

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN LAITOS**

Pia Niemelä

**HENKISTÄ TYÖHYVINVOINTIA LISÄÄVÄT JA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT**  
**JA ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN – TUTKIMUSKOHTENA**  
**KANSANOPISTOT**

Johtaminen ja organisaatiot  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2011**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	9
<b>1. JOHDANTO</b>	11
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	14
1.2. Tutkimuksen rakenne	15
<b>2. HENKINEN TYÖHYVINVOINTI JA SITÄ LISÄÄVÄT JA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT</b>	16
2.1. Henkisen työhyvinvoinnin määrittely	16
2.2. Motivaatio henkistä työhyvinvointia selittävänä tekijänä	18
2.2.1. Maslow'n tarvehierarkia	19
2.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria	22
2.2.3. Maslow'n ja Herzbergin teorioiden yhtäläisyyksiä	23
2.3. Työstressi henkisen työhyvinvoinnin heikentäjänä	24
2.4. Henkinen työhyvinvointi aikaisempien tutkimusten mukaan	28
2.4.1. Taustatekijöiden yhteys henkiseen työhyvinvointiin	30
2.4.2. Henkistä työhyvinvointia lisäävät tekijät	31
2.4.3. Henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät	33
2.4.4. Henkinen työhyvinvointi koulutusallalla	35
2.4.5. Henkisen työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteys	37
<b>3. ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN</b>	39
3.1. Määrittely	40
3.2. Luokitteluja	41
3.3. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	46
3.3.1. Henkilökohtaiset ominaisuudet	47
3.3.2. Työn sisältö ja työntekijöiden roolit	49
3.3.3. Kehittymis- ja vaikutusmahdollisuudet	49
3.3.4. Kokemukset työstä ja työpaikasta	50
3.3.5. Muut tekijät	51
3.4. Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset	53
3.4.1. Sitoutuneen henkilöstön vaikutukset organisaatioon	53
3.4.2. Sitoutumisen vaikutukset yksilöön	55



	<b>sivu</b>
<b>4. HENKISEN TYÖHYVINVOINNIN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMISEN YHTEYS</b>	<b>57</b>
4.1. Henkisen työhyvinvoinnin yhteys sitoutumiseen	57
4.2. Sitoutumisen yhteys henkiseen työhyvinvointiin	58
4.3. Kaksisuuntainen yhteys	59
<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>60</b>
5.1. Tutkimusstrategia	60
5.2. Mittarin laadinta	61
5.3. Aineiston keruu ja analyysi	62
5.4. Tutkimuksen luotettavuus	64
<b>6. TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>69</b>
6.1. Taustatiedot	69
6.2. Pääkomponenttianalyysit ja summamuuttujien muodostaminen	73
6.2.1. Henkinen työhyvinvointi	73
6.2.2. Sitoutuminen	76
6.3. Henkinen työhyvinvointi kansanopistoissa	79
6.3.1. Henkistä työhyvinvointia lisäävät tekijät	80
6.3.2. Henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät	82
6.4. Organisaatioon sitoutuminen kansanopistoissa	85
6.4.1. Sitoutumisen ulottuvuudet	85
6.4.2. Työpaikan vaihtohalukkuus	86
6.5. Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ja organisaatioon sitoutumisen yhteys kansanopistoissa	89
<b>7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>92</b>
7.1. Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät kansanopistoissa	93
7.2. Organisaatioon sitoutuminen kansanopistoissa	97
7.3. Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ja sitoutumisen yhteys kansanopistoissa	98
7.4. Henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen kilpailutekijöinä	100
7.5. Jatkotutkimusaiheita ja tutkimuksen rajoitukset	102

## **LÄHDELUETTELO**



	<b>sivu</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>Liite 1.</b> Saateviestit.	128
<b>Liite 2.</b> Kyselylomake.	129
<b>Liite 3.</b> Pääkomponenttianalyysit.	136
<b>KUVIOLUETTELO</b>	
<b>Kuvio 1.</b> Maslow'n tarvehierarkia (mukaihen Rauramon 2004: 40 kuviota).	21
<b>Kuvio 2.</b> Motivaatio–hygienia-teorian ja Maslow'n tarvehierarkian yhteydet (Hersey & Blanchard 1975: 70).	24
<b>Kuvio 3.</b> Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat hypoteettiset tekijät ja miten sitoutuminen Mowdayn ym. (1982: 30) mukaan ilmenee.	47
<b>Kuvio 4.</b> Vastaajien sukupuolijakauma.	69
<b>Kuvio 5.</b> Vastaajien ikä.	70
<b>Kuvio 6.</b> Vastaajien koulutustaso.	70
<b>Kuvio 7.</b> Vastaajien työtehtävät.	71
<b>Kuvio 8.</b> Vastaajien työpaikkojen henkilöstömäärät.	72
<b>Kuvio 9.</b> Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ulottuvuuksien keskiarvot.	84
<b>Kuvio 10.</b> Henkiseen työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.	93
<b>Kuvio 11.</b> Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ulottuvuuksien yhteys organisaatioon sitoutumiseen.	99
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	
<b>Taulukko 1.</b> Motivaatio- ja hygieniatekijöitä (Herzberg ym. 1959).	23
<b>Taulukko 2.</b> Sitoutumisen tyypit eri tutkijoiden mukaan.	46
<b>Taulukko 3.</b> Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden pääkomponentit.	74
<b>Taulukko 4.</b> Henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden pääkomponentit.	76
<b>Taulukko 5.</b> Organisaatioon sitoutumisen mittarin pääkomponentit.	78
<b>Taulukko 6.</b> Työpaikan vaihtohalukkuuden pääkomponentti.	79
<b>Taulukko 7.</b> Henkistä työhyvinvointia lisäävät yksittäiset tekijät.	81
<b>Taulukko 8.</b> Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden ulottuvuudet.	82
<b>Taulukko 9.</b> Henkistä työhyvinvointia heikentävät yksittäiset tekijät.	83
<b>Taulukko 10.</b> Henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden ulottuvuudet.	83
<b>Taulukko 11.</b> Organisaatioon sitoutumisen mittarin yksittäiset muuttajat.	86
<b>Taulukko 12.</b> Työpaikan vaihtohalukkuuden yksittäiset muuttajat.	87
<b>Taulukko 13.</b> Sitoutumisen ulottuvuudet.	88



