitenkin jätetty määritelmän ulkopuolelle, sillä niiden ei nähdä liittyvän tässä tutkimuksessa tarkastelussa olevan, työyhteisössä ilmenevän sosiaalisen tuen tarkasteluun. Myös välineellisen tuen tarkastelu on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, koska sen ei ole katsottu olevan osa johtajan osoittamaa nonverbaalista ja verbaalista viestintää – sosiaalista tukea.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan johtajilta ja kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteyttä sitoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selittää sosiaalisen tuen ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä. Tutkimus toteutetaan kansainvälisesti merkittävässä teollisuusalan yrityksessä, jolla on Suomessa runsaat 3500 työntekijää vuonna 2013. Sosiaalisen tuen yhteyksiä sitoutumiseen lähestytään esimies-alaisuuteen ja kollegiaalisten suhteiden tarkastelun kautta. Sosiaalisen tuen nähdään siis rakentuvan vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksessa halutaan selvittää työntekijöiden käsityksiä johtajalta saatavilla olevasta sosiaalisesta tuesta. Tutkimuskysymykseksi muodostui näin ollen:

1. *Millaisia yhteyksiä johtajalta saatavilla olevalla tuella on alaisten organisaatioon sitoutumiseen?*

Ensimmäistä tutkimuskysymystä pyrittiin jäsentämään kolmen alakysymyksen avulla. Esi- miehen osoittamaan tukeen liittyvät alakysymykset olivat:

- 1a. Millaisia yhteyksiä esimieheltä saatavilla olevalla emotionaalisella tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?
- 1b. Millaisia yhteyksiä esimieheltä saatavilla olevalla tiedollisella tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?
- 1c. Millaisia yhteyksiä esimieheltä saatavilla olevalla arviointiin liittyvällä tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?

Kollegoilta saatavilla olevaa sosiaalista tukea tarkasteltiin niin ikään yhden tutkimuskysymyksen avulla. Kollegoilta saatavilla olevan tuen ja sitoutumisen yhteyksiä selvittäväksi tutkimuskysymykseksi muodostui:

2. *Millaisia yhteyksiä kollegoilta saatavilla olevalla tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?*

Tämänkin tutkimuskysymyksen tueksi muodostettiin kolme alakysymystä, joiden avulla pyritään selvittämään tuen ja sitoutumisen yhteyksiä. Alakysymyksiksi muodostuivat:

- 2a. Millaisia yhteyksiä kollegoilta saatavilla olevalla emotionaalisella tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?
- 2b. Millaisia yhteyksiä kollegoilta saatavilla olevalla tiedollisella tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?
- 2c. Millaisia yhteyksiä kollegoilta saatavilla olevalla arviointiin liittyvällä tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?

Tarkastelun kohteena ovat siis työntekijöiden käsitykset. Tarkastelussa on heidän käsityksensä lähiesimiehiltä ja kollegoilta saatavilla olevasta tuesta ja organisaatioon sitoutumisesta. Työntekijöiden käsitysten kautta pyritään saamaan johtamista tukevaa tietoa sosiaalisen tuen yhteyksistä organisaatioon sitoutumiseen. Koska organisaatioiden johtaminen on pitkälti ihmisten johtamista, voidaan tutkimuksen tulosten avulla lisätä johtajien tietoutta johtajilta itseltään ja omilta kollegoilta saatavilla olevan tuen vaikutuksista alaisten sitoutumiseen. Johtaja-alaisvuorovaikutuksen ohella sosiaalisen tuen ilmentymistä halutaan ymmärtää myös laajempaan, alaisten keskinäisenä vuorovaikutuksena, minkä vuoksi on otettu huomioon myös kollegiaalisen tuen ilmentyminen organisaatiossa.

Tässä työssä sosiaalinen tuki määritellään soveltaen Mikkolan (2009) esittämää määritelmää verbaaliseksi ja nonverbaaliseksi viestinnäksi, joka auttaa työntekijää hallitsemaan tilanteeseen, omaan itseen, toiseen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa näin käsityksiä hyväksytyksi tulemisesta. Tukea tarkastellaan johtajalta ja kollegoilta saatavilla olevana tukena. Tuki voi työelämän suhteissa ilmetä emotionaalisenä, tiedollisena ja arviointiin liittyvänä tukena.

Teoriasta on nostettu esiin kolme vuorovaikutuksen kannalta merkittävää tuen muotoa, joita voidaan pitää aikaisemman teoriataustan perusteella merkittävänä organisaatioon sitoutumisen kannalta (Mikkola 2006; Suhr 1990). Näitä muotoja ovat emotionaalinen tuki, tiedollinen tuki sekä arviointiin liittyvä tuki. Emotionaalisen tuen funktioina pidetään tässä työssä kuuntelemista, rohkaisua, empatian osoittamista ja tuen tarvitsijan tunteiden oikeuttamista. Tiedollisen tuen funktioita ovat puolestaan relevantin informaation välittäminen, neuvojen ja ehdotusten antaminen sekä avunpyynnön esittämisen kohdentaminen toiselle työntekijäl-

le. Arviointiin liittyvän tuen muodoiksi katsotaan palautteen antaminen sekä työsuorituksen arviointi.

Organisaatioon sitoutuminen määritellään tässä tutkielmassa puolestaan Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979) sekä Meyerin ja Allenin (1997) määritelmien pohjalta työntekijän toiminnaksi sekä haluksi antaa työpanoksensa organisaationsa hyväksi ja pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutunut työntekijä haluaa säilyttää suhteensa organisaatioon ja on kiintynyt työpaikkaansa niin henkisesti kuin toiminnallisestikin. Sitoutuminen katsotaan tutkimuksessa olotilaksi, jossa työntekijä on sisäistänyt organisaation kulttuurin, roolit ja arvot sekä toimii näiden mukaan työyhteisössään. Sitoutunut työntekijä uskoo organisaationsa tavoitteisiin ja on motivoitunut antamaan oman työpanoksensa niiden saavuttamiseksi. Määritelmän valossa tarkasteluun on otettu neljä sitoutumisen ulottuvuutta: halu pysyä organisaation työntekijänä, organisaation arvojen ja roolien sisäistäminen, motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen sekä usko organisaation tavoitteisiin. Arvojen ja roolien sisäistämällä viitataan myös alaisen kykyyn hyväksyä organisaation yhteiskunnalliset roolit.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella alaisten käsityksiä johtajalta ja kollegoilta saatavilla olevasta sosiaalisesta tuesta, sitoutumisesta ja näiden yhteydestä. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään. Tämän tutkielman tutkimustehtävän avulla pyritään selvittämään ihmisten omia ajattelutapoja ja käsityksiä, minkä vuoksi tutkimuksen mahdollisiksi toteutustavoiksi rajautuvatkin kysely ja haastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Koska tarkasteluun haluttiin ottaa melko suuri vastaajajoukko, jonka avulla voitaisiin tarkastella sosiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyksiä, valittiin tutkimusmenetelmäksi survey-tutkimus.

Survey on tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan tietoa, asenteita ja käyttäytymistä. Aineistoa kerätään standardoidusti esimerkiksi kyselyllä tai haastattelemalla. (Hirsjärvi Remes & Sajavaara 2007, 130.) Survey-tutkimus

koostuu useimmiten kysymyksistä, jotka käsittelevät tunteita, uskomuksia, suunnitelmia ja yksilön taustaa (Fink 1995, 1).

Kyselyt ovat yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Kyselyn avulla on mahdollista tavoittaa kustannustehokkaasti melko suuria määriä ihmisiä. Kyselymetodia käyttäen saadaan laaja kvantitatiivinen tutkimusaineisto, jota voidaan analysoida tilastollisia menetelmiä käyttäen. Kysely mahdollistaa samalla aineiston keräämisen anonyymisti. Kun vastaajat voivat vastata kyselyyn anonyymisti, voidaan vastausten odottaa olevan rehellisiä. (Frey, Botan & Kreps 2000, 102–103; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 180, 190.) Koska tutkimukseen haluttiin saada mahdollisimman paljon vastaajia melko nopeasti ja vaivattomasti, katsottiin kyselyn olevan sopiva tutkimusmenetelmä. Tutkittavan organisaation työntekijät ovat lisäksi hajautuneet useille paikkakunnille, joten haastattelututkimuksen ja observoinnin toteuttaminen olisi ollut hankalaa ja aikaa vievää.

Kyselytutkimusten haittapuolina pidetään niiden pinnallisuutta ja teoreettista vaatimattomuutta. Toisaalta kyselytutkimusten vastaajien osalta kyseenalaistetaan myös se, kuinka rehellisesti ja vakavasti vastaajat vastaavat kyselyihin. Suurimpina haittoina pidetään tulokinnan vaikeutta, väärinymmärrysten kontrolloinnin puuttumista ja vastaamatta jättämistä. Hyvinä puolina pidetään kuitenkin laajan aineiston hankkimista ja aineiston nopeaa ja vaivatonta käsittelyä tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.) Vastauskatoa pyrittiin tutkielmassa välttämään sillä, että kehoitus kyselyyn osallistumisesta tuli organisaation edustajalta, ei tutkijalta itseltään. Kyselyyn sai lisäksi vastata omalla työajalla.

Tutkielmassa haluttiin tarkastella melko suuren työntekijäjoukon kokemuksia sitoutumisesta ja sosiaalisesta tuesta. Koska työntekijät ovat tutkittavassa organisaatiossa hajallaan eri yksiköissä, kysely päätettiin toteuttaa verkkokyselynä. Tämän uskotaan olevan tutkittaville yksinkertaisin vastaustapa. Verkkokyselyn etuna on lisäksi melko nopea ja tutkijalle vaivaton aineiston saanti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 196).

3.3 Mittarin laatiminen, reliabiliteetti ja luotettavuus

Survey-metodin käyttö oli tutkielmassa mahdollista, sillä sekä sosiaalista tukea että sitoutumista on tutkittu melko paljon, jolloin niistä voidaan löytää erilaisia muotoja kvantitatiivisen kyselyn pohjaksi. Aikaisemman teorian tiedon ja tutkimusten avulla saatettiin rakentaa sähköinen kysely, jolla selvitettiin sitoutumisen ja sosiaalisen tuen yhteyttä. Kyselyä varten tarvittiin sitoutumisen ja sosiaalisen tuen funktioiden merkitysten tarkkaa luokittelua.

Tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden käsityksiä sitoutumisesta ja johtajalta ja kollegoilta saatavilla olevasta tuesta. Kyselytutkimuksen ulkopuolelle on rajattu johtajien kokemukset – johtaja-alaisuuden vuorovaikutuksellista luonnetta unohtamatta. Johtajan näkökulman tarkastelu on viestinnän tutkimuksissa ollut viime vuosina suosittua, joten kyselyllä haluttiin tarkastella nyt alaisten käsityksiä.

Kyselylomake (liite 1) koostuu kolmesta osakokonaisuudesta; taustatiedoista, sitoutumista avaavista kysymyksistä sekä sosiaalista tukea tarkastelevista kysymyksistä. Taustatiedot sijoitettiin kyselyssä ensimmäiseksi, sillä niihin vastaajan on helpointa vastata. Lomakkeen taustamuuttujina kysyttiin ikää, sukupuolta, koulutusta, työsuhteen muotoa ja kestoja, toimipistettä, yksikköä, työtehtävien luonnetta sekä sitä, toimiiko vastaaja myös itse esimiestehtävissä. Taustaosan osiossa kahdeksan vastaajat saivat vastata vastaukselle varattuun tilaan, valmiita vaihtoehtoja ei ollut.

Kyselyn toisessa osassa tarkasteltiin alaisten kokemuksia sitoutumisesta. Kysymykset muotoiltiin käyttäen apuna kahta standardisoitua sitoutumisen mittaria: Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979) kehittämää OCQ:ta sekä Allenin ja Meyerin (1990) luomaa affektiivista, laskelmoivaa ja normatiivista sitoutumista mittaavaa mittaria. OCQ on laajalti tunnettu sitoutumisen mittari, joka mittaa sitoutumista 15 väittämän kautta. Keskittyminen on tässä lähinnä samaistuvassa sitoutumisessa, identifioitumisessa. Allenin ja Meyerin mittarin avulla puolestaan tarkastellaan sitoutumista kolmen sitoutumisen komponentin – affektiivisen, laskelmoivan ja normatiivisen – kautta. Tämän tutkimuksen mittari painottuu samaistuvaan sitoutumiseen ja affektiiviseen sitoutumiseen. Alkuperäiset mittarit löytyvät liittees-

tä 2. Vaikka sitoutumista on Suomessakin tutkittu melko paljon, ei yksikään suomalainen mittari ole vakiinnuttanut paikkaansa ilmiön tutkimuksessa.

Alkuperäisiä, englanninkielisiä mittareita jouduttiin sitoutumisen osalta muuttamaan suomen kieltä vastaaviksi. Samalla pyrittiin ottamaan huomioon myös väittämien sopivuus suomalaiseen työkuultuuriin ja yhteiskuntaan. Kaikki kohdat yhtenäistettiin lisäksi niin, että ne ovat Likert-tyyppisessä väittämämuodossa. Likert-tyyppiset kysymykset ovat monivalintatyyppisiä, eli suljettuja kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata vain tavalla, joka mahdollistaa vastausten mielekkään vertailun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 196). Likert-asteikon ajatellaan hyvin tyypillisesti olevan välimatka-asteikollinen, jolloin saadaan tietoa muuttujien välisistä eroista. Asteikkoa käytetään yleisesti muun muassa asenne- ja motivaatiomittareissa. Likert-asteikko on tavallisesti 5–7-portainen, tässä tutkimuksessa päädyttiin 5-portaiseen menettelyyn. (Metsämuuronen 2005, 39.) Pienin numero vastaa erimielisyyttä ja suurin samanmielisyyttä (1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = en eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä, 4 = melko samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Kyselylomakkeen kolmas osakokonaisuus on nimenomaisesti tätä tutkimusta varten luotu mittari, jonka avulla tarkastellaan sosiaalisen tuen saatavilla oloa. Koska valmista, sovellettavaa mittaria ei löytynyt, luotiin kysymyspatteristo itse. Sosiaalisen tuen tarkasteluun keskittyvä mittari koostuu sitoutumisen mittarin tavoin Likert-tyyppisistä kysymyksistä, joissa vastausvaihtoehdot ovat samat kuin sitoutumista mittaavissa osioissa. Tämän ajateltiin helpottavan kyselyyn vastaamista. Kun tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyttä, tulee mittareiden tukea toisiaan. Osiot pyrittiin lisäksi luomaan siten, etteivät ne ole päällekkäisiä keskenään. Lisäksi kaikki väittämät haluttiin osoittaa yksinkertaisessa ja lyhyessä muodossa, jotta niitä olisi helppoa lukea ja ymmärtää.