	<b>sivu</b>
<b>Taulukko 14.</b> Sitoutumisen ulottuvuuksien välinen yhteys.	89
<b>Taulukko 15.</b> Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden yhteys sitoutumiseen.	90
<b>Taulukko 16.</b> Henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden yhteys sitoutumiseen.	91





---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Pia Niemelä

**Tutkielman nimi:**

Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät ja organisaatioon sitoutuminen – tutkimuskohteena kansanopistot

**Ohjaaja:**

Tiina Brandt

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Laitos:**

Johtamisen laitos

**Oppiaine:**

Johtaminen ja organisaatiot

**Aloitusvuosi:**

2004

**Valmistumisvuosi:**

2011

**Sivumäärä:** 146

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen pääongelma on, ovatko henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen kansanopistoissa. Alaongelmina tarkastellaan, mitkä tekijät henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät sekä millaisia sitoutuminen ja työpaikan vaihtohalukkuus ovat rakenteeltaan ja voimakkuudeltaan.

Työmotivaatio liittyy sekä henkiseen työhyvinvointiin että sitoutumiseen, joten niitä lähestytään Maslow'n tarvehierarkian ja Herzbergin motivaatio–hygienia-teorian kautta. Työstressiä tarkastellaan Karasekin, Siegristin, Warrin ja Kalimon mallien avulla.

Tutkimusaineisto (N=313) kerättiin Suomen kansanopistoihin keväällä 2010 lähetetyllä e-lomakkeella. Aineiston analysoinnissa käytettiin kvantitatiivisia menetelmiä, kuten Pearsonin korrelaatiokerrointa ja pääkomponenttianalyysia.

Sekä henkistä työhyvinvointia lisäävät että sitä heikentävät tekijät jakautuvat kolmeen ulottuvuuteen: Henkistä työhyvinvointia lisäävät työn sisältö, työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus sekä ulkoiset tekijät. Henkistä työhyvinvointia heikentävät kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen, kiire sekä työn haittapuolet.

Yksittäisistä tekijöistä henkistä työhyvinvointia lisäävät eniten työn sisältö, työn itsenäisyys, miellyttävät asiakkaat/oppilaat, työn vaihtelevuus ja suhteet työtovereihin. Henkistä työhyvinvointia heikentävät eniten kiire tai kireät aikataulut, kokemus, ettei olennaista tietoa anneta ajoissa, huonot työjärjestelyt/johtaminen, palkka ja arvostuksen puute.

Organisaatioon sitoutumista tarkastellaan Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979) mittarin avulla. Sitoutumisen kolme ulottuvuutta ovat samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä, halu pysyä organisaation jäsenenä ja halu ponnistella organisaation hyväksi. Lisäksi erillisenä dimensionaan tarkastellaan työpaikan vaihtohalukkuutta.

Tutkimus osoittaa henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen olevan kaksisuuntaisessa yhteydessä toisiinsa. Hyvinvoiva henkilö on todennäköisesti myös vahvasti sitoutunut, kun taas heikko työhyvinvointi ja vähäinen sitoutuminen kytkeytyvät toisiinsa.

---

**AVAINSANAT:** henkinen työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työssä viihtyminen, organisaatioon sitoutuminen, työmotivaatio



## 1. JOHDANTO

Viime aikoina Suomessa on keskusteltu paljon työelämän laadusta. Työelämän on usein todettu muuttuneen aikaisempaa vaativammaksi ja työtahdin ja kiireen kovemmiksi (esim. Ahola, Kivistö & Vartia 2006; Lehto 2007). Muutokseen voidaan nähdä olevan kolme syytä: 1) teknologinen kehitys, 2) globalisaatio, talouden kansainvälistyminen ja kilpailun kiristyminen sekä 3) hyvinvointivaltion rahoituksen epävakaistuminen (Lehto 2007: 94). Useiden näkemysten mukaan työelämän laatu onkin huonontunut nopeasti (esim. Rifkin 1994; Sennett 1998; Beck 2000; Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2002; Head 2003; Siltala 2004; Hankamäki 2005).