Kyselylomakkeella esitetyt osiot olivat pääasiassa positiivisessa muodossa, sillä negatiiviset kysymyksenasettelut koetaan usein positiivisia vaikeammiksi vastata, ja ne vaativat loogista päättelyä (Fink 1995b, 33). Sitoutumismittarin kysymykset on operationalisoitu niiden muuttujien pohjalta, jotka on nostettu esille teoriasta. Tutkimuksessa painotetaan neljää sitoutumisen ulottuvuutta: halua pysyä organisaation työntekijänä, arvojen ja roolien sisäistämistä, motivaatiota organisaation menestyksen rakentamiseen sekä uskoa organisaation

tavoitteisiin. Lomakkeella sitoutumista mitattiin osakokonaisuudella 2, jossa oli yhteensä 14 kysymystä. Vastaajille lähetetyssä kyselyssä käytettiin organisaatiosta sen oikeaa nimeä, mutta seuraavassa organisaation nimi on jätetty pois.

Kyselylomakkeen osiot, jotka liittyvät *haluun pysyä organisaation työntekijänä*:

- 3. Voisin kuvitella viettäväni lopun työurani organisaation palveluksessa
- 7. Olisin halukas vaihtamaan työpaikkaa, jos se vain olisi mahdollista
- 12. Organisaatioon kuuluminen on minulle tärkeämpää kuin työstä saamani palkka
- 13. Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos saisin tehdä uudessa paikassa täysin samanlaista työtä kuin nyt

Osiot, joiden avulla pyritään selvittämään *arvojen ja roolien sisäistämistä*:

- 1. Olen tyytyväinen nykyiseen toimenkuvaani organisaatiossa
- 8. Organisaation arvot ovat hyvin samankaltaisia kuin omani
- 9. Olen ylpeä siitä, että saan työskennellä organisaatiossa

Väittämät, jotka kertovat motivaatiosta organisaation menestyksen rakentamiseen:

- 4. Työni organisaatiossa innostaa minua
- 5. Haluan antaa täyden työpanokseni organisaation tavoitteiden saavuttamisen eteen
- 11. Koen organisaation ongelmat myös henkilökohtaisiksi ongelmikseni
- 14. Jos organisaatiota kehuaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista

Mittarin osiot, joiden avulla tarkastellaan *uskoa organisaation tavoitteisiin*:

- 2. Kunnioitan organisaation tavoitteita
- 6. Uskon, että organisaatio voi saavuttaa asettamansa tavoitteet
- 10. Uskon organisaation menestykseen tulevaisuudessa

Sosiaalisen tuen osioon liittyvät kysymykset on niin ikään operationaalistettu teoriasta esiin nostettujen sosiaalisen tuen ulottuvuuksien pohjalta. Sosiaalisen tuen ulottuvuuksia on tässä työssä kolme: emotionaalinen tuki, tiedollinen tuki ja arviointiin liittyvä tuki.

Kyselylomakkeen osiot, joiden avulla tarkastellaan *emotionaalisen tuen saatavilla oloa*:

- 3. Esimieheni sallii minun olla työpaikalla myös huonolla tuulella
- 4. Esimieheni kuuntelee minua, jos minulla on joitakin työhöni liittyviä huolia

7. Esimieheni rohkaisee minua puhumaan tunteistani
12. Esimieheni suhtautuu ymmärtäväisesti työtä koskeviin huoliini

Mittarin väittämät, joiden avulla selvitetiin *tiedollisen tuen* ilmentymistä:

1. Koen saavani esimieheltäni riittävästi tietoa
6. Esimieheni neuvoo minua mielellään ongelmatilanteissa
8. Jos esimieheni ei osaa neuvoa minua, hän ohjaa minua hakemaan apua ihmiseltä, joka voisi auttaa
11. Esimieheni on valmis antamaan minulle ehdotuksia, joiden avulla voin edistää työtäni

Arviointiin liittyvää tukea pyrittiin selvittämään seuraavilla osioilla:

2. Koen saavani esimieheltäni kannustavaa palautetta
5. Esimieheni arvioi tarvittaessa työsuorituksiani
9. Olen saanut esimieheltäni palautetta siitä, millaisena työntekijänä hän näkee minut
10. Esimieheni auttaa minua arvioimaan omaa työtäni

Kyselylomakkeen etukäteisarviointiin ja oikolukuun osallistui eri toimialojen työntekijöitä sekä aihepiiriin tutustuneita henkilöitä. Kyselyä testattiin ennen sen käyttöönottoa kymmenellä henkilöllä, minkä pohjalta lomakkeen väittämiä, ulkoasua ja vastaamisen vaivattomuutta muokattiin. Testauksen jälkeen kysymyksiä muotoiltiin vielä varsinaista tutkimusta varten esimerkiksi lisäämällä mukaan organisaation nimi.

Mittarin reliabiliteetti

Tutkimusta tehtäessä tulee kiinnittää huomiota myös tutkimuksen reliabiliteettiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin stabiilisuutta eli mittarin tai tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti on korkea silloin, kun vastaukset eivät ole sattumanvaraisia. (Metsämuuronen 2005, 386.)

Mittarin reliabiliteettia testattiin Cronbachin alfa-kertoimella. Alfa-kertoimella selvitetään mittarin sisäistä yhteneväisyyttä eli sitä, mittaavatko eri mittarin osiot keskenään samaa asiaa (Metsämuuronen 2005, 455–456). Alfa-kerroin voi saada arvoja 0-1.00 välillä. Mitä lähempänä alfa on arvoa 1, sitä luotettavampana mittaria voidaan pitää (Frey, Botan & Kreps 2000, 114–116). Yleisesti alfan arvoa .60 pidetään matalimpana hyväksyttävänä arvona. Tosin tätä alfan alarajaa ei ole enää pidetty ehdottomana lakina. Jos otoskoko esimerkiksi jää liian pieneksi, voi alfan arvo jäädä alle .60:n. (Metsämuuronen 2005, 464.)

Tässä tutkimuksessa jokaiselle summamuuttujalle laskettiin Cronbachin alfa -arvo, jotta saatettiin tarkastella väittämien välisiä yhteneväisyyksiä. Summamuuttujien alfojen arvoista kaikki saivat arvon, joka on yleisesti hyväksyttävien alfa-arvojen yläpuolella. Näin ollen reliabiliteetin voidaan sanoa olevan riittävä. Seuraavassa (taulukko 1) on esitelty kaikki Cronbachin alfa -kertoimet summamuuttujien kohdalla.

Taulukko 1 Summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet (työntekijöiden vastaukset) (N=80)

Summamuuttuja	Cronbachin alfa -kertoimet
Sitoutuminen (14 osiota)	.88
Emotionaalinen tuki (8 osiota)	.79
Tiedollinen tuki (8 osiota)	.82
Arviointiin liittyvä tuki (8 osiota)	.88

3.4 Tutkimusaineiston keruu

Verkkokyselyn linkki lähetettiin kohdeorganisaation yhteyshenkilölle, joka lähetti kyselyt eteenpäin. Yhteyshenkilö toimitti kyselyviestin organisaation 300 suomenkieliselle työntekijälle. Kyselyn mukana kullekin vastaajalle toimitettiin myös saatekirje, jonka tarkoituksena oli avata kyselyyn vastaamista, sen merkitystä ja tavoitteita. Tämän avulla pyrittiin saamaan vastaajat vastaamaan huolellisesti annettuihin kysymyksiin. Vastaajille painotettiin saatekirjeessä lisäksi anonymiteettiä, eli heidän henkilöllisyyttään on mahdotonta tunnistaa vastauksista. Saatekirjeessä oli myös alustavia ohjeita kyselyyn vastaamiseksi. Kyselyn vastaamiseen arvioitiin menevän 5–10 minuuttia. Aineiston keruulle annettiin aikaa toukokuun 2013 toisen viikon alusta kuun loppuun, yhteensä kolme viikkoa.

Mukana tutkimuksessa oli 300 henkilöä, joille kysely lähetettiin. Heistä kyselyyn vastasi 80 henkilöä (N=80). Vastausprosentti oli näin ollen 27. Organisaation kaksi edustajaa lähetti

kyselyn saamisen jälkeen paluuviestinä sähköpostin, jossa he ilmaisivat halunsa osallistua tutkimukseen, mutta eivät voineet käyttää työssään tietokonetta tai sähköpostia.

Vastaajien taustatiedot

Vastauksia saatiin yhteensä 80 työntekijältä. Kyselylomakkeen taustaosioissa kysyttiin ikää, sukupuolta, koulutusta, työsuhteen muotoa, työssäoloaikaa, toimipistettä, työskentelyyksikköä, työtehtäviä sekä sitä, toimiiko vastaaja itse esimiestehtävissä. Kaikissa muissa taustatieto-osioissa paitsi työtehtäviä selvittävässä kysymyksessä vastaajille oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Pääasiallisia työtehtäviä kartoitettiin avoimella osiolla.

Yhtä määräaikaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää lukuun ottamatta kaikki kyselyyn vastanneet työskentelivät toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa organisaatiossa. Valtaosa vastaajista oli miehiä. Vastaajien joukossa oli ainoastaan 12 naista. Vastauksista ei näin ollen ole mielekästä vertailla naisten ja miesten välisiä eroja, eikä vastauksia erotella tuloksissa sukupuolen perusteella vastaajien mahdollisen tunnistettavuuden vuoksi. Työntekijöiden koulutustausta oli pääasiassa joko ammatillinen koulutus (46 %) tai korkeakoulu (44 %). Pelkän lukion tai peruskoulun käyneitä oli vastaajien joukossa ainoastaan 10 %. Vastaajista 14 toimi myös esimiestehtävissä.

Vastauksia saatiin kaikista organisaation yksiköistä. Vastaajat työskentelivät yhtä lukuun ottamatta kahdessa toimipisteessä. Vastaajista 96 % oli vastaushetkellä yli 36-vuotiaita. Mukana oli sekä suorittavaa työtä tekeviä että asiantuntijatyössä toimivia vastaajia. Vastaajista selvästi suurin osa (87 %) työskenteli organisaatiossa asiantuntijatehtävissä.

Tutkimusaineisto kerättiin hyvin miesvaltaisella alalla, jolla valtaosa työntekijöistä (78 %) oli vastaushetkellä 36–55-vuotiaita. Vastaajista kaksi viidesosaa (39 %) oli työskennellyt organisaatiossa yli 20 vuotta ja noin neljäsosa (25 %) 16–20 vuotta. Vastaushetkellä työntekijöistä kaikki olivat työskennelleet organisaatiossa yli kolme vuotta.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Kyselylomakkeen vastaukset analysoitiin SPSS-ohjelmalla, minkä jälkeen aineistosta tehtiin tilastollisia analyysejä ja graafisia esityksiä. Suurin osa mittarissa esitetyistä kysymyksistä oli Likert-tyyppisiä kysymyksiä, joissa vastaajille oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot 1–5. Tilastotieteen näkökulmasta katsottuna Likert-asteikko on järjestysasteikollinen muuttuja, jolloin aineistosta ei ole sallittua tehdä joitakin laskutoimituksia, kuten keskiarvoja. Likert-asteikolla tarkasteltavat muuttujat kuten asenteet ja kokemukset mielletään kuitenkin usein välimatka-asteikollisiksi muuttujiksi, jolloin esimerkiksi keskiarvojen mittaaminenkin on mahdollista. (Metsämuuronen 2005, 40.) Keskiarvojen käyttäminen yleistää tuloksia ja voi peittää alleen aineiston kannalta merkittäviä poikkeamia, mutta sen avulla voidaan osoittaa yleiskuvia saaduista tuloksista. Keskiarvoa voidaan pitää lisäksi tarkempaan arvona kuin järjestysasteikollisille muuttujille suositeltua moodia (Metsämuuronen 2005, 303). Tästä syystä tässäkin tutkimuksessa päädyttiin esittämään joitakin tuloksia keskiarvoja hyödyntäen.

Aineiston eri osiot päätettiin tutkimuksessa rakentaa summamuuttujiksi. Monesti on mielekästä ja jopa suotavaa, että yksittäisistä osioista pyritään muodostamaan summamuuttujia (Metsämuuronen 2005, 509). Summamuuttujien avulla pyrittiin kuvaamaan ilmiöiden esiintymistä.

Sosiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyttä päädyttiin tarkastelemaan niiden korrelaatiokerrointen avulla. Kaksi muuttujaa voi korreloida positiivisesti keskenään siten, että toisen muuttujan saadessa korkeita arvoja, myös toisen muuttujan arvot kasvavat. Sitoutumisen ja esimieheltä sekä kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen korrelaatioita tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokerrointen avulla. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä -1–1. Mitä lähempänä nollaa ollaan, sitä vähemmän muuttujien välillä on yhteyttä. Mitä suurempi korrelaation itseisarvo on, sitä vahvempi on muuttujien välinen yhteys. Ihmistieteissä päästään kuitenkin harvoin 0.80:tä suurempiin korrelaatioihin. Mikäli korrelaation arvo vaihtelee välillä .80–1.0, sitä voidaan kutsua ”erittäin korkeaksi”, välillä .60–.80 korrelaatiota sanotaan ”korkeaksi”, välillä .40–.60 ”melko korkeaksi” tai ”kohtuulliseksi”. Korrelaation negatiivinen arvo puolestaan kuvaa sitä, että toisen muuttujan kasvaessa toinen laskee. Ero-

jen merkitsevyyttä ilmaisee p-arvo. Yleisimmin käytetyt merkitsevyytasot ovat $p=.05$ (tilastollisesti melkein merkitsevä), $p=.01$ (tilastollisesti merkitsevä) ja $p=.001$ (tilastollisesti erittäin merkitsevä). (Metsämuuronen 2005, 299–305.)

Korrelaatioiden lisäksi saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteyksiä sitoutumiseen haluttiin tarkastella regressioanalyysillä, jossa yhdellä tai useammalla selittävällä muuttujalla (sosiaalisen tuen ulottuvuudet) selitetään yhtä selitettävää muuttujaa (sitoutuminen). Regressioanalyysin avulla voidaan selvittää, millä muuttujilla ja kuinka voidaan selittää yhden muuttujan vaihtelua. (Metsämuuronen 2005, 658). Regressiomallin sopivuuden arviointiin käytetään multippelikerrointa (R) ja sen neliötä (R^2). Multippelikertoimen neliö (R^2) on regressiomallin selitysaste, joka kertoo, kuinka monta prosenttia malli pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta. (Metsämuuronen 2005, 669.)

4 TULOKSET

Seuraavassa esitellään tuloksia ensin työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioonsa. Tämän jälkeen tarkastellaan esimieheltä ja kollegoilta saatavilla olevaa sosiaalista tukea ja lopuksi näiden yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen.

4.1. Organisaatioon sitoutuminen

Työn tarkoituksena on kuvata ja selittää työntekijöiden käsityksiä saatavilla olevasta sosiaalisesta tuesta ja sen yhteyksistä sitoutumiseen. Ensimmäisenä tarkastellaan sitä, kuinka sitoutuneita kohdeorganisaation työntekijät ovat. Sitoutumista käsitellään aluksi kokonaisuutena, minkä jälkeen tarkastellaan kutakin sitoutumisen osatekijää yksitellen. Tutkielmassa käytetty sitoutumis-käsite sisältää neljä ulottuvuutta: halu pysyä organisaation työntekijänä, arvojen ja roolien sisäistäminen, motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen ja usko organisaation tavoitteisiin.

Kaikista sitoutumista mittaavista osioista koostettiin erikseen summamuuttujat, joiden avulla haluttiin tarkastella ilmiöiden esiintymistä organisaatiossa. Mittarin (liite 1) sitoutumista käsittelevässä osakokonaisuudessa oli kaikkiaan 14 väittämää (osa 2, väittämät 1–14), joiden avulla haluttiin tarkastella työntekijöiden sitoutumista. Niin sitoutumisesta kokonaisuudessaan kuin kaikista sitoutumisen osa-alueistakin muodostettiin omat summamuuttujat, joiden avulla voidaan tarkastella sitoutumisen vahvuutta. Summamuuttuja voi saada arvon välillä 1–5. Mitä lähempänä muuttujan keskiarvo on suurinta ääripäätä, sitä vahvempi työntekijöiden sitoutumisen voidaan katsoa olevan. Keskimmäinen vaihtoehto 3 merkitsee neutraalia näkemystä. Ennen summamuuttujan rakentamista sitoutumisosan kielteiset osiot käännettiin samansuuntaisiksi muiden kanssa, jotta ne saatettiin liittää summamuuttujaan.

Tutkimuksen perusteella tutkimukseen osallistuneet ovat keskiarvoa sitoutuneempia organisaatioonsa. Työntekijöiden (N=80) sitoutumiskäsitysten summamuuttujan keskiarvo on 3.77 ($s = .56$). Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 2.43–4.79. Kun tarkastellaan sitou-

tumista mittarin yksittäisten osa-alueiden kautta, voidaan päästä tarkemmin kiinni siihen, millä osa-alueilla työntekijöiden sitoutuminen näkyy vahvimmin. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on esitetty summamuuttujat kaikilta sitoutumisen osa-alueilta.

TAULUKKO 2: Työntekijöiden (N=80) vastausten keskiarvot ja keskihajonnat sitoutumisen ulottuvuuksissa ”halu pysyä organisaation työntekijänä”, ”arvojen ja roolien sisäistäminen”, ”motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen” ja ”usko organisaation tavoitteisiin”.

Summamuuttuja	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)
Halu pysyä organisaation työntekijänä	3.34	.71
Arvojen ja roolien sisäistäminen	4.10	.66
Motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen	3.61	.69
Usko organisaation tavoitteisiin	4.23	.67

Summamuuttujien kaikki keskiarvot ovat välillä 3.34–4.23. Jokaista summamuuttujaa käsitellään seuraavassa yksitellen. Ensin tarkastellaan työntekijöiden käsityksiä halusta pysyä organisaation työntekijänä. Tämän jälkeen perehdytään järjestyksessä työntekijöiden käsityksiin arvojen ja roolien sisäistämisestä, motivaatiosta organisaation menestyksen rakentamiseen ja uskosta organisaation tavoitteisiin.

4.1.1 Työntekijöiden käsitykset halusta pysyä organisaation työntekijänä

Työntekijöiden halua pysyä organisaation työntekijänä mitattiin lomakkeessa neljän osion avulla (osa 2, osiot 3, 7, 12 ja 13). Vastajat arvioivat halunsa pysyä organisaatiossa melko korkeaksi. Summamuuttujan keskiarvo on 3.34 ($s = .71$) ja vastausten keskiarvojen vaihteluväli 1,75–4,75. Vastaukset painottuvat asteikon puoliväliin, hieman neutraalin arvon yläpuolelle. Työntekijöiden näkemysten mukaan he voisivat kuvitella viettävänsä lopun työuransa nykyisen organisaationsa palveluksessa (ka 4.39, $s = .82$).

Halua pysyä organisaation työntekijänä tutkittiin mittarissa myös kahden kielteisen osion avulla. Ne kirjattiin kokonaissummamuuttujien luontivaiheessa samansuuntaisiksi muiden kanssa. Kun työntekijöiltä kysyttiin, olisivatko he halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli tämä olisi mahdollista (osio 7), saatiin keskiarvoksi 2.71 ($s = 1.29$). Vastaavat luvut käännettyinä olivat 3.29 ($s = 1.28$). Työntekijät eivät siis ole kovinkaan halukkaita vaihtamaan työpaikkaansa. Toisen kielteisessä muodossa olleen osion 13 (Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos saisin tehdä uudessa paikassa täysin samanlaista työtä kuin nyt) keskiarvoksi saatiin 2.39 ($s = 1.10$) ja käännettyssä muodossa vastaava keskiarvo oli 3.61 ($s = 1.11$). Molempien väittämien vastausten kohdalla on huomioitava keskihajontojen suuruus. Kun keskihajontaluku on yli yhden, vastauksissa on ollut suurta hajontaa myönteisten ja kielteisten vastausvaihtoehtojen välillä.

Neljäs väittämä, jonka avulla tarkasteltiin halua pysyä organisaation työntekijänä, oli ”Organisaatioon kuuluminen on minulle tärkeämpää kuin työstä saamani palkka”. Tämän väittämän keskiarvoksi tuli 2.08 (.95). Kaikista sitoutumisen osa-alueista halu pysyä organisaation työntekijänä saa alhaisimman yhteissummamuuttujan keskiarvon. Työntekijät eivät ilmaise haluavansa lähteä organisaatiosta, sillä summamuuttujan arvo on tässäkin melko korkea, mutta muihin sitoutumisen osa-alueisiin verrattuna halu pysyä organisaation työntekijänä saa alhaisimmat kokonaisarvot.

Selvä enemmistö työntekijöistä (86 %) voisi kuvitella viettävänsä koko lopputyöuransa nykyisen organisaationsa palveluksessa. Vajaa puolet (41 %) vastaajista haluaisi työskennellä nykyisen organisaationsa työntekijänä, vaikka työpaikan vaihtaminen olisi mahdollista. Työpaikan vaihtoa harkitsisi tässä tapauksessa joka kolmas (31 %). Jos uudessa työssä saisi tehdä täysin samanlaista työtä kuin nykyisessä organisaatiossa, olisi organisaatiota valmis vaihtamaan noin vajaa viidennes (16 %). Yli puolet (56 %) vastaajista ei vaihtaisi työpaikkaa tässäkään tapauksessa.

Yli puolet (66 %) vastaajista koki työstään saamansa palkan merkityksen tärkeäksi oman työssä pysymisensä kannalta. Noin joka kymmenes (8 %) vastaajista koki, että nykyiseen organisaatioon kuuluminen oli tärkeämpää kuin työstä saatava palkka. Summamuuttujan

kaikkien väittämien myönteiset (vastausvaihtoehdot 4, 5) ja kielteiset näkökannat (vaihtoehdot 1, 2) on esitetty alla olevassa taulukossa 3.

TAULUKKO 3: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) halu pysyä organisaation työntekijänä -osion väittämien kohdalla

Halu pysyä organisaation työntekijänä -väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
3. Voisin kuvitella viettäväni lopun työurani organisaation palveluksessa	4	10	86
7. Olisin halukas vaihtamaan työpaikkaa, jos se vain olisi mahdollista	41	28	31
12. Organisaatioon kuuluminen on minulle tärkeämpää kuin työstä saamani palkka	66	26	8
13. Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos saisin tehdä uudessa paikassa täysin samanlaista työtä kuin nyt	56	28	16

4.1.2 Työntekijöiden käsitykset arvojen ja roolien sisäistämisestä

Arvojen ja roolien sisäistämistä mitattiin kyselyssä kolmen osion avulla (osa 2, osiot 1, 8 ja 9). Summamuuttujan keskiarvoksi organisaation arvojen ja roolien sisäistämisen osalta saatiin 4.10 ($s = .66$). Vaihteluväli summamuuttujan kohdalla oli 2,33–5. Tämänkin ulottuvuuden väittämät saivat korkeita arvoja.

Työntekijät ovat hyvin ylpeitä siitä, että he saavat työskennellä nykyisessä organisaatiossaan (osio 9). Summamuuttujan keskiarvoksi tälle väittämälle saatiin 4,24 ($s = .72$). Miltei yhdeksän kymmenestä (86 %) vastaajasta ilmaisi olevansa ylpeä siitä, että saa kuulua organisaatioon. Saman verran (86 %) vastaajista kertoi myös olevansa tyytyväinen nykyiseen toimenkuvaansa organisaatiossa (osio 1). Tämän väittämän summamuuttujan keskiarvoksi saatiin puolestaan 4,14 ($s = .91$). Kolmas väittämä, jonka avulla pyrittiin selvittämään arvojen ja roolien sisäistämistä, mittasi sitä, ovatko organisaation arvot samankaltaisia työntekijöiden omien arvojen kanssa (osio 8). Kolme neljästä (75 %) vastaajasta kertoi organisaation arvojen olevan yhdenmukaisia työntekijöiden omiin arvoihin nähden. Summamuuttujan

keskiarvoksi saatiin tässä 3,91 ($s = .83$), mikä oli tämän kokonaissummamuuttujan kohdalla keskiarvoista alhaisin. Kaikkien arvojen ja roolien sisäistämiseen liittyvien väittämien kielteisyys ja myönteisyys on nähtävillä taulukossa 4.

TAULUKKO 4: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) organisaation arvojen ja roolien sisäistäminen -osion väittämien kohdalla

Arvojen ja roolien sisäistäminen -väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
1. Olen tyytyväinen nykyiseen toimenkuvaani organisaatiossa	9	5	86
8. Organisaation arvot ovat hyvin samankaltaisia kuin omani	10	15	75
9. Olen ylpeä siitä, että saan työskennellä organisaatiossa	1	13	86

4.1.3 Työntekijöiden käsitykset motivaatiosta organisaation menestyksen rakentamiseen

Sitoutumisen kolmas ulottuvuus on motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen. Tätä motivaatiota mitattiin lomakkeessa neljän osion avulla (osa 2, osiot 4, 5, 11 ja 14). Työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään organisaation menestyksen rakentamisen eteen, sillä summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3.61 ($s = .69$). Summamuuttujan keskiarvojen vaihteluväli oli 2–5. Valtaosa arvoista sijoittui jälleen neutraalin arvon 3 positiivisemmalle puolelle.

Tulosten mukaan vastaajat haluavat antaa kaiken työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamisen eteen. Tämä osio (osa 2, osio 5) sai koko sitoutumis-mittarin korkeimman keskiarvon 4,48 ($s = .73$). Lisäksi työntekijät vaikuttivat olevan motivoituneita työntekoonsä, sillä osion 4 (Työni organisaatiossa innostaa minua) keskiarvoksi saatiin 4,06 ($s = .79$).

Osion 14 (Jos organisaatiota kehutaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista) vastausten keskiarvo oli puolestaan 3,25 ($s = 1.15$). Vastaavat luvut väittämän 11 (Koen organisaation ongelmat myös henkilökohtaisiksi ongelmikseni) kohdalla olivat ka 2,64 ($s = 1.18$). Näiden väittämien kohdalla summamuuttujat jäivät hieman kahta muuta osan osion summamuuttujaa alemmiksi ja vastausten vaihteluväli oli korkea.

Vastausten perusteella yhdeksän kymmenestä (91 %) organisaation työntekijästä haluaa antaa täyden työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi neljä viidesosaa (80 %) vastaajista koki työnsä innostavaksi. Organisaation ongelmat kokee henkilökohtaisiksi ongelmikseen joka kolmas (30 %) työntekijä, kun kielteinen vastaus väittämään on hieman vajaalla puolella (46 %) vastaajista. Tässä vaihteluväli on hyvinkin suuri. Toisaalta melko moni vastaajista kokee organisaation ongelmat henkilökohtaisesti, kun moni puolestaan ei koe niiden olevan heidän oma huolenaiheensa. Noin puolet (48 %) vastaajista kokee, että mikäli heidän organisaatiotaan kehutaan, myös he pääsevät osallisiksi kiitoksista. Tämän väitteen kohdalla joka kolmas (30 %) antoi kuitenkin neutraalin vastauksen. Kaikkien motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen -ulottuvuutta mittaavien väittämien kielteisyys ja myönteisyys on nähtävillä taulukossa 5.

TAULUKKO 5: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen -osion väittämien kohdalla

Motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen -väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
4. Työni organisaatiossa innostaa minua	4	16	80
5. Haluan antaa täyden työpanokseni organisaation tavoitteiden saavuttamisen eteen	3	6	91
11. Koen organisaation ongelmat myös henkilökohtaisiksi ongelmikseni	46	24	30
14. Jos organisaatiota kehutaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista	22	30	48

4.1.4 Työntekijöiden käsitykset uskosta organisaation tavoitteisiin

Mittarin osan 2 osioiden (2, 6 ja 10) avulla mitattiin uskoa organisaation tavoitteisiin. Tällä ulottuvuudella on sitoutumisen osa-alueista korkein summamuuttujan keskiarvo 4,23 ($s = .67$). Työntekijät uskovat organisaationsa tavoitteisiin ja niiden saavuttamismahdollisuuksiin. Vaihteluväli summamuuttujan kohdalla on 2,33–5.

Yhdeksän kymmenestä (90 %) työntekijästä kunnioittaa organisaationsa tavoitteita (osio 2), eikä yksikään vastaaja suhtautunut tähän väittämään kielteisesti. Väittämän summamuuttujan saama keskiarvo on 4,43 ($s = .67$). Osion 4 (Uskon, että organisaatio voi saavuttaa asettamansa tavoitteet) summamuuttujan keskiarvo on niin ikään melko korkea 4,18 ($s = .82$). Neljä viidesosaa (81 %) vastaajista uskoo, että organisaatiolla on mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa (osio 6). Sama määrä (81 %) vastaajista kertoi myös uskovansa organisaation menestykseen tulevaisuudessa (osio 10). Saman väittämän summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 4,10 (.96). Kaikki uskosta organisaation tavoitteisiin kertovat väittämät, niiden kielteisyys ja myönteisyys, on koottu taulukkoon 6.