Tällaista yleistä työelämän huonontumiskurssia voidaan myös kritisoida. Monet työelämän laadun tekijät eivät ole muuttuneet viimeisten 10–20 vuoden aikana, ja joiltain osin on löytynyt merkkejä pikemminkin laadun paranemisesta. Samanaikaisesti joillain aloilla ja joissain ammattiryhmissä voi tapahtua parannusta ja joissain huononemista. (Alasoini 2007: 106–107.) Myös Lehto (2007: 94) toteaa, että työelämän muutos on moninainen. Kehitys on erilaista eri sektoreilla ja eri työelämän lohkoilla. Ei voida sanoa, että työelämä olisi kehittynyt yksinomaan hyvään tai huonoon suuntaan. Tuoreen Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportin ”Mainettaan parempi työ – Kymmenen väitettä työelämästä” keskeinen sanoma on, että suomalainen työelämä ei ole huonontunut 2000-luvulla. Raportissa kuitenkin todetaan, että meneillään on suuri murros, kun työntekijät, työkuultuuri ja työtehtävät muuttuvat. (Alasoini 2010.) Toisaalta Siltala (2010) kommentoi raporttia toteamalla työelämän huonontuneen jo 1990-luvun alkupuolella, jolloin henkilöstöä vähennettiin monissa organisaatioissa. Enemmän työtä alettiin teettää vähemmällä henkilöstöllä, eikä kiireen ole todettu suoranaisesti vähentyneen 2000-luvulla.

Työelämän murroksen myötä henkisestä työhyvinvoinnista on alettu keskustella entistä enemmän. Oltiin työelämän kehityksen suunnasta mitä mieltä tahansa, työhyvinvoinnin ja organisaation taloudellisen tuloksen yhteyttä ei voida kiistää. Hyvinvoivat työntekijät ovat usein myös tehokkaita, joten 2000-luvulla henkilöstöä on alettu yhä useammin pitää pääomana, josta on syytä huolehtia (Rauramo 2004: 13–14). Hyvinvoinnista on muodostumassa yrityksille yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Vastaavasti työuupumuksen ja muun pahoinvoinnin työssä on huomattu tulevan yrityksille ja yhteiskunnalle kalliiksi (Ahonen, Bjurström & Hussi 2001). Työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden yhteys tulee esiin myös edellä mainitussa EVA:n raportissa (Alasoini 2010).

Henkisellä työhyvinvoinnilla on luonnollisesti suuri merkitys paitsi organisaatiolle, myös ihmiselle itselleen. Työtä, josta puuttuu mielekkyys, voidaan Juutin ja Vuorelan (2002: 68) mukaan pitää suorastaan rangaistuksena. Mielekäs työ, jossa ihminen voi toteuttaa itseään, sen sijaan lisää yksilön hyvinvointia.

Työuupumus ja masennus ovat kasvavia ongelmia työelämässä (esim. Rauramo 2004), mikä kertoo, ettei suomalaisten henkinen työhyvinvointi ole paras mahdollinen. Työuupumusta ei luokitella sairaudeksi, vaan sairauslomaan oikeuttava diagnoosi on masennus, joka onkin yleistynyt sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttajana (Gould, Grönlund, Korpiluoma, Nyman & Tuominen 2007: 15). Mielenterveyden häiriöt, joihin masennuskin lukeutuu, ovat nykyään Suomessa yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen (Junttila 2009). Työhyvinvoinnin ongelmiin olisikin tärkeää puuttua, jotta työelämässä jaksettaisiin jatkaa nykyistä pidempään. Työurien pidentämisestä on keskusteltu viime aikoina paljon väestön ikärakenteen vuoksi. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työvoima vähenee ja huoltosuhde heikkenee, joten parempia työolosuhteita ja pidempiä työuria tarvitaan (Ylikoski ym. 2006: 19).

Myös henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on ajankohtainen kysymys. Elinkeinoelämää ovat viime aikoina leimanneet epävarmuus tulevaisuuden kehityksestä, lukuisat yritysten lopettamispäätökset tai sijainnin muutospäätökset ja henkilöstön lomauttamis- ja irtisanomispaineet. Muutostilanteissa tehdään usein henkilöstöjärjestelyjä. Yritykseen niiden jälkeen jäävät ihmiset muodostavat ydinorganisaation. Heidän osaamisensa, motivaationsa ja sitoutumisensa ovat organisaatiolle ratkaisevan tärkeitä. (Lampikoski 2005: 9–10.)

Yhteiskunnan ja organisaatioiden voimakas murros tekee työntekijöistä toisaalta turvallisuushakuisia, mutta samalla vähemmän lojaaleja työnantajaansa kohtaan. Suuri osa työntekijöistä toimii työhistoriansa aikana monien työnantajien palveluksessa ja elinikäinen sitoutuminen on väistymässä. (Lampikoski 2005: 9–10.) Vaikuttaa siltä, että organisaatiot eivät enää sitoudu työntekijöihinsä entiseen tapaan. Myös työntekijöiden sitoutuminen on muuttunut. Epävarmuus tulevaisuudesta vähentää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Jos organisaatio ei sitoudu työntekijään, on myös työntekijän vaikea sitoutua työorganisaatioonsa (Viitala 2005: 246).

Sitoutuminen parantaa organisaation menestystä (esim. Tuomiranta 2002: 57) ja on yhä ratkaisevampi tekijä sen saavuttamiseksi (Jokivuori 2002: 10). Sekä hyvä henkinen työhyvinvointi että sitoutuminen organisaatioon parantavat työsuoritusta ja vähentävät

poissaoloja ja siten lisäävät organisaation taloudellista tuottavuutta (esim. Huselid 1995: 635; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli 1997: 1114–1115). Myös Viitala ja Mäkipelkola (2005) toteavat vahvan sitoutumisen sekä työnantajan että työntekijöiden puolelta olevan organisaatioiden elinehto.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan henkistä työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista kansanopistoissa. Ne ovat monipuolista koulutusta tarjoavia aikuisoppilaitoksia, joiden opintotarjonta jakautuu pitkäkestoiseen koulutukseen, lyhyisiin kursseihin ja avoimen yliopiston opintoihin. Koulutus on pääasiassa vapaata sivistystyötä, mutta monet kansanopistot järjestävät myös peruskoulu- ja lukio-opetusta sekä ammatillista koulutusta. Suomessa toimii 89 kansanopistoa, joista 17 on ruotsinkielisiä. Opistoja on eri puolilla maata Ahvenanmaalta Kuusamoon. Useimmat opistot ovat yksityisiä. Kaikki saavat lakisääteistä valtionosuutta ja ovat opetusviranomaisten valvonnassa. (Suomen kansanopistoyhdistys 2010: 3.)