TAULUKKO 6: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) usko organisaation tavoitteisiin -osion väittämien kohdalla

Usko organisaation tavoitteisiin -väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
2. Kunnioitan organisaation tavoitteita	-	10	90
6. Uskon, että organisaatio voi saavuttaa asettamansa tavoitteet	4	15	81
10. Uskon organisaation menestykseen tulevaisuudessa	8	11	81

4.2 Esimieheltä saatavilla oleva sosiaalinen tuki

Kaikista esimieheltä saatavilla olevaa sosiaalista tukea mittaavista osioista koostettiin erikseen summamuuttujat. Mittarin (LIITE 1) kolmannessa osassa, jonka avulla tarkasteltiin

esimieheltä saatavilla olevaa sosiaalista tukea, oli kaikkiaan 12 väittämää (osa 3, osiot 1–12), joiden avulla haluttiin tarkastella työntekijöiden käsityksiä tuen saatavilla olosta. Mitä lähempänä muuttujan keskiarvo on suurinta ääripäätä (5), sitä enemmän esimiehen osoittamaa sosiaalista tukea koetaan olevan saatavilla.

Tutkimuksen perusteella vastaajat kokevat, että esimieheltä on saatavilla sosiaalista tukea melko paljon. Työntekijöiden (N=80) käsitysten summamuuttujan keskiarvo esimieheltä saatavilla olevasta tuesta oli 3.63 (s = .86). Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 1.17–5.

Niin tuesta kokonaisuudessaan kuin kaikista sosiaalisen tuen osa-alueistakin muodostettiin omat summamuuttujat, joiden avulla voidaan tarkastella tuen saatavilla olon käsityksiä. Kun kiinnitetään tarkemmin huomiota sosiaalista tukea kuvanneen mittarin yksittäisiin ulottuvuuksiin, voidaan päästä tarkastelemaan sitä, millaista tukea työntekijät kokevat olevan saatavilla esimieheltään ja millaista taas ei. Seuraavassa taulukossa (taulukko 7) on esitetty summamuuttujat kaikilta esimiehen osoittamaa tukea kuvaavilta osa-alueilta.

TAULUKKO 7: Työntekijöiden (N=80) vastausten keskiarvot ja keskihajonnat esimieheltä saatavilla olevan sosiaalisen tuen ulottuvuuksissa ”emotionaalinen tuki”, ”tiedollinen tuki” ja ”arviointiin liittyvä tuki”.

Summamuuttuja	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)
Emotionaalinen tuki	3.64	.74
Tiedollinen tuki	3.71	1.00
Arviointiin liittyvä tuki	3.55	.99

Kaikki summamuuttujien keskiarvot olivat välillä 3.55–3.71. On kuitenkin huomioitava, että tiedollisen (ka 3.71, s = 1.00) ja arviointiin liittyvän tuen (ka 3.71, s = .99) vastausten keskihajonta oli korkea.

4.3 Kollegoilta saatavilla oleva sosiaalinen tuki

Kaikista kollegoilta saatavilla olevaa sosiaalista tukea mittaavista osioista koostettiin niin

ikään omat summamuuttujat. Mittarin (LIITE 1) osassa, jonka avulla tarkasteltiin kollegoilta saatavilla olevaa sosiaalista tukea, oli kaikkiaan 12 väittämää (osa 4, osiot 1–12). Niin tuesta kokonaisuudessaan kuin kaikista sosiaalisen tuen ulottuvuuksistakin muodostettiin omat summamuuttujat, joiden avulla voidaan tarkastella käsityksiä sosiaalisen tuen saatavilla olosta.

Työntekijöiden (N=80) käsitysten summamuuttujan keskiarvo kollegoilta saatavilla olevasta tuesta oli 3.63 (s = .67). Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 1.5–5. Vastausten pääpaino oli skaalan keskivaiheen positiivisemmalla puolella.

Jokaista kollegoilta saatavilla olevan tuen ulottuvuutta voidaan tarkastella niille kullekin erikseen luodun summamuuttujan keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Kun kiinnitetään tarkemmin huomiota sosiaalista tukea kuvanneen mittarin yksittäisiin ulottuvuuksiin, päästään tarkastelemaan sitä, millaista tukea työntekijät kokevat olevan saatavilla omilta työtovereilta. Kaikki summamuuttujan saivat keskiarvon välillä 3.36–3.90. Taulukko 12 kuvaa summamuuttujia kollegoilta saatavilla olevan tuen eri osa-alueista.

TAULUKKO 12: Työntekijöiden (N=80) vastausten keskiarvot ja keskihajonnat kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen ulottuvuuksissa ”emotionaalinen tuki”, ”tiedollinen tuki” ja ”arviointiin liittyvä tuki”.

Summamuuttuja	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)
Emotionaalinen tuki	3.62	.73
Tiedollinen tuki	3.90	.69
Arviointiin liittyvä tuki	3.36	.79

4.4 Saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteys organisaatioon sitoutumiseen

4.4.1 Esimieheltä saatavilla olevan tuen vaikutukset

Esimieheltä saatavilla olevan tuen ulottuvuuksia tarkastellaan seuraavassa suhteessa vastaajien sitoutumiseen korrelaatiokerrointen ja regressioanalyysin avulla. Muuttujien korrelaa-

tioita tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla, joka voi saada arvoja välillä -1–1. Mitä lähempänä nollaa ollaan, sitä vähemmän muuttujien välillä on yhteyttä. Mitä suurempi korrelaatio on, sitä vahvempi muuttujien välinen yhteys on.

Esimieheltä saatavilla olevan tuen ja sitoutumisen välillä havaittiin olevan positiivista korrelaatiota. Korrelaatiokertoimeksi saatiin .54. Esimieheltä saatavilla oleva tuki näyttää vaikuttavan merkittävästi työntekijän sitoutumiseen. Myös jokaisen tuen ulottuvuuden, emotionaalisen, tiedollisen ja arviointiin liittyvän tuen, ja sitoutumisen välistä korrelaatiota tarkastellaan erikseen. Kaikkien näiden ulottuvuuksien ja sitoutumisen väliset yhteydet ovat melko korkeita ($r = .40–.60$). Tulosten mukaan eniten työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa esimieheltä saatavilla oleva tiedollinen tuki ($r = .52$). Myös tiedollisella ($r = .51$) ja emotionaalisen ($r = .49$) tuella on merkittävä vaikutus sitoutumiseen. Korrelaatiotestin tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa 8.

TAULUKKO 8: Työntekijöiden (N=80) sitoutumisen ja esimieheltä saatavilla olevan sosiaalisen tuen väliset korrelaatiot

Pearsonin korrelaatio	Korrelaatiokerroin (r)	Merkitsevyystaso
Sitoutumisen ja esimieheltä saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteydet	.54	**
Sitoutuminen ja esimieheltä saatavilla oleva emotionaalinen tuki	.49	**
Sitoutuminen ja esimieheltä saatavilla oleva tiedollinen tuki	.51	**
Sitoutuminen ja esimieheltä saatavilla oleva arviointiin liittyvä tuki	.52	**

** . Korrelaatiotestin tulokset ovat merkitseviä 1% merkitsevyystasolla. $p < 0.01$

Korrelaatioiden lisäksi sitoutumisen riippuvuutta esimieheltä saatavilla olevasta tuesta tarkasteltiin myös regressioanalyysillä, jossa yhdellä tai useammalla selittävällä muuttujalla selitetään yhtä selitettävää muuttujaa. Regressioanalyysin avulla voidaan selvittää, millä muuttujilla ja kuinka voidaan selittää yhden muuttujan vaihtelua. (Metsämuuronen 2005, 658). Tarkasteluun otettiin siis se, voidaanko esimiehen osoittamalla sosiaalisella tuella, eli emotionaalisella, tiedollisella ja arviointiin liittyvällä tuella, selittää organisaatioon sitoutumista.

Tässä työssä testataan lineaarisen regressioyhtälön avulla, millä tavoin esimieheltä saatavilla olevat tuen ulottuvuudet selittävät työntekijöiden sitoutumista. Johtajalta saatavilla oleva emotionaalinen, tiedollinen ja arviointiin liittyvä tuki yhdessä selittävät sitoutumisesta 30 %. Emotionaalinen tuki ja tiedollinen tuki yhdessä puolestaan selittävät sitoutumisesta 27 %, jolloin arviointiin liittyvälle tuelle jää 3 % selitysosuus näiden tuen muotojen esiintyessä yhdessä. Ainoastaan arviointiin liittyvä tuki ($\beta = .30$, $p = .096$) kuitenkin selittää sitoutumista tilastollisesti merkittävästi, kun taas emotionaalinen tuki ($\beta = .06$, $p = .779$) ja tiedollinen tuki ($\beta = .22$, $p = .286$) eivät.

Tarkasteltaessa kaikkia tuen muotoja yksitellen, voidaan nähdä, että emotionaalinen tuki yksin esiintyessään selittää organisaatioon sitoutumisesta 24 %. Tiedollinen tuki puolestaan selittää sitoutumisesta 26 %. Arviointiin liittyvä tuki selittää sitoutumisesta 28 %. Emotionaalinen tuki ($\beta = .49$, $p = .000$), tiedollinen tuki ($\beta = .51$, $p = .000$) ja arviointiin liittyvä tuki ($\beta = .52$, $p = .000$) selittävät kaikki sitoutumista tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0.01$), mutta niiden selityssaste ei ole vahva.

Esimieheltä saatavilla olevan emotionaalisen tuen yhteys sitoutumiseen

Esimiehen osoittaman emotionaalisen tuen saatavilla oloa mitattiin mittarin osassa kolmen neljän osion (3, 4, 7 ja 12) avulla. Emotionaalisen tuen summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3.64 ($s = .74$). Työntekijät kokevat esimieheltä olevan saatavilla emotionaalista tukea melko paljon. Vaihteluväli summamuuttujan kohdalla oli 1,50–5. Valtaosa ulottuvuuden osioiden keskiarvoista sijoittuu neutraalin arvon paremmalle puolelle.

Neljä viidesosaa (81 %) vastaajista kertoo esimiehen kuuntelevan heitä, mikäli heillä on joitakin työhön liittyviä huolia (osio 4). Yli kaksi kolmasosaa (67 %) vastaajista sanoo esimiehensä suhtautuvan ymmärtäväisesti työtä koskeviin huoliin (osio 12). Miltei sama määrä (65 %) vastaajista kokee esimiehen sallivan heidän olla työpaikalla myös huonolla tuulella (osio 3). Puolestaan kysyttäessä, rohkaiseeko esimies puhumaan tunteista työpaikalla (osio 7), antoi puolet (51 %) kyselyyn osallistuneista neutraalin vastauksen. Runsas kolmasosa (34 %) oli sitä mieltä, ettei esimies rohkaise heitä puhumaan tunteistaan työpaikalla. Kaikki johtajan osoittamaan emotionaaliseen tukeen liittyvät väittämät sekä niiden kielteisyys ja myönteisyys kaikissa vastauksissa on esitetty seuraavassa taulukossa 9.

TAULUKKO 9: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) esimieheltä saatavilla olevan emotionaalisen tuen väittämien kohdalla

Esimieheltä saatavilla olevan emotionaalisen tuen väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
3. Esimieheni sallii minun olla työpaikalla myös huonolla tuulella	1	34	65
4. Esimieheni kuuntelee minua, jos minulla on joitakin työ- höni liittyviä huolia	8	11	81
7. Esimieheni rohkaisee minua puhumaan tunteistani	34	51	15
12. Esimieheni suhtautuu ymmärtäväisesti työtä koskeviin huoliini	13	20	67

Esimieheltä saatavilla olevan sosiaalisen tuen ja sitoutumisen väliseksi korrelaatioarvoksi saatiin .49, mikä tarkoittaa, että korrelaatio näiden välillä on melko vahva. Esimieheltä saatavilla olevalla emotionaalisella tuella voidaan siis nähdä olevan yhteys sitoutumiseen.

Esimieheltä saatavilla olevan tiedollisen tuen yhteys sitoutumiseen

Tiedollista tukea mitattiin tutkimuksessa niin ikään neljän osion (osa 3, osiot 1, 6, 8 ja 11) avulla. Vastaajien käsitysten mukaan myös tiedollista tukea on saatavilla esimiehiltä melko paljon. Kyseisen summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3.71 ($s = 1.00$). Summamuuttujan keskiarvojen vaihteluväli oli 1–5 ja keskihajonta-arvo oli melko iso. Positiivisten ja negatiivisten vastausvaihtoehtojen välillä oli melko suurta hajontaa. Arvojen pääpaino oli kuitenkin jälleen positiivisella puolella.

Vajaa kolme neljäsosaa (70 %) vastaajista kertoo saavansa esimieheltään riittävästi tietoa (osio 1). Miltei sama osuus (67 %) vastaajista kokee heidän esimiehensä neuvovan heitä mielellään mahdollisissa ongelmatilanteissa (osio 6). Kaksi kolmasosaa (66 %) vastaajista kokee esimiehensä olevan tarvittaessa valmis antamaan heille ehdotuksia, joiden avulla edistää omaa työskentelyä (osio 11). Rungas puolet (59 %) sanoo esimiehen neuvovan heitä hakemaan apua ihmiseltä, joka osaa auttaa, jollei esimies itse osaa neuvoa työntekijäänsä (osio 8). Kunkin väittämän kohdalla yksi tai kaksi kymmenestä (11–19 %) vastaajasta antoi

kielteisen vastauksen. Seuraavassa taulukossa 10 on esitelty kaikki tiedolliseen tukeen liittyvät väittämät ja niiden vastausten kielteisyyden ja myönteisyyden jakautuminen.

TAULUKKO 10: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyyden ja myönteisyyden (%) esimieheltä saatavilla olevan tiedollisen tuen väittämien kohdalla

Esimieheltä saatavilla olevan tiedollisen tuen väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
1. Koen saavani esimieheltäni riittävästi tietoa	19	11	70
6. Esimieheni neuvoo minua mielellään ongelmatilanteissa	14	19	67
8. Jos esimieheni ei osaa neuvoa minua, hän ohjaa minua hakemaan apua ihmiseltä, joka voisi auttaa	11	30	59
11. Esimieheni on valmis antamaan minulle ehdotuksia, joiden avulla voin edistää työtäni	19	15	66

Tiedollisella tuella ja sitoutumisella näyttää työntekijöiden vastausten mukaan olevan lisäksi vahva yhteys sitoutumisen kanssa. Esimieheltä saatavilla olevan tiedollisen tuen ja sitoutumisen välinen Pearsonin korrelaatiokerroin on .51. Yhteys on vahva.