Kansanopistojen henkilöstön henkistä työhyvinvointia tai organisaatioon sitoutumista ei ole aikaisemmin tutkittu. Ylipäätään henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen yhteyttä on tutkittu Suomessa vain vähän. Kansanopistojen mielenkiintoisuutta tutkimuskohteena lisää niiden erilaisuus useimpiin muihin oppilaitosmuotoihin nähden. Kansanopistot ovat omaleimaisia työyhteisöjä mm. sisäoppilaitosmuotoisuutensa ja monien opistojen aatteellisen taustan vuoksi. Taustayhteisön ja luonteensa mukaan opistot voidaan jakaa neljään ryhmään: sitoutumattomat, kristilliset, yhteiskunnalliset ja erityisopistot (Suomen kansanopistoyhdistys 2010: 3). Yli puolella kansanopistoista on uskonnollinen tai poliittinen arvopohja (Vapaan sivistystyön kehittämissuunnitelma 2009–2012: 83). Kansanopistojen tarkoituksena on edistää kansalaisten omaehtoista opiskelua siten, että kukin opisto voi samalla painottaa arvo- ja aatetaustansa ja kasvatustavoitteitaan. Organisaatioiden taustayhteisöt päättävät koulutuksen tavoitteista ja sisällöistä pääsääntöisesti itsellään. Vapaan sivistystyön koulutusta ei säädellyt opetussuunnitelmin tai tutkinnon perustein (Vapaan sivistystyön kehittämissuunnitelma 2009–2012: 14–15).

Ikäluokkien pieneneminen ja pyrkimykset nopeuttaa ammatillisiin ja korkeakoulutasoihin jatko-opintoihin siirtymistä ja pidentää työuria heijastuvat erityisesti kansanopistoihin. Sen vuoksi erityisesti pitkäkestoisen koulutuksen kysyntä on viime vuosina laskenut, joskin opiskelijamäärät ovat äskettäin kääntyneet jälleen kasvuun. (Vapaan sivistystyön kehittämissuunnitelma 2009–2012: 83.) Useiden opistojen taloudellinen tilanne onkin tiukka.

Kiristyneen kilpailun lisäksi kansanopistokentässä on tapahtumassa myös muita muutoksia. Kansanopistojen saaman valtionosuuden rahoitusperusteet ovat muuttumassa. Opistot myös veloitetaan lisäämään keskinäistä yhteistyötään sekä yhteistyötä muun tyyppisten oppilaitosten kanssa. Siihen liittyen opistojen lukumääräkin tulee pienene- mään. (Vapaan sivistystyön kehittämissuunnitelma 2009–2012.) Nämä asiat vaikuttavat opistojen tulevaisuuteen ja esimerkiksi opistojen yhdistymisiä on todennäköisesti tulos- sa. Tällaiset tekijät saattavat heijastua henkiseen työhyvinvointiin ja organisaatioon si- toutumiseen ja osaltaan lisäävät opistojen kiinnostavuutta tutkimuksen kohteena.

Kaiken kaikkiaan henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat monimutkaisia ilmiöitä, joihin vaikuttavat monet tekijät samanaikaisesti. Niiden tunteminen auttaa esimiehiä löytämään organisaatioistaan kehittämiskohteita ja siten parantamaan alaistensa työhy- vinvointia ja sitoutumista. Ne taas lisäävät organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta.

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

#### **Tutkimusongelma:**

Ovatko henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät yhteydessä organisaati- oon sitoutumiseen kansanopistoissa?

#### **Alaongelmat:**

Mitkä tekijät lisäävät ja mitkä heikentävät henkistä työhyvinvointia kansanopistoissa?

Millaisia organisaatioon sitoutuminen ja työpaikan vaihtohalukkuus ovat rakenteeltaan ja voimakkuudeltaan kansanopistoissa?

Tutkimuksen tavoitteena on vastata näihin tutkimusongelmiin. Vastauksia etsitään sekä aikaisempien tutkimusten että tässä tutkimuksessa kerätyn kvantitatiivisen aineiston avulla.

Tutkimus on rajattu seuraavasti: Tutkimuksen kohteena on vain kansanopistojen henki- löstö. Tutkimuksessa käsitellään henkistä työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöi- tä. Fyysistä työhyvinvointia ei tarkastella. Sitoutumisen osa-alueista käsitellään vain organisaatioon sitoutumista. Organisaation lisäksi sitoutuminen voi kohdistua organi- saatioon, toimialaan tai ammattiin, tiimiin, työhön, uraan tai ammattiryhmään (Porter, Lawler & Hackman 1981; Koivisto 2008).

## 1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käsitellään ensin henkiseen työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen liittyviä teorioita ja aikaisempia tutkimuksia. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus ja tulokset. Sekä teoriaosassa että empiirisessä osassa tarkastellaan ensin henkistä työhyvinvointia, sitten organisaatioon sitoutumista ja lopuksi niiden mahdollista yhteyttä.

Toisessa luvussa tutustutaan ensin henkisen työhyvinvoinnin käsitteeseen. Sitten selvitetään, mitkä tekijät aikaisempien tutkimusten perusteella lisäävät ja mitkä heikentävät sitä ja miten se vaikuttaa organisaation menestykseen. Työmotivaatio vaikuttaa niin henkiseen työhyvinvointiin kuin sitoutumiseenkin, joten luvussa käsitellään keskeisimpiä motivaatioteorioita eli Herzbergin motivaatio–hygienia-teoriaa ja Maslow'n tarvehierarkiaa. Myös stressi on tärkeä henkiseen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, joten Karasekin, Siegristin, Warrin ja Kalimon työstressimallit esitellään lyhyesti. Kolmannessa luvussa käsitellään organisaatioon sitoutumista, sen luokitteluja, siihen vaikuttavia tekijöitä ja sen seurauksia. Neljännessä luvussa tarkastellaan henkisen työhyvinvoinnin ja organisaation sitoutumisen yhteyttä ja sen suuntaa aikaisempien tutkimusten mukaan.

Tutkimuksen empiirinen osa alkaa viidennestä luvusta, jossa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Seuraavassa luvussa esitellään saadut tulokset. Lopuksi tehdään tuloksista yhteenveto, vertaillaan niitä aikaisempien tutkimusten tuloksiin, pohditaan tulosten esiin tuomia kehittämistarpeita sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.



## 2. HENKINEN TYÖHYVINVOINTI JA SITÄ LISÄÄVÄT JA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT

Työ edistää yksilön niin työssä kuin vapaa-aikanakin kokemaa hyvinvointia, kun se on terveellistä ja turvallista ja siihen liittyy aikaansaamisen tunne ja oppimiskokemuksia (Työturvallisuuskeskus: 2009). Työterveyshuolto- ja työturvallisuuslait on uusittu 2000-luvulla ja työhyvinvoinnista huolehtimisesta on tullut osin lakisääteinen velvoite organisaatioille. Työturvallisuuslain muuttamisen taustalla oli työn henkisen rasittavuuden huomioiminen. (Ojala & Ahonen 2005: 35–36.) Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383;12 §) määrää, että työnantajan tulee arvioida mm. työolosuhteita, työturvallisuutta ja työn kuormittavuutta. Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738; 8 §, 23.8.2002/738; 25 §) sanotaan, että jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan siten, että hänen terveytensä vaarantuu, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan ryhdyttävä käytettävissään olevin keinoin toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi ja vähentämiseksi.

Henkiseen työhyvinvointiin sisältyy myös positiivinen näkökulma työn hyödyllisyydestä yksilön hyvinvoinnille. Työssä on aina myös myönteisiä puolia. On tärkeää tunnustaa työn merkitys terveyttä ja hyvinvointia ylläpitävänä tekijänä (Yrjänheikki & Jokiluoma 2006: 31–32). Työ haasteineen tarjoaa onnistumisen kokemuksia ja pitää mielenvireyttä yllä. Työrooli on tärkeä osa oman minuuden ilmaisemista. Työ tyydyttää monia tarpeita ja on oleellinen osa elämää. Jos ihminen on alikuormitettu, hän turhautuu, latistuu ja kyseenalaistaa elämänsä mielekkyyttä. (Merikallio 2001: 21–22.) Vuosien 1977–2008 työolotutkimusten mukaan ansiotyö on keskeinen osa suomalaisten elämää, ja monet haluaisivat jatkaa sitä vielä eläkeiän jälkeenkin (Lehto & Sutela 2008: 218).

### 2.1. Henkisen työhyvinvoinnin määrittely

Henkistä työhyvinvointia on tutkittu 1930-luvulta alkaen (Locke 1969: 309–336). Silloin tosin puhuttiin työtyytyväisyydestä ja työhön tyytymättömyydestä. Kiinnostuksen kohteena olivat 1930-luvulta alkaen mm. työntekijöiden moraalit ja asenteet työtä kohtaan. 1960-luvulla mielenkiinto siirtyi motivaatioon. 1990- ja 2000-luvuilla tutkimus lisääntyi, koska 1990-luvun laman aiheuttamasta resurssien vähenemisestä huolimatta työntekijöiden piti selvitä samasta työmäärästä kuin ennenkin (Laaksonen 2008: 15). Siitä lähtien alan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat olleet työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.

Työympäristöt ja työntekijät ovat hyvin erilaisia, mikä luo tutkimukselle monenlaisia tarpeita ja odotuksia. Työssä koettua hyvinvointia on tutkittu usealla tieteenalalla, kuten ergonomiassa, hallintotieteissä, kansanterveystieteessä, työlääkätieteessä, sosiaalipoliitiikassa, sosiologiassa, taloustieteessä, teknisissä tieteissä ja työpsykologiassa. Työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja työssä jaksamista käytetään kirjallisuudessa yleensä samaa tarkoittavina. Kyseessä onkin laaja, jopa epäyhtenäinen tutkimuskohde (Dufva, Sinkkonen & Kinnunen 1996: 31).