Esimieheltä saatavilla olevan arviointiin liittyvän tuen yhteys sitoutumiseen

Arviointiin liittyvää tukea on saatavilla esimieheltä yhtä lailla kuin muitakin tuen ulottuvuuksia (osiot 2, 5, 9 ja 10). Arviointiin liittyvän tuen summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3.55 ($s = .99$). Summamuuttujan keskiarvojen vaihteluväli oli 1–5, jolloin keskihajonta-arvokin nousi melko isoksi, lähelle arvoa 1.

Tulosten mukaan puolet (51 %) vastaajista kokee esimieheni auttavan heitä arvioimaan omaa työskentelyään (osio 10). Osioiden 2 (Koen saavani esimieheltäni kannustavaa palautetta) ja 9 (Olen saanut esimieheltäni palautetta siitä, millaisena työntekijänä hän näkee minut) kohdalla noin kaksi kolmasosaa (65 % ja 62 %) vastaajista antoi myönteisen vastauksen. Lisäksi neljä viidesosaa (81 %) kertoi esimiehen arvioivan tarvittaessa heidän työsuoritustaan (osio 5). Kaikki arviointiin liittyvää tukea tarkastelleet väittämät ja niiden vastausten myönteisyys ja kielteisyyden on nähtävissä seuraavassa taulukossa 11.

TAULUKKO 11: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) esimieheltä saatavilla olevan arviointiin liittyvän tuen väittämien kohdalla

Esimieheltä saatavilla olevan arviointiin liittyvän tuen väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
2. Koen saavani esimieheltäni kannustavaa palautetta	24	11	65
5. Esimieheni arvioi tarvittaessa työsuorituksiani	14	15	81
9. Olen saanut esimieheltäni palautetta siitä, millaisena työntekijänä hän näkee minut	19	19	62
10. Esimieheni auttaa minua arvioimaan omaa työtäni	18	31	51

Arviointiin liittyvän tuen yhteys sitoutumiseen on tuen ulottuvuuksien yhteyksistä vahvin. Esimieheltä saatavilla olevan arviointiin liittyvän tuen ja sitoutumisen välinen korrelaatiokerroin on vahva .52.

4.4.2 Kollegoilta saatavilla olevan tuen vaikutukset

Kollegoilta saatavilla olevan tuen ja sitoutumisen väliseksi korrelaatioksi saatiin .39. Sitoutumisella ja kollegoilta saatavilla olevalla sosiaalisella tuella on siis joitakin yhteyksiä, mutta yhteys jää hieman alle tilastollisesti melko merkittävän korrelaatiokertoimen rajan (.40). Tuen kunkin ulottuvuuden yhteyksiä sitoutumiseen tarkasteltiin myös kutakin erikseen. Ainoastaan arviointiin liittyvän tuen ja sitoutumisen yhteyttä voidaan pitää melko vahvoina ($r = .40-.60$), sillä näiden välinen korrelaatiokerroin on .41. Kollegoilta saatavilla olevan tuen ja sitoutumisen yhteyksiä on esitetty tarkemmin seuraavassa taulukossa 13.

TAULUKKO 13: Työntekijöiden (N=80) sitoutumisen ja kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen väliset korrelaatiot

Pearsonin korrelaatio	Korrelaatiokerroin (r)	Merkitsevyystaso
Sitoutumisen ja kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen yhteydet	.39	**
Sitoutuminen ja kollegoilta saatavilla oleva emotionaalinen tuki	.31	**
Sitoutuminen ja kollegoilta saatavilla oleva tiedollinen tuki	.34	**
Sitoutuminen ja kollegoilta saatavilla oleva arviointiin liittyvä tuki	.41	**

** . Korrelaatiotestin tulokset ovat merkitseviä 1% merkitsevyystasolla. $p < 0.01$

Lineaarisen regressioanalyysin avulla tarkasteltiin myös sitoutumisen riippuvuutta kollegoilta saatavilla olevasta tuesta. Kollegoilta saatavilla oleva emotionaalinen, tiedollinen ja arviointiin liittyvä tuki yhdessä selittävät sitoutumisesta 18 %. Emotionaalinen tuki ja tiedollinen tuki yhdessä selittävät sitoutumisesta 11 %, jolloin arviointiin liittyvälle tuelle jää 7 %:n selitysosuus näiden tuen muotojen esiintyessä yhdessä. Ainoastaan arviointiin liittyvä tuki ($\beta = .34$, $p = .025$) selittää kollegiaalisenkin tuen osalta sitoutumista tilastollisesti merkittävästi, kun taas emotionaalinen tuki ($\beta = -.07$, $p = .732$) ja tiedollinen tuki ($\beta = .18$, $p = .372$) eivät.

Tarkasteltaessa kaikkia tuen muotoja yksitellen, voidaan nähdä, että emotionaalinen tuki yksin selittää organisaatioon sitoutumisesta 10 % ja tiedollinen tuki 12 %. Arviointiin liittyvä tuki puolestaan selittää sitoutumisesta 17 %. Emotionaalinen tuki ($\beta = .31$, $p = .005$), tiedollinen tuki ($\beta = .34$, $p = .002$) ja arviointiin liittyvä tuki ($\beta = .41$, $p = .000$) selittävät kaikki sitoutumista tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0.01$).

Kollegoilta saatavilla olevan emotionaalisen tuen yhteys sitoutumiseen

Kollegoilta saatavilla olevan tuen käsityksiä mitattiin osan neljä osioilla 3, 4, 7 ja 12. Emotionaalisen tuen summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3.62 ($s = .73$). Vastaajat kokevat kollegoilta olevan saatavilla emotionaalista tukea melko paljon. Vaihteluväli summamuuttujan kohdalla oli 1.50–5.

Tuloksista nähdään, että työntekijöiden kokemukset painottuvat pääasiassa myönteiselle puolelle. Neljä viidesosaa (81 %) vastaajista kertoo esimiehen kuuntelevan heitä, mikäli heillä on joitakin työhön liittyviä huolia (osio 4). Yli kaksi kolmasosaa (68 %) vastaajista sanoo kollegoidensa sallivan heidän olla työpaikalla myös huonolla tuulella (osio 3). Kolme viidesosaa kertoo kollegoidensa suhtautuvan ymmärtäväisesti työtä koskeviin huoliin (osio 12). Kuitenkin vain viidesosa (21 %) kokee kollegoidensa rohkaisevan heitä puhumaan tunteistaan työpaikalla, kun samalla kolmasosa (31 %) kokee, etteivät kollegat rohkaise heitä puhumaan tunteistaan lainkaan (osio 7). Kaikki kollegoilta saatavilla olevaan emotionaaliseen tukeen liittyvät väittämät sekä niiden kielteisyys ja myönteisyys kaikissa vastauksissa on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 14).

TAULUKKO 14: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) kollegoilta saatavilla olevan emotionaalisen tuen osion väittämien kohdalla

Kollegoilta saatavilla olevan emotionaalisen tuen väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
3. Kollegani sallivat minun olla työpaikalla myös huonolla tuulella	4	28	68
4. Kollegani kuuntelevat minua, jos minulla on joitakin työhöni liittyviä huolia	6	13	81
7. Kollegani rohkaisevat minua puhumaan tunteistani	31	48	21
12. Kollegani suhtautuvat ymmärtäväisesti työtä koskeviin huoliini	9	30	61

Kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen ja sitoutumisen väliseksi korrelaatiokertoimeksi saatiin .31, mikä tarkoittaa, että niiden välinen yhteys on heikko. Kollegoilta saatavalla emotionaalisella tuella ei näytä olevan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen.

Kollegoilta saatavilla olevan tiedollisen tuen yhteys sitoutumiseen

Kollegoilta saatavilla olevan tiedollisen tuen saatavilla oloa mitattiin tutkimuksessa niin ikään neljän väittämän (osa 3, osiot 1, 6, 8 ja 11) avulla. Vastaajien käsitysten mukaan tiedollista tukea on saatavilla kollegoilta melko paljon. Kyseisen summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3.90 ($s = .69$). Summamuuttujan keskiarvojen vaihteluväli oli 1.5–5. Arvojen pääpaino oli jälleen positiivisella puolella.

Yhdeksän kymmenestä (89 %) vastaajasta kokee kollegoidensa auttavan heitä mielellään ongelmatilanteissa (osio 6). Miltei sama osuus (85 %) vastaajista kokee saavansa kollegoiltaan riittävästi tietoa (osio 1). Kaksi kolmasosaa (62 %) työntekijöistä kokee heidän kollegoidensa neuvovan heitä mielellään mahdollisissa ongelmatilanteissa (osio 8). Vajaa kaksi kolmasosaa (61 %) vastaajista kokee kollegoidensa lisäksi olevan valmiita neuvomaan heitä hakemaan apua ihmiseltä, joka voisi osata auttaa heitä (osio 11). Seuraavassa taulukossa (taulukko 15) on esitelty kaikki tiedolliseen tukeen liittyvät väittämät ja niiden vastausten kielteisyyden ja myönteisyyden jakautuminen.

TAULUKKO 15: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) kollegoilta saatavilla olevan tiedollisen tuen osion väittämien kohdalla

Kollegoilta saatavilla olevan tiedollisen tuen väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
1. Koen saavani kollegoiltani riittävästi tietoa	9	6	85
6. Kollegani neuvovat minua mielellään ongelmatilanteissa	1	10	89
8. Jos kollegani eivät osaa neuvoa minua, he ohjaavat minua hakemaan apua ihmiseltä, joka voisi auttaa	14	25	61
11. Kollegani ovat valmiita antamaan minulle ehdotuksia, joiden avulla voin edistää työtäni	10	28	62

Myöskään kollegoilta saatavilla olevan tiedollisen tuen yhteys sitoutumiseen ei ole vahva. Tiedollisen tuen ja sitoutumisen väliseksi korrelaatioarvoksi saatiin .34.

Kollegoilta saatavilla olevan arviointiin liittyvän tuen yhteys sitoutumiseen

Arviointiin liittyvää tukea mitanneiden osioiden (2, 5, 9 ja 10) vastausten perusteella arviointiin liittyvää tukea on saatavilla kollegoilta hieman muita tuen ulottuvuuksia vähemmän. Arviointiin liittyvän tuen summamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3.36 ($s = .79$). Summamuuttujan keskiarvojen vaihteluväli oli 1–5.

Työntekijöistä reilu puolet (55 %) kertoi kollegoilta olevan saatavilla positiivista palautetta (osio 2). Sama määrä (55 %) vastaajista kokee kollegoidensa arvioivan heidän työsuorituk-

siaan (osio 5). Osioiden 9 (Olen saanut esimieheltäni palautetta siitä, millaisena työntekijänä hän näkee minut) ja 10 (Kollegani auttavat minua arvioimaan työsuoritustani) kohdalla runsas kolmannes (37 % ja 36 %) vastaajista antoi myönteisen vastauksen. Näissä väittämissä miltei puolet (44 % ja 49 %) antoi neutraalin vastauksen. Kaikki arviointiin liittyvää tukea tarkastelleet väittämät ja niiden vastausten myönteisyys ja kielteisyys on nähtävissä seuraavassa taulukossa 16.

TAULUKKO 16: Työntekijöiden (N=80) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) kollegoilta saatavilla olevan arviointiin liittyvän tuen osion väittämien kohdalla

Kollegoilta saatavilla olevan arviointiin liittyvän tuen väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	kielteinen (%)	neutraali (%)	myönteinen (%)
2. Koen saavani kollegoiltani kannustavaa palautetta	14	31	55
5. Kollegani arvioivat tarvittaessa työsuorituksiani	11	34	55
9. Olen saanut kollegoiltani palautetta siitä, millaisena työntekijänä he näkevät minut	19	44	37
10. Kollegani auttavat minua arvioimaan omaa työtäni	15	49	36

Sitoutumisen ja arviointiin liittyvän kollegoilta saatavilla olevan tuen Pearsonin korrelaatiokertoimeksi saatiin .41. Tämä tarkoittaa sitä, että näiden kahden tekijän väliset yhteydet ovat kohtuullisia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli kuvata ja selittää sosiaalisen tuen ja sitoutumisen mahdollisia yhteyksiä kansainvälisesti merkittävässä teollisuusalan organisaatiossa. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella työntekijöiden käsityksiä esimieheltään ja kollegoiltaan saatavilla olevasta sosiaalisesta tuesta. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena. Tutkimuksen mittari rakentui taustatiedoista sekä tätä työtä varten muokatusta sitoutumis-mittarista ja sosiaalisen tuen mittarista.

5.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen (N=80) luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan tarkastella tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, kuten jo aikaisemmin esitettiin. Korkea reliabiliteetti kertoo ensisijaisesti siitä, että mittarin osiot mittaavat samaa asiaa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä vastoin tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, kuinka tarkasti mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2007, 213). Sisällön validiteetin tarkastelussa tarkastellaan sitä, ovatko mittarissa tai tutkimuksessa käytetyt käsitteet taustateorian mukaisia ja oikein operationalisoituja sekä sitä, kattavatko käsitteet riittävän laajasti tutkittavan ilmiön. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka yleistettävä tutkimus on. (Metsämuuronen 2005, 43; 86–87.)

Tässä työssä mittarin reliabiliteettia tarkasteltiin jo tutkimuksen toteutusluvussa Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Sitoutumisen ja sosiaalisen tuen yhteyksiä selvittävässä mittarissa kaikki alfan arvot olivat korkeita (.79 tai enemmän), joten mittarin antamien tulosten voidaan katsoa olevan luotettavia. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan siis pitää hyvänä sekä mittaria ja sen avulla saatuja tuloksia luotettavina.

Tutkimuksen validiteetin tarkastelua voidaan lähestyä ensin tarkastelemalla tutkimuksen etenemistä. Aluksi tutkimukselle valittiin aihe ja taustakirjallisuuteen perehdyttiin perus-

teellisesti. Kun aiheesta oli muodostettu yleiskuva, alettiin sitoutumisen ja tuen ilmiöitä rajata yhtenäiseksi, ehjäksi kokonaisuudeksi, minkä jälkeen valittiin tutkimusmetodi. Viitekehyksen pohjalta luotiin mittari, jonka avulla tarkasteltiin aihetta yhden organisaation sisällä. Mittarin luotettavuuden lisäämiseksi sen osioita pyrittiin muodostamaan osittain myös aikaisempia mittareita soveltaen, minkä voidaan katsoa lisäävän mittarin luotettavuutta. Sitoutumisen tutkimisen osalta päädyttiin yhdistämään kahta englanninkielistä, yleistettyä sitoutumismittaria, joiden osiot käännettiin suomen kielelle. Osiot muokattiin suomalaisesta organisaatiokulttuuria vastaavaan muotoon ja joitakin kysymyksiä jätettiin kyselyn ulkopuolelle. Sitoutumisen operationalisointiin liittyvät aikaisempien mittareiden osiot säilytettiin.