Työhyvinvointi on melko uusi ajatus, joka kuvaa työssä jaksamisen hyviä puolia. Työhyvinvointi voidaan jakaa fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin. (Työhyvinvointi: 2009.) Tässä tutkimuksessa keskitytään henkiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2009). Henkiseen työhyvinvointiin kuuluu siten työntekijän jaksaminen sekä hyvä työn hallinta, työilmapiiri ja johtaminen. Kalimo ja Vuori (1988: 241) määrittelevät henkisen hyvinvoinnin ihmisen itse kokemaksi hyväksi oloksi, jolloin sille on olemassa vain hänen itsensä valitsemat kriteerit. Ihminen siis voi niin hyvin kuin itse kokee voivansa. Kalimo ja Vuori eivät tarkoita tällä pelkästään työhyvinvointia, vaan hyvinvointia laajemmin. Heidän ajatustaan voidaan kuitenkin soveltaa henkiseen työhyvinvointiin: voidaan ajatella, että se on yksilön työssään kokemaa hyvää oloa ja työntekijä itse on paras hyvinvointinsa asiantuntija.

Henkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä samaa kuin useissa aikaisemmissa tutkimuksissa työtyytyväisyydellä. Sen vuoksi seuraavassa esitettävät työtyytyväisyyden määritelmät kuvaavat myös henkistä työhyvinvointia. Aikaisempia tutkimuksia käsiteltäessä käytetään myös työtyytyväisyys-sanaa, koska kyseisten tutkimusten tekijät ovat niin tehneet.

Joissain tutkimuksissa, kuten työolotutkimuksessa, puhutaan myös työssä viihtymisestä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät ovat samoja, joita työolotutkimuksessa kutsutaan työssä viihtymistä lisääviksi ja heikentäviksi tekijöiksi. Työolotutkimus on niin laaja, että siten ne erottuvat parhaiten sen muista osa-alueista. Siinä työssä viihtyminen nähdään siis yhtenä työhyvinvoinnin keskeisenä osana. Tämä tutkimus on huomattavasti suppeampi, joten erottelu ei ole tarpeen, vaan selkeyden vuoksi tekijöitä nimitetään henkistä työhyvinvointia lisääviksi ja heikentäviksi tekijöiksi.

Työtyytyväisyydelle on erilaisia määritelmiä. Sillä tarkoitetaan usein työntekijän asennetta työtään kohtaan (Ivancevich & Matteson 1998; Lyly-Yrjänäinen 2006). Se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen ja se syntyy ajatuksista ja tunteista omaa työtä sekä työpaikan fyysisiä ja sosiaalisia olosuhteita kohtaan (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 73). Vroom (1964) määrittelee työtyytyväisyyden yksinkertaisesti yksilön positiiviseksi orientoitumiseksi nykyiseen työrooliinsa. Myös Vesterisen (2006: 41) mukaan työhyvinvoinnissa on kyse yksilön myönteisestä suhteesta työhönsä. Rayton (2006: 139–140) näkee työtyytyväisyyden henkilön tyytyväisyytenä uramahdollisuuksiin, saavuttamisen tunteeseen ja vaikutusmahdollisuuksiinsa työssään.

Työtyytyväisyyden voidaan nähdä määräytyvän myös sen mukaan, kuinka suuri ristiriita työntekijän odotusten ja työstä saatavan tyydytyksen välillä on. (Steers 1981: 296; Spector 1997: 2.) Työtyytyväisyys siis kuvaa henkilön työlleen asettamien tavoitteiden ja toiveiden suhdetta todellisuuteen. Työtyytyväisyys voidaan määrittellä myös yksilön kokemukseksi siitä, miten hän voi työssään tyydyttää tarpeitaan ja miten hyväksi hän kokee työnsä, työympäristönsä, vaikuttamismahdollisuutensa ja palkkansa. Hän toteaa työtyytyväisyyden muodostuvan useasta tekijästä: yksilön mahdollisuudesta kehittää ja ilmaista itseään työn kautta, siitä missä määrin työn sisältö vastaa hänen odotuksiaan sekä hänen suhtautumisestaan palkkaukseensa, vaikutusmahdollisuuksiinsa ja fyysiseen työympäristöönsä. (Juuti 1988: 44, 235.)

Tämän tutkimuksen näkökulma henkiseen työhyvinvointiin voidaan tiivistää seuraavasti: Henkinen hyvinvointi on yksilön kokema hyvä olo työssä (Kalimo & Vuori 1988). Siihen kuuluvat henkilön myönteiset ajatukset ja tunteet omaa työtä kohtaan (Schermerhorn ym. 1998) ja tyytyväisyys siihen, miten työ tyydyttää hänen toiveitaan, tarpeitaan ja odotuksiaan (esim. Steers 1981). Näkemykseen henkisestä työhyvinvoinnista sisältyy em. työterveyshuolto- ja työturvallisuuslaeissakin mainittu kuormitusnäkökulma eli onko henkilö mahdollisesti yli- tai alikuormittunut. Olennaista on Kalimon ja Vuoren (1988) korostama henkilön oma kokemus hyvinvoinnistaan. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tekijöitä, jotka lisäävät tai heikentävät henkistä työhyvinvointia. Niitä käsitellään tarkemmin luvussa 2.4.

## 2.2. Motivaatio henkistä työhyvinvointia selittävänä tekijänä

Työtyytyväisyyttä lähestytään usein motivaatioteorioiden kautta (Lewis, Goodman & Fand 1995: 74–77). Työtyytyväisyys ja työmotivaatio eivät kuitenkaan ole sama asia.

Työmotivaatioon vaikuttavat esimerkiksi palkkiota koskevat odotukset, kun taas työtyytyväisyyteen vaikuttaa itse työsuorituksen palkitsevuus. (Peltonen & Ruohotie 1991: 18). Työtyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä motivationaalisen prosessin erityisesti jos sen päämääräsuuntautuneisuus korostuu (Juuti 1998: 44–45). Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat siis lähellä toisiaan. Motivaatiota tarkastelemalla löydetään myös mahdollisia sitoutumisen taustalla olevia tekijöitä.

Sana *motivaatio* on johdettu latinan kielen sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden eli motiivien järjestelmää. Motiivit eli motivaation rakenneosat ovat tekojen vaikuttimia. Ne virittävät toimintaa, panevat käyttäytymisen liikkeelle ja suuntaavat sitä. Motivaatio on tila, jonka motiivit saavat aikaan. Motivaatiosta riippuu, minkä verran yksilö haluaa käyttää suoritukseen voimavarojaan. Ihmiset motivoituvat usein monista, joskus ristiriitaisistakin asioista samanaikaisesti. (Steers, Porter & Bigley 1996: 8.) Rauramo (2004: 39) toteaa, että ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahdotaan sen tekemistä. Motivaatio on voima, joka tekee työstä ilon.

### 2.2.1. Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n (1954) tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Teoria on vanha, mutta sitä käytetään edelleen muun muassa työtyytyväisyystutkimuksissa (Naylor 1999: 540; Ifinedo 2003). Tarvehierarkiaa on havainnollistettu kirjallisuudessa usein portaiden tai pyramidin avulla. Tässä tutkimuksessa se kuvataan portaina kuviossa 1.

Maslow'n mukaan yksilön tarpeista muodostuu hierarkia, jonka pohjalta hän toimii. Hierarkiassa on viisi tasoa. Ne ovat kuin portaat, joita nousee alhaalta ylöspäin. Alempien tasojen tarpeiden pitää olla tyydyttyneitä ennen kuin yksilö pääsee korkeimmalle tasolle. Kun alemman tason tarpeet on tyydytetty eli kyseinen porras saavutettu, voidaan alkaa toteuttaa seuraavan tason tavoitteita. Kun jokin alempi tarve vaatii tyydyttämistä, yksilön täytyy palata alemmalle tasolle. Esimerkiksi jos hän kärsii nälkää, ylempien tasojen tarpeet katoavat tilapäisesti ja palaavat taas hänen tultuaan ravituksi. Maslow toteaa, että ihminen on harvoin täysin tyytyväinen pidempään kuin hetken ajan. Kun yksi tarve on tyydytetty, toinen ilmestyy vaatimaan huomiota, ja sen tyydyttämisen jälkeen taas seuraava tarve tulee etualalle. Eri tilanteissa henkilö siis voi suuntautua eri tarpeisiin. (Maslow 1987: 7, 17.) Rauramo (2004) on tehnyt Maslow'n tarvehierarkian

pohjalta mallin työhyvinvoinnin portaista. Siinä tarkastellaan, mitä Maslow'n eri tasojen tarpeet merkitsevät työelämässä. Malli esitellään seuraavassa lyhyesti.

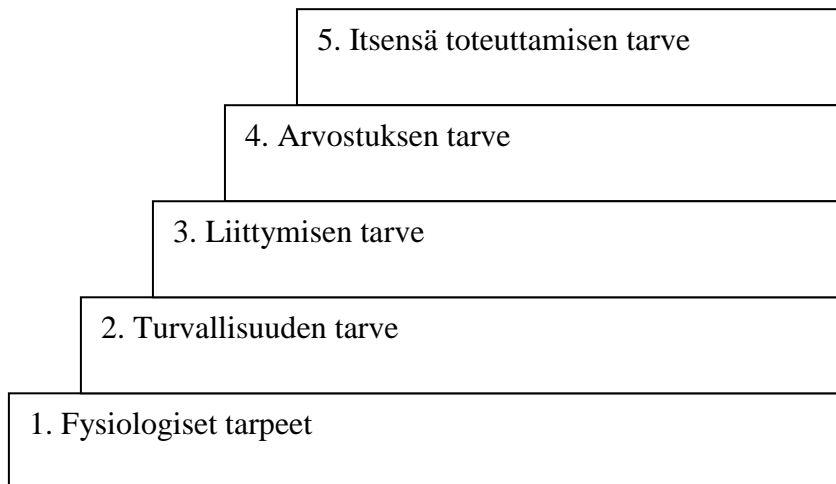
Maslow'n tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat *fysiologiset tarpeet*. Ne ovat toistuvia perustarpeita, kuten nälkä, jano, uni ja seksuaalisuus. (Maslow 1987: 15–16.) Rauramon (2004: 39–40) työhyvinvoinnin porrasmallissa alimmalla tasolla ovat psykologiset tarpeet, joita työelämässä ovat terveydenhuolto, ruoka, virvokkeet, liikunta, lepo, palautuminen ja vapaa-aika.

Kun fysiologiset tarpeet ovat suhteellisen hyvin tyydyttyneitä, päästään Maslow'n hierarkian toiselle tasolle. Se muodostuu *turvallisuuden tarpeista*. Niitä ovat mm. turvallisuus, järjestys, vakaus, riittävä vaatetus, asunto, raha, lait, rajat sekä vapaus pelosta ja kaaoksesta. Ylipäättään ihmisten taipumuksen etsiä turvallisuutta ja pysyvyyttä ja suosia tuttuja asioita voidaan katsoa johtuvan näistä tarpeista. (Maslow 1987: 18–19.) Turvallisuuden tarpeita työelämässä toteuttavat työyhteisö, työympäristö, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus ja työn pysyvyys (Rauramo 2004: 40). Maslow kutsuu näitä kahta alinta tasoa *alemmiksi tarpeiksi*, kun taas muut kolme porrasta ovat ns. *kasvun tarpeita* (Vartiovaara 1996: 296).