Sosiaalisen tuen mittarin pohjalla on vankka tutkimustieto ja teoriatausta, mutta mittari luotiin tätä tutkielmaa varten. Mittarin luontivaiheessa väittämien toimivuutta ja selkokielisyyttä pohdittiin yhdessä tutkimuksen teon ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Hyvän sisäisen validiteetin taustalla on operationalisoinnin onnistuminen, mitä pyrittiin edesauttamaan juuri näiden tekijöiden avulla.

Tutkimuksen ulkoiseen validiteettiin käsitetään tutkimuksen yleistettävyys. Kun tutkimus tehtiin yhdelle yksittäiselle organisaatiolle, voi tutkimuksen yleistäminen osaksi suurempaa kokonaisuutta olla haastavaa. Tutkittava organisaatio oli kooltaan melko suuri (noin 3 500 henkilöä), mutta tutkimukseen rajattiin vain 300 suomenkielisen työntekijän joukko. Jotta tutkimus voisi olla yleistettävissä tällaisissa organisaatioissa muutoinkin, tulisi mukaan liittää kulttuurienvälistä pohdiskelua, sekä tarkastella mahdollisesti selkeämmin eri yksiköiden ja toimenkuvien yhteyksiä sosiaalisen tuen saatavilla oloon ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkittua joukkoa ei voida pitää näytteenä joukosta kaltaisiaan kansainvälisiä suuryrityksiä. Sitä voidaan kuitenkin käsitellä esimerkkinä melko perinteisestä suomalaisesta suurorganisaatiosta ja sen Suomessa toimivista yksiköistä. Lisäksi tutkimus ei sisällä kohdeorganisaation omaan luonteeseen kuuluvaa käsitteistöä tai käsityksiä organisaatiorakenteista, minkä vuoksi mittaria voitaisiin soveltaa myös muun alan organisaatioissa.

Tutkielmassa tarkasteltiin sosiaalisen tuen yhteyksiä sitoutumiseen. Sosiaalista tukea tarkasteltiin niin esimieheltä saatavilla olevan kuin kollegiaalisenkin tuen näkökulmasta. Tut-

kimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, jossa oli pääasiassa Likert-tyyppisiä osioita, joiden avulla pyrittiin selvittämään sitoutumista ja tuen esiintymistä yhden työyhteisön sisällä. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuksessa käytetty sitoutumismittari laadittiin aikaisempien sitoutumisen tarkasteluun luotujen englanninkielisten mittareiden avulla. Kaikki käytetyt väittämät muokattiin suomen kieltä ja kultuuria vastaaviksi. Sosiaalisen tuen mittari puolestaan laadittiin tutkimusta varten tukeen liittyvän taustateorian pohjalta.

Työn tutkimusmenetelmäksi valittu kyselytutkimus osoittautui hyväksi ja toimivaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Mukaan kutsutut työntekijät vastasivat kyselyyn melko nopeasti sähköpostiviestin tai -muistutuksen lähettämisen jälkeen. Kuitenkin kaksi vastaajaa lähetti tutkijalle vastausviestin, jossa he ilmaisivat halukkuutensa osallistua kyselyyn, mutta kertoivat samalla, etteivät voineet työssään käyttää internetiä, eivätkä tämän vuoksi kyenneet osallistumaan tutkimukseen. Kyselytutkimuksen avulla saatiin kuitenkin sopiva määrä vastauksia, jotta päästiin tarkastelemaan haluttuja sosiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyksiä. Vastausprosentti jäi hieman haluttua alhaisemmaksi, mutta se ei näyttänyt vaikuttavan merkittävästi tutkimuksen reliabiliteettiin, ja tutkimus voitiin tästä huolimatta toteuttaa suunnitellusti.

Sosiaalisen tuen ja sitoutumisen ulottuvuuksia tarkasteltiin mittarissa Likert-väittämien avulla. Yleensä asennemittauksissa käytettävän Likert-asteikon huonona puolena pidetään sitä, että väittämiin ”samaa mieltä – eri mieltä” vastataan usein odotusten mukaisesti. Tällöin ihmisillä on taipumusta valita väittämien joukosta vaihtoehto, joka on heidän mielestään suotava tai odotettavissa oleva vastaus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.) Likertin vastausasteikolla keskimmäisenä vaihtoehtona käytetään usein ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa, mutta tämän työn kyselylomakkeessa tämä vaihtoehto jätettiin kokonaan pois. Neutraalia vaihtoehtoa vastasi ”en eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä”. Vastaajia ei näin ollen haluttu painostaa vastaamaan joko myönteisesti tai kielteisesti, vaan heille annettiin mahdollisuus myös neutraaliin vaihtoehtoon. Sitoutumismittarin väittämässä neutraali vaihtoehto oli valittu hyvin harvoin. Sosiaalista tukea käsittelevissä väittämässä neljään noin puolet vastaajista oli antanut neutraalin vaihtoehdon (”Esimieheni rohkaisee minua puhumaan tunteistani” (51 %), ”Saan kollegoiltani palautetta siitä, millaisena työntekijänä he

näkevät minut” (44 %), ”Kollegani auttavat minua arvioimaan omaa työtäni” (49 %) ja ”Kollegani rohkaisevat minua puhumaan tunteistani” (48 %)). Tämä voi kertoa myös siitä, että kysymykset oli vaikea ymmärtää. Toisaalta, kun väittämät esimiehen ja kollegoiden osoittaman tuen saatavilla olosta olivat samat ja ne oli ymmärretty toisaalla, voidaan väittämien katsoa olevan ymmärrettäviä.

Sitoutumisen ja sosiaalisen tuen operationaalistaminen teoriaan tutustumisen jälkeen oli haastavaa. Tuen operationaalistamisen kohdalla tuli miettiä tarkasti tuen saatavilla olon ja jo saadun tuen kokemuksien eroja. Tavoitteena oli päästä mittaamaan saatavilla olevaa tukea, ei sitä, millaisia kokemuksia alaisilla on tuen saamisesta esimiehiltään tai kollegoiltaan. Tutkimuksessa ei haluttu olettaa, että alaisilla olisi jo kokemuksia tuen saamisesta. Tärkeämmäksi katsottiin käsitykset siitä, millaista tukea heidän mukaansa oli saatavilla ja millaisia yhteyksiä tällä oli heidän sitoutumiseensa.

Sitoutumisen operationalisoinnin kohdalla haasteita oli puolestaan esimerkiksi motivaatio organisaation menestyksen rakentamiseen ja usko organisaation tavoitteisiin - ulottuvuuksien kohdalla. Esimerkiksi väittämä ”haluan antaa täyden työpanokseni organisaation tavoitteiden saavuttamisen eteen” (osa 1, osio 5) mittaa motivaatiota organisaation menestyksen rakentamiseen. Toisaalta väittämä voi kertoa myös organisaation tavoitteisiin uskomisesta: haluan antaa täyden työpanokseni, koska uskon organisaationi tavoitteisiin, ja olen siitä syystä motivoitunut. Sitoutumisen mittaamisen haasteena oli myös se, kertovatko jotkin väittämät ennemminkin esimerkiksi tiedonjaollisista tai viestintään liittyvistä kysymyksistä kuin sitoutumisesta. Kaikille työntekijöille yhteiset tavoitteet tai sovitut roolit eivät välttämättä ole selvillä, mikä voi vaikuttaa heidän sitoutumisen kokemuksiinsa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten analyysivaiheessa tarkastellaan luonnollisesti keskiarvoja ja tulokset tehdään vastauksista yleistäen. Sitoutumisen ja ennen muuta sosiaalisen tuen tarkastelussa olisi mielenkiintoista päästä tarkastelemaan vastaajien käsityksiä tarkemminkin. Mittarin avulla saatettiin pureutua haluttuihin ilmiöihin, mutta joissakin tilanteissa kaikkein mielenkiintoisimpia tuloksia oltaisiin voitu saada tutkimalla juuri yksittäisiä poikkeamia, niitä arvoja ja vastaajia, jotka poikkesivat keskiarvoista selkeimmin.

Tutkielman mittari oli suomenkielinen huolimatta siitä, että tutkittavan organisaation työkieli on Suomessakin englanti. Kysely toimitettiin 300:lle äidinkielenään suomea puhuvalle työntekijälle, jotka ovat kuitenkin tottuneet käyttämään työssään englantia. Voi siis olla, että tästä syystä vastauksia saatiin hieman toivottua vähemmän, ja voi olla, että kynnys kyselyyn vastaamiseen oli korkeampi kuin jos kysely olisi ollut englanniksi. Kyselyn saajajoukosta rajattiin pois muita kieliä kuin suomea äidinkielenään puhuvat, sillä vaikka he puhuisivat suomea sujuvasti, olisi kynnys vastaamiseen ollut korkeampi kuin suomenkielillä.

Tutkimustulosten perusteella nähtiin, että organisaation työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioonsa. Kaksi kolmasosaa (64 %) tutkimukseen osallistuneista kohdeorganisaation työntekijöistä oli työskennellyt nykyisen organisaationsa palveluksessa yli 15 vuotta. Voidaan siis tarkastella kriittisesti sitä, olisivatko vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleiden vastaukset olleet yhtä positiivisia sitoutumisen osalta. Sitoutumisen tarkastelussa tulee nykypäivänä huomioida se, mihin työntekijät oikeastaan nykytyöelämässä sitoutuvat. Työelämässä vähemmän aikaa olleiden nuorten sitoutumisen kohteena voi olla joku muu kuin organisaatio, johon he ovat päässeet töihin. Organisaatioon sitoutumisen sijaan nykyisin voidaan sitoutua aikaisempaa enemmän esimerkiksi työyhteisöön tai omaan työssä oppimiseen ja kehittymiseen tai vaikkapa profession.

Työntekijöiden sitoutuminen ja käsitykset esimieheltä ja kollegoilta saatavilla olevasta tuesta ovat ilmiöitä, jotka voidaan mieltää henkilökohtaisiksi tutkimusaiheiksi niiden kokemusperusteisuuden vuoksi. Aihetta tutkittaessa oli otettava huomioon erilaiset viestintäeettiset seikat. Kun kyseessä on tutkimusaihe, joka liittyy tutkittavien työelämäsuhteisiin, tuli tutkimuksen eettistä puolta miettiä sen aloitusvaiheesta alkaen. Tutkittaville kerrottiin selvästi, etteivät tutkimuksen tulokset tule muiden kuin tutkijan tietoon. Koska kyseessä oli miesvaltainen ala ja organisaatio, päätettiin myös sukupuolierot jättää huomiotta, sillä se olisi saattanut paljastaa tutkittavien henkilöllisyyden. Tutkittaville kerrottiin saatekirjeessä selvästi, mitä tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, eikä tietoja käytetty muihin tarkoituksiin. Kohdeorganisaation nimi päätettiin pitää salassa tutkimuseettisistä syistä.

5.2 Tulosten pohdinta

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa työntekijöiden olevan pääasiassa hyvin sitoutuneita organisaatioonsa. Tutkittavat olivat olleet pitkään organisaationsa työntekijöinä ja tunsivat näin ollen hyvin organisaation tavoitteet sekä roolit ja arvot ja olivat motivoituneita työskentelemään organisaatiossa sen menestyksen saavuttamiseksi. Kuitenkaan työntekijät eivät kokeneet organisaatiossa pysymistä erityisen tärkeäksi suhteessa heidän palkkaansa. Suurin osa koki, että työstä saatu palkka oli organisaatioon kuulumista tärkeämpää. Vain harva kertoi, että organisaatioon kuuluminen oli heille palkkaa tärkeämpää. Taloudelliset syyt ovat luonnollinen syy siihen, miksi ihmiset sitoutuvat työntekoon. Organisaatiosta itsestään tämä ei välttämättä kerro.

Niin esimiehiltä kuin kollegoiltakin näytti organisaatiossa olevan saatavilla sosiaalista tukea. Tulokset osoittavat sosiaalisella tuella ja alaisten sitoutumisella olevan selvän yhteyden toisiinsa, mikä tukee Mikkolan (2009, 26) esitystä, että sosiaalisella tuella on yhteyksiä työyhteisöön sitoutumiseen. Tulosten mukaan sosiaalinen tuki näyttää rakentavan sitoutumista (ks. esim. Singh 2000, 19).

Esimieheltä saatavilla olevan tuen yhteyksiä sitoutumiseen tarkasteltiin kolmen kysymyksen avulla: 1) Millainen yhteys esimieheltä saatavilla olevalla emotionaalisella tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen? 2) Millainen yhteys esimieheltä saatavilla olevalla tiedollisella tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen? ja 3) Millainen yhteys esimieheltä saatavilla arviointiin liittyvällä tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen? Eniten vastaajat kokivat esimiehensä antavan heille tiedollista tukea, vähiten arviointiin liittyvää tukea. Kaikkien ulottuvuuksien vastausten keskiarvot olivat kuitenkin selvästi positiivisia (yli neutraalin arvon kolme).

Aikaisempien tutkimustulosten mukaan johtaja-alaisvuorovaikutuksella on vaikutusta alaisten työssä pysymiseen ja sitoutumiseen (Sias 2009, 43). Kaikilla saatavilla olevan tuen ulottuvuuksillakin oli vahvoja yhteyksiä työntekijöiden sitoutumiseen. Esimieheltä saatavilla olevalla arviointiin liittyvällä tuella oli eniten yhteyksiä organisaatioon sitoutumisen kanssa. Esimiehen antaman palautteen ja työsuoritusten arvioinnin nähtiin vaikuttavan

työntekijöiden sitoutumiseen eniten. Vastaajat kokivat esimieheltä olevan saatavilla kannustavaa palautetta. Emotionaalisen ja tiedollisen tuen yhteydet olivat kuitenkin melkein yhtä vahvoja arviointiin liittyvän tuen kanssa. Tämä vahvistaa tutkimustuloksia siitä, että esimiehen osoittamalla tuella on vaikutusta alaisten sitoutumiseen (Ellis & Miller 1994, 85–91; Apker, Ford & Fox 2003, 229–230).

Vaikka esimieheltä saatavilla olevalla sosiaalisella tuella oli selvästi yhteyksiä sitoutumiseen niiden korrelaatioiden perusteella, eivät regressioanalyysin avulla saadut tuen selittävyysasteet nousseet kovinkaan korkealle suhteessa sitoutumiseen. Johtajilta saatavilla oleva sosiaalinen tuki selittää sitoutumista 30 %, mikä tarkoittaa sitä, että 70 % sitoutumisesta jää selittymättä. Johtajilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen ei kuitenkaan oletetakaan olevan ainoa organisaatioon sitoutumista selittävä muuttuja. Esimieheltä saatavilla olevan sosiaalisen tuen voidaan nähdä selittävän sitoutumisesta kolmasosan, mikä todentaa tuloksia siitä, että esimieheltä saatu sosiaalinen tuki kuitenkin on merkittävä tekijä organisaatioon sitoutumisessa. Esimieheltä saatavilla oleva arviointiin liittyvä tuki ($\beta = .34$, $p = .025$) oli ainoa, joka selitti sitoutumista tilastollisesti merkitsevästi tuen ulottuvuuksien esiintyessä yhdessä. Näin ollen vaikuttaa siltä, että myös regressioanalyysin tulosten mukaan arviointiin liittyvä tuki on emotionaalista ja tiedollista tukea vahvemmin yhteyksissä organisaatioon sitoutumiseen. Tulosten mukaan työntekijät kuitenkin saivat esimiehiltään arviointiin liittyvää tukea muita tuen ulottuvuuksia vähemmän.

Voi olla, että arviointiin liittyvä tuki on merkittävämpää tämän kaltaisessa organisaatiossa, jossa työskentelee suorittavaa työtä tekevien lisäksi paljon asiantuntijatyötä tekeviä. Suorittavaa työtä tekeville arvioinnin merkitys tuskin olisi näin suuri. On kuitenkin erikoista, ettei emotionaalinen tuki selittänyt organisaatioon sitoutumisesta kovinkaan paljon. Työntekijät eivät kokeneet esimiesten rohkaisevan heitä puhumaan tunteistaan. Työntekijöiden käsitysten mukaan esimiehet eivät juurikaan tue tunteiden ilmaisemista työpaikalla, vaikka tunteiden ilmaisemisen on tutkimuksissa nähty olevan työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Maailma voi kuitenkin olla muuttumassa siihen suuntaan, ettei johtajan enää oletetakaan osoittavan emotionaalista tukea työntekijöilleen, eikä sen merkitys työntekijöille ole enää niin suuri. Myös naisten vähäinen määrä voi selittää emotionaalisen tuen selittävyysasteen heikkoutta. Naiset oletetaan usein tarvitsevan emotionaalista tukea miehiä enemmän.

Myös tiedollisen ja emotionaalisen tuen vaikutukset sitoutumiseen olivat selvät. Tiedollista tukea alaiset kokivat saavansa esimieheltään kaikista sitoutumisen ulottuvuuksista eniten. Tiedonkulun ongelmat ovat yleisiä organisaatioiden toimintaa ja työntekijöiden sitoutumista heikentäviä tekijöitä, joiden karsiminen työyhteisössä ei pitäisi olla vaikeaa. Tiedonkulun yhteydet sitoutumiseen olivat vain hiukan arviointitukea alhaisemmat.

Kollegoilta saatavilla olevan sosiaalisen tuen ja sitoutumisen välisiä yhteyksiä tarkasteltiin niin ikään kolmen kysymyksen avulla: 1) Millainen yhteys kollegoilta saatavilla olevalla emotionaalisella tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen? 2) Millainen yhteys kollegoilta saatavilla olevalla tiedollisella tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen? ja 3) Millainen yhteys kollegoilta saatavilla olevalla arviointiin liittyvällä tuella on työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen? Vastaajat kokivat kollegoilta olevan saatavilla niin emotionaalista, tiedollista kuin arviointiin liittyvää tukea melko paljon. Eniten kollegoilta oli saatavilla tiedollista tukea, vähiten arviointiin liittyvää. Kaikkien ulottuvuuksien vastausten keskiarvot olivat kuitenkin tässäkin korkeita.

Kollegiaalisella tuella ei nähty olevan yhtäläisiä vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen kuin esimiehiltä saatavilla olevalla tuella. Toisin kuin Fay ja Kline (2008, 2, 24) selvittävät, ei sosiaalisen tuen saatavilla ololla ollut juurikaan yhteyttä organisaatioon sitoutumisen kanssa. Kollegoilta saatavilla olevan tuen ja sitoutumisen korrelaatiokerroin jäi hieman kohtalaisen merkitsevyydystason alapuolelle. Tätä voi selittää se, että organisaation työntekijät ovat miltei kaikki työskennelleet organisaatiossa pitkään. He eivät välttämättä koe tarvitsevansa kollegoiltaan tukea samalla tavalla kuin vähemmän aikaa organisaatiossa tai työelämässä olleet työntekijät. He ovat luultavasti tunteneet toisensa jo pitkään, eivätkä koe kollegiaalisesta vuorovaikutuksesta välttämättä olevan tuen ilmaisua.

Regressioanalyysin tulosten pohjalta kuitenkin nähtiin, että kollegoilta saatavilla oleva sosiaalinen tuki selittää sitoutumisesta vajaan viidesosan (18 %). Tämä on 12 % vähemmän, kuin esimiehiltä saatavilla olevan tuen yhteys sitoutumiseen. Tilanne saattaa olla arkipäivässä ymmärrettävä, onhan mukana paljon työntekijöitä, joilla kaikilla on erilainen työnluonne ja suhde työhönsä ja organisaatioonsa. Kollegoiden kanssa ollaan päivittäin tekemi-

sisä, mutta heidän osoittamansa tuki ei ole organisaatioon sitoutumisen kannalta yhtä tärkeää kuin esimieheltä saatavilla oleva tuki.

Niin ikään kollegiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyksien tarkastelun kohdalla regressioanalyysi osoitti, että tarkasteltaessa kaikkia tuen ulottuvuuksia yhdessä suhteessa sitoutumiseen, oli arviointiin liittyvän ($\beta = .34$, $p = .025$) tuen selittävyysprosentti selvästi vahvin. Kun tarkasteltiin kutakin tuen ulottuvuutta erikseen, nähtiin, että arviointiin liittyvällä tuella oli tällöin myös suurin selitysosuus (17 %) sitoutumiseen nähden. Kollegoiden osoittamalla arvioinnilla ja palautteella on siis suurin merkitys sitoutumisen tarkastelussa. Kollegasuhteessaan tunteiden sallimisella ja kuuntelemisella ei ole yhtä suurta vaikutusta kuin arviointituella, vaikka emotionaalisen tuen on aikaisemmin ajateltu olevan työntekijöille tärkeää. Tässäkin naisten vähäisyys voi vaikuttaa tuloksiin.

Työntekijät kokivat kuitenkin saavansa kollegoiltaan melko paljon emotionaalista tukea. Kollegoiden käsitykset emotionaalisen tuen saatavilla olosta olivat hyvin samankaltaisia kuin näkemykset esimiehiltä saatavilla olevasta tuesta. Kollegatkaan eivät kuitenkaan rohkaise toisiaan työyhteisössä osoittamaan tunteitaan. Kollegiaalisella tuella saattaa olla ennen muuta vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen, mutta organisaatioon sitoutumiseen sillä ei ole tämän tai aikaisemman tutkimuksen valossa yhtä suoria yhteyksiä. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa näet kollegiaalista tukea enemmän esimerkiksi johtamisviestintä. (Ellis & Miller 1994, 91.) Kollegat näyttivät välittävän esimiehiään paremmin tietoa työntekijöille ja neuvovan toisiaan mielellään ongelmatilanteissa. Työntekijöiden käsitysten mukaan kollegoilta oli saatavilla tiedollista tukea enemmän kuin esimiehiltä.

Kollegiaalisen tuen ulottuvuuksista ainoastaan arviointiin liittyvällä tuella ja sitoutumisella oli kohtuullisia yhteyksiä niin korrelaatio- kuin regressiotarkastelunkin perusteella. Työntekijöiden sitoutumista eivät siis näytä parantavan kuuntelu, rohkaisu, empatian osoittaminen, informaation välittäminen tai esimerkiksi neuvojen antaminen, mutta palautteen antamisella ja työsuoritusten arvioinnilla oli vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Tämä huolimatta siitä, että Sias (2009) huomasi tutkimuksissaan kollegavuorovaikutuksella olevan suoria yhteyksiä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tulokset

vahvistivat tutkimusta siitä, että kollegiaalisella tuella on yhteys sitoutumiseen, mutta tuo yhteys ei ole yhtä vahva kuin johtajalta saatavilla olevan tuen ja sitoutumisen välillä.

Kollegoilta saatavilla olevaa tukea mittaavista väittämistä kolme keräsi miltei puolilta vastaajista neutraalin vaihtoehdon. Miltei puolet vastaajista eivät olleet eri mieltä, mutta eivät samaakaan mieltä siitä, saivatko he kollegoiltaan palautetta siitä, millaisena työntekijänä kollegat näkevät heidät. Neutraalin vastauksen antoi noin puolet vastaajista myös osioihin ”kollegani auttavat minua arvioimaan omaa työtäni” ja ”kollegani rohkaisevat minua puhumaan tunteistani”. Esimieheltä saatavilla olevan tuen kohdalla myönteisten vastausten prosenttiosuudet olivat huomattavasti suuremmat. Näitä tuen muotoja oli ehkä vaikea arvioida, sillä vuorovaikutus on toisenlaista kuin esimiehen kanssa. Arjessa käytyjä epäformaaleja keskusteluja ja tällöin mahdollisesti saatua tukea voi olla hankalampaa määritellä kuin esimieheltä saatua tukea. Osin ehkä siksi, että yhdessä on työskennelty pitkään. Voi myös olla, että näiden katsotaan olevan enemmän johtajan toimenkuvaan liitettäviä tehtäviä, jolloin niihin vastaaminen esimiestä koskevissa väittämässä oli helpompaa.

Sosiaalisella tuella on tämän tutkimuksen valossa vahva yhteys organisaatioon sitoutumiseen, mikä vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia tuen ja sitoutumisen yhteyksistä. Sitoutumiseen näyttää kuitenkin vaikuttavan huomattavasti johtamisviestintä, eikä pelkkä työyhteisössä vallitseva myönteinen sosiaalisen tuen ilmapiiri. Johtajalla on oma merkittävä roolinsa sosiaalisen tuen antajana, eivätkä työntekijät saa kaikkea tarvitsemaansa tukea ainoastaan kollegoiltaan. Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehen osoittamalla tuella on yhteyksiä organisaatioon sitoutumiseen kollegoilta saatavilla olevaa tukea enemmän.

Tuen muodoista arviointiin liittyvän tuen yhteys sitoutumiseen oli korrelaatio- ja regressioanalyysien perusteella vahvin niin kollega- kuin esimies-alaisuuteenkin. Esimieheltä saatavilla oleva arviointiin liittyvä tuki, tiedollinen tuki ja emotionaalinen tuki olivat kaikki vahvasti yhteyksissä organisaatioon sitoutumiseen. Kollegoilta saatavan tuen ulottuvuuksista ainoastaan arviointiin liittyvällä tuella oli melko vahvoja yhteyksiä sitoutumiseen.

Sosiaalinen tuki selittää organisaatioon sitoutumista ennen muuta silloin, kun tukea on saatavilla esimieheltä. Johtaja voi tukea alustensa sitoutumista osoittamalla näille emotionaa-

lista, tiedollista ja arviointiin liittyvää tukea. Niin esimiehiltä kuin kollegoilta saatavilla olevalla arviointiin liittyvällä tuella on vahvimmat yhteydet sitoutumiseen. Kollegoilta saatavilla oleva arviointiin liittyvä tuki kuitenkin selittää muita suuremman osan sitoutumisesta regressioanalyysin perusteella.

5.3 Käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli kuvata ja selittää sosiaalisen tuen ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Tutkimuksen avulla haluttiin tarkastella työntekijöiden käsityksiä johtajalta ja kollegoilta saatavilla olevasta sosiaalisesta tuesta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui aikaisemman sitoutumisen ja sosiaalisen tuen tutkimustiedon pohjalta. Sitoutumista tarkasteltiin niin psykologisen kuin viestinnällisenkin näkökulman avulla, mutta sekä sosiaalisen tuen että sitoutumisen määritelmä rakennettiin painottaen viestinnällistä näkökulmaa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sitoutuminen ja sosiaalinen tuki ovat selvästi yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen tulokset antoivat hyödyllistä tietoa sitoutumisen ja tuen yhteydestä. Se, että työssä tarkasteltiin alaisten käsityksiä, antoi hyödyllisiä tuloksia organisaatioiden kehittämistyöhön. Kun mukaan otettiin lisäksi sosiaalisen tuen antajaosapuolista sekä esimies että työtoverit, saatiin arvokasta tietoa, jota voidaan soveltaa jatkossa organisaatioiden kehittämisessä, niin esimiesten kuin työyhteisöjenkin viestinnän tarkastelussa. Tulokset vahvistivat aikaisempaa teoria- ja tutkimustietoa aiheesta, mutta toivat myös uutta tutkimustietoa puheviestinnän suomenkieliselle tutkimuskentälle. Sosiaalisen tuen nähtiin tässäkin tutkimuksessa selittävän sitoutumisesta vain osan, minkä vuoksi olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta myös tarkastelemalla sitä, mitkä muut tekijät selittävät sitoutumista.

Sosiaalisen tuen ja sitoutumisen yhteyksien tarkastelu oli sopiva kohde kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta yhteyksiä voitaisiin tarkastella myös tarkempien haastatteluiden avulla. Sosiaalisen tuen ja johtaja-alaisuusuhdeiden vuorovaikutteinen luonne saataisiin näin yhä

paremmin esiin. On toisaalta huomioitavaa, että sosiaalinen tuki voi olla antajan kokemuksen mukaan erilaista kuin tuen saajan kokemusten perusteella. Vaikka joku alaisista olisi kokenut esimieheltä olevan saatavilla tukea melko vähän, voi esimies itse kokea tukea olevan saatavilla häneltä hyvin. Tuen saatavilla oloa olisi siis mielenkiintoista tutkia esimerkiksi haastatteleamalla johtaja-alaispareja. Tällöin päästäisiin pureutumaan myös siihen, miten eri tavalla alaiset kokevat saavansa tukea ja johtajat antavansa sitä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella myös sitä, millainen vastuu alaisella on tuen antajana. Haastattelututkimuksen avulla voitaisiin tarkastella ilmiötä myös toisin päin. Miten johtajat kokevat alaisten tukevan heitä tai millaisia kokemuksia ja käsityksiä työntekijöillä on johtajia tukevasta vuorovaikutuksesta.

Myös kollegiaalisen tuen tutkimista olisi mahdollista jatkaa edelleen. Kollegiaalista tukea voitaisiin tutkia niin ikään haastatteleamalla esimerkiksi yksiköitä tai tiimejä siitä, millainen tukikulttuuri heidän yhteisössään vallitsee. Kollegiaalisen tuen tarkastelussa olisi mielenkiintoista ottaa huomioon myös se, millaista tukea kollegasuhteen eri vaiheissa annetaan ja saadaan tai keneltä tukea odotetaan olevan saatavilla. Kollegasuhteiden tarkastelussa läheisempien ja kaukaisempien vuorovaikutussuhteiden tarkastelu olisi kiinnostavaa ottaa mukaan tukikeskusteluun.

Sitoutumista on tutkittu viestinnän tieteenalallakin melko paljon, ja sen yhteyksiä erilaisiin johtamiskulttuurisiin tekijöihin on tarkasteltu jonkin verran. Kuten jo tutkimuksen arviointiluvussa viitattiin, olisi sitoutumisen tarkastelussa mielenkiintoista perehtyä jatkossa siihen, mihin työntekijät oikeastaan nykytyöelämässä sitoutuvat. Organisaation vetovoima ei välttämättä saa työntekijöitä enää sitoutumaan perinteiseen tapaan, eikä samassa työpaikassa nykyisin pysytäkö koko työuraa, kuten aikaisemmin. Ainakin työuran alkuvaiheessa työpaikkaa saatetaan vaihtaa melko monta kertaa. Organisaation merkitys ei siis ole enää yhtä suuri kuin ennen. Näin ollen olisikin kiinnostavaa päästä tutkimaan hiljattain valmistuneiden ja työelämään siirtyneiden nuorten käsityksiä sitoutumisesta. Tarkasteltavaksi voisi ottaa myös sen, miten nuoret oikeastaan kokevat sitoutumisensa ja millaista arvoa he antavat sitoutumiselle. Toisaalta voitaisiin tutkia tarkemmin esimerkiksi kyselytutkimuksella, millaista sitoutumista vaikkapa esimiehen osoittama emotionaalinen tai tiedollinen tuki luo.

KIRJALLISUUS

- Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. 1984. Social support and life stress. *New directions for communication research. Human Communication Research* 11, 3–32.
- Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. 1987. Communicating social support: A theoretical perspective. Teoksessa Albrecht, T.L. & Adelman, M.B. (toim.) *Communicating social support*. Newbury Park: Sage, 18–39.
- Albrecht, T. L., Burleson, B. R. & Goldsmith, D. 1994. Supportive communication. Teoksessa Knapp, M. L. & Miller, G. R. (toim.) *Handbook of interpersonal communication* 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 419–449.
- Albrecht, T. L. & Goldsmith, D. J. 2003. Social support, social networks and health. Teoksessa Thompson, T.L., Dorsey, A. M. , Miller, K. I. & Parrot, R. (toim.) *Handbook of health communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 263–284.
- 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.
- Apker, J., Ford, W. S. Z & Fox, D. H. 2003. Predicting Nurses' Organizational and Professional Identification: The Effect of Nursing Roles, Professional Autonomy, and Supportive Communication. *Nursing Economic* 2003, 21, 226–232.
- Ashfort, B. E. & Mael, F. 1989. Socialidentity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. 2000. Support, commitment, and employee outcomes in team environment. *Journal of Management*, 26 (6), 1113–1132.
- Bodie, G. D., & Burleson, B. R. (2008). Explaining variations in the effects of supportive messages: A dual-process framework. In C. Beck (toim.), *Communication yearbook* 32. New York: Routledge, 354–398.
- Burleson, B., & MacGeorge, E. 2002. Supportive communication. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication* 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 374–422.
- Callaghan, P. & Morrissey, J. 1993. Social support & health: A review. *Journal of Advanced Nursing* 18, 203–210.
- Cheney, G. & Tompkins, P. K. 1987. Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech journal*, 38 (1), 143–158.
- Cutrona, C. E. & Suhr, J. A. 1992. Controllability of stressful events and satisfaction with spouse support behaviors. *Communication Research* 19, 154–174.

- Day, V. D. & Antonakis, J. 2012. Leadership: Past, Present, and Future. Teoksessa V. D. Day & J. Antonakis (toim.) *The Nature of Leadership*. 2nd ed. Lontoo: Sage.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. 2004. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 171–191.
- Eisenberg, E. M. & Goodall Jr., H. L. 2004. *Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint*. 4th edition. New York: Bedford.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71, 500–507.
- Elizur, D. & Koslowsky, M. 2001. Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 593–599.
- Ellis, B. H. & Miller, K. I, 1994. Supportive Communication Among Nurses: Effects on Commitment, Burnout, and Retention. *Health Communication* 1994, 6 (2), 77–96.
- Fairhurst, G. T. 2001. Dualism in Leadership Research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Lontoo: Sage, 379–439.
- Fay, M. & Kline, S. 2008. High intensity telecommuting and organizational identification: The value of informal communication. Paper presented at International Communication Association Annual Meeting. May 2008, Montreal, Canada, 1–37.
- Fink, A. 1995. *The survey handbook. The survey kit 1*. Thousand Oaks: Sage.
- Fink, A. 1995 b. *How to ask survey questions. The survey kit 2*. Thousand Oaks: Sage.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication. An introduction to research methods*. 2nd ed. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T. 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly* 15, 176–190.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership. A communicative perspective*. 5th ed. Long Grove: Waveland Press.
- Himle, D. P. & Jayaratne, S. 1991. Buffering effects of four social support types on burnout among social workers. *Social Work Research and Abstracts* [online] 27, March 1991.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita. 13. painos*. Keuruu: Otava.

- Hopkins, K. M. 2001. Manager intervention with troubled supervisors: Help and support start at the top. *Management Communication Quarterly* 15, 83–99.
- Kiesler, C. A. 1971. *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- Kotter, J. P. 1990. *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free press.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. 1985. Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal* 28(1), 110–132.
- Labatmediene, L. & Gustainiene, A.E. 2007. Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of management* 2 (2), 196–212.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Metsämuuronen, J. 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: Internal Methelp
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: SAGE.
- Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), 20–52.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities* 66.
- Mikkola, L. 2009. *Sosiaalinen tuki työssä: katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009*, 26–47.
- Mowday, S. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224–247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R. 1982. *Organizational linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership. Theory and Practice*. 5th ed. Lontoo: Sage.

- Oliver, N. 1990. Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology* 63, 19–31.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. *Asiantuntijasta esimieheksi: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Helsinki: WSOYpro.
- Roloff, M. & Brown, L. 2006. Organizational communication and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contract fulfillment as messages of employee value. Paper presented at International Communication Association Annual Meeting. June 2006, Dresden, Germany.
- Rouhiainen-Neuenhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. *Studies in humanities* 128.
- Salacik, G. R. 1977. Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief. Teoksessa Staw, B.M. & Salancik, G.R. (toim.) *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1–54
- Sand, G. & Miyazaki, A. D. 2000. The impact of social support on salesperson burnout and burnout components. *Psychology & Marketing* 17, 13–26.
- Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies* 56, 375–395.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Lontoo: Sage.
- Singh, J. 2000. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing* 64, 15–34.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto *Studies in Humanities* 79.
- Stewart, M. 1993. *Integrating social support in nursing*. Newbury Park: Sage.
- Tuomi & Sarajärvi, 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Yukl, G. Y. 2005. *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Zimmermann, S. & Applegate, J. 1994. Communicating social support in organizations: A message-centered approach. Teoksessa Burlison, B. R. Albrecht, T. L. & Sarason, I. G. (toim.) *Communication of social support. Messages, interactions, relationships, and community*. Lontoo: Sage, 50–70.

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake työntekijöille

Hyvä vastaanottaja!

Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan *organisaation* työntekijöille suunnattuun kyselyyn, joka tarkastelee esimiehen ja kollegoiden viestinnän ja sitoutumisen yhteyksiä. Kokemuksesi *organisaation* työntekijänä ovat minulle arvokkaita.

Olen Jyväskylän yliopiston puheviestinnän opiskelija ja teen pro gradu -tutkielmaani organisaatioon sitoutumisesta. Esimiehellä tarkoitetaan tässä työssä omaa lähiesimiestäsi. Sitä esimiestä, jonka kanssa olet eniten tekemisissä ja joka vastaa päivittäisestä johtamistyöstäsi. Kollegoilla puolestaan tarkoitetaan niitä työntekijöitä, joiden kanssa teet säännöllisesti yhteistyötä ja olet tekemisissä arjessa. Voit vastata kyselyyn työaikanasi. Kaikki vastaukset ovat nimettömiä ja luottamuksellisia.

Kysely toteutetaan verkossa osoitteessa <http://MRINTERVIEW2.ad.jyu.fi/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=KYSELY16> ja siihen vastaaminen vie aikaa noin 5–10 minuuttia. Viimeinen vastauspäivä on perjantai 24.5.2013.

Tutkielmaani ohjaa lehtori Leena Mikkola (leena.mikkola@jyu.fi). Vastaa mielelläni lisäkysymyksiin joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,
Vastauksestasi jo etukäteen kiittäen,
Hanna Liimatainen
hanna.liimatainen@jyu.fi
0407371039

Hyvä vastaaja!

Kyselyssä on ensin muutamia taustakysymyksiä, jotka liittyvät sinuun ja työhösi organisaatioon. Tämän jälkeen esitetään kysymyksiä liittyen suhteeseesi organisaatioon. Kolmantena vuorossa on kysymyksiä esimiehesi ja kollegoidesi toiminnasta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,
Hanna Liimatainen

Osa 1: Taustatietoja sinusta ja työskentelystäsi *organisaatiossa*

Pyydän sinua vastaamaan jokaiseen sinulle esitettyyn taustakysymykseen valitsemalla vastausvaihtoehtojen joukosta sen vaihtoehdon, joka sopii sinuun parhaiten tai kirjoittamalla vastauksen sille varattuun tilaan.

Ikäsi?

- 25 vuotta tai alle
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56 vuotta tai yli

Sukupuolesi?

- Mies
- Nainen

Koulutuksesi?

- Peruskoulu/kansakoulu
- Lukio
- Ammatillinen koulutus
- Korkeakoulututkinto tai muu vastaava koulutus

Työsuhteen muoto?

- Osa-aikainen työsuhde
- Määräaikainen työsuhde
- Toistaiseksi voimassaoleva työsuhde

Työsuhteen kesto organisaatiossa?

- 0-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Toimipiste, jossa työskentelet?

- Vaihtoehto 1
- Vaihtoehto 2
- Vaihtoehto 3
- Vaihtoehto 4

Yksikkö, jossa työskentelet

- Vaihtoehto 1
- Vaihtoehto 2
- Vaihtoehto 3
- Vaihtoehto 4
- Vaihtoehto

Pääasiallinen työtehtäväsi? _____

Toimitko itse esimiestyössä?

- Toimin myös esimiehenä
- Ei, en toimi esimiehenä

Osa 2: Suhde työnantajaan

Seuraavaksi sinulle esitetään kysymyksiä, jotka koskevat suhdettasi *organisaatioon*. Ajattele nyt suhdettasi omaan organisaatioosi ja valitse näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto seuraavista väittämistä.

1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= En eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

1. Olen tyytyväinen nykyiseen toimenkuvaani *organisaatiossa*
2. Kunnioitan *organisaation* tavoitteita
3. Voisin kuvitella viettäväni lopun työurani *organisaation* palveluksessa
4. Työni *organisaatiossa* innostaa minua
5. Haluan antaa täyden työpanokseni *organisaation* tavoitteiden saavuttamisen eteen
6. Uskon, että *organisaatio* voi saavuttaa asettamansa tavoitteet
7. Olisin halukas vaihtamaan työpaikkaa, jos se vain olisi mahdollista
8. *Organisaation* arvot ovat hyvin samankaltaisia kuin omani
9. Olen ylpeä siitä, että saan työskennellä *organisaatiossa*
10. Uskon *organisaation* menestykseen tulevaisuudessa
11. Koen *organisaation* ongelmat myös henkilökohtaisiksi ongelmikseni
12. *Organisaatioon* kuuluminen on minulle tärkeämpää kuin työstä saamani palkka
13. Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos saisin tehdä uudessa paikassa täysin samanlaista työtä kuin nyt
14. Jos *organisaatiota* kehuaan, koen olevani yksi kiitoksen saajista

Osa 3: Viestintä työpaikalla esimiehen kanssa

Seuraavassa sinulta kysytään kokemuksiasi esimiehesi toiminnasta. Ajattele kysymyksissä sitä esimiestäsi, jonka kanssa olet eniten tekemisissä arkityössäsi. Valitse näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto seuraavista väittämistä.

1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= En eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

1. Koen saavani esimieheltäni riittävästi tietoa
2. Koen saavani esimieheltäni kannustavaa palautetta
3. Esimieheni sallii minun olla työpaikalla myös huonolla tuulella
4. Esimieheni kuuntelee minua, jos minulla on joitakin työhöni liittyviä huolia
5. Esimieheni arvioi tarvittaessa työsuorituksiani
6. Esimieheni neuvoo minua mielellään ongelmatilanteissa
7. Esimieheni rohkaisee minua puhumaan tunteistani
8. Jos esimieheni ei osaa neuvoa minua, hän ohjaa minua hakemaan apua ihmiseltä, joka voisi auttaa
9. Olen saanut esimieheltäni palautetta siitä, millaisena työntekijänä hän näkee minut
10. Esimieheni auttaa minua arvioimaan omaa työtäni
11. Esimieheni on valmis antamaan minulle ehdotuksia, joiden avulla voin edistää työtäni
12. Esimieheni suhtautuu ymmärtäväisesti työtä koskeviin huoliini

Osa 4: Viestintä työpaikalla kollegoiden kanssa

Seuraavassa sinulta kysytään kokemuksiasi kollegoidesi toiminnasta työpaikalla. Ajattele kysymyksissä lähimpien työtovereidesi kanssa käymiäsi keskusteluja. Valitse näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto seuraavista väittämistä.

1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= En eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

1. Koen saavani kollegoiltani riittävästi tietoa
2. Koen saavani kollegoiltani kannustavaa palautetta
3. Kollegani sallivat minun olla työpaikalla myös huonolla tuulella
4. Kollegani kuuntelevat minua, jos minulla on joitakin työhöni liittyviä huolia
5. Kollegani arvioivat tarvittaessa työsuorituksiani
6. Kollegani neuvovat minua mielellään ongelmatilanteissa
7. Kollegani rohkaisevat minua puhumaan tunteistani
8. Jos kollegani eivät osaa auttaa minua, he ohjaavat minut hakemaan apua ihmiseltä, joka voisi auttaa
9. Olen saanut kollegoiltani palautetta siitä, millaisena työntekijänä he näkevät minut
10. Kollegani auttavat minua arvioimaan omaa työskentelyäni
11. Kollegani ovat valmiita antamaan minulle ehdotuksia, joiden avulla voin edistää työtäni
12. Kollegani suhtautuvat ymmärtäväisesti työtä koskeviin huoliini

Kiitos vastauksestasi ja ajastasi!

Kokemuksesi *organisaation* työntekijänä ovat minulle tärkeitä.

LIITE 2: Sitoutumismittarit

ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE	
Mowday & Steers & 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 & 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.