Jos sekä fysiologiset että turvallisuuden tunteet ovat tyydyttyneet, haluaa yksilö kokea rakkauden, kiintymyksen ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Maslow kutsuu niitä *liittymisen tarpeiksi*. Ne tyydyttyvät esimerkiksi kontakteissa perheeseen, ystäviin ja muihin ryhmiin. Jos ne eivät toteudu, yksilö kaipaa esimerkiksi ystäviä, puolisoa tai lapsia ja kärsii niiden puuttumisesta, jolloin hänen huomionsa kiinnittyy siihen. (Maslow 1987: 20–21.) Liittymisen tarpeet toteutuvat työssä ryhmien, tiimien, johtamisen, esimiestyön ja organisaation me-hengen avulla (Rauramo 2004: 40).

Neljännellä tasolla ovat *arvostuksen tarpeet*. Ihmisillä on tarve arvostaa itseään ja saada arvostusta muilta. Arvostuksen tarpeet voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Niistä ensimmäinen on halu tuntea pystyvänsä hyvin suorituksiin ja kokea pätevyyttä, itseluottamusta, itsenäisyyttä ja vapautta. Toinen on halu saada mainetta tai arvovaltaa, arvostusta, statusta, mainetta ja kunniaa sekä huomiota. Arvostuksen tarpeiden tyydyttyminen saa aikaan itseluottamuksen, arvokkuuden, voiman, pätevyyden ja hyödyllisyyden tunteita. Jos arvostuksen tarpeet eivät tyydyty riittävästi, kokee yksilö huonommuutta, heikkoutta ja avuttomuutta. (Maslow 1987: 21–23.) Arvostuksen tarpeisiin liittyvät työhyvinvoinnin porrasmallin mukaan arvot, kulttuuri, strategia, tavoitteet, mittaaminen, palkitseminen, palautejärjestelmät ja kehityskeskustelut (Rauramo 2004: 40).

Vaikka kaikki edellä mainitut tarpeet olisivat tyydyttyneitä, ihminen usein on tyytymätön ja levoton, jos ei hän tee sitä, mikä sopii hänelle. Maslow toteaa: ”What humans *can* be, they *must* be”. Yksilön tulisi siis toimia luonteensa ja kiinnostustensa mukaisesti ja tehdä sitä, mihin hänellä on taipumuksia ja mistä hän pitää. Tätä viidettä eli ylintä hierarkian askelmaa kutsutaan *itsensä toteuttamisen tarpeeksi*. Kun henkilö toteuttaa itseään, hän voi ilmaista itseään ja saavuttaa tavoitteitaan. Yksilön toiminnan tavoitteena siis pitäisi olla itsensä ja kykyjensä toteuttaminen. Yksilöiden väliset erot ovat tällä tasolla suurempia kuin alemmilla tasoilla. Joku voi toteuttaa itseään esimerkiksi olemalla hyvä vanhempi, kun taas toinen voi urheilla ja kolmas vaikkapa maalata. (Maslow 1987: 22–23.) Itsensä toteuttamiseen työssä liittyvät mm. oppimisen ja osaamisen hallinta, urakehitys ja suunnittelu, metakognitiiviset taidot, kuten tunneäly, sekä luovuus (Rauramo 2004: 40).



**Kuvio 1.** Maslow’n tarvehierarkia (mukaiillen Rauramon 2004: 40 kuviota).

Maslow’n tarvehierarkiaa on käytetty paljon työtyytyväisyyden selittäjänä, mutta myös kritisoitu. Locke (1976: 1308) on esittänyt kritiikkiä siitä, että ihmisten arvot ovat erilaiset niin eri kulttuurien sisällä kuin välilläkin. Teoria on saanut kritiikkiä myös siitä, että se ei selitä tarpeiden yksilöllisiä vaikutuksia. Teoria siis vain nimeää tarpeet eli vain kuvailee niitä. (Vuorinen & Tuunala 1997: 149–150.)

Maslow'n tarvehierarkian pohjalta kehitettiin 1960-luvun lopulla hieman erilaisia teorioita, kuten Alderferin (1972) teoria ihmisen tarpeesta olemassaoloon, yhteisyyteen ja kehittymiseen (Peltonen & Ruohotie 1991: 14). Sen mukaan alemman tason tarpeiden ei tarvitse tyydyttyä ennen ylemmän tason tarpeiden tyydyttymistä (Juuti 1992: 39). Maslow itsekin totesi myöhemmin, että tarpeiden tyydytys ei sittenkään välttämättä aina etene hierarkkisesti, vaan minkä tason tahansa tarpeet voivat korostua, vaikka alempien tasojen tarpeita ei olisi tyydytetty (Routamaa 2004). Kritiikistä huolimatta Maslow'n teoria on edelleen hyödyllinen ja käyttökelpoinen esimerkiksi työtyytyväisyyden taustatekijänä. Sitä voidaan hyödyntää myös muutoin: esimerkiksi Routamaa (2004) toteaa, että sen avulla voidaan ymmärtää ihmisten turhaumia työyhteisöissä, asiakassuhteissa ja perheessä.

### 2.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) teoria työmotivaatioon ja sitä kautta työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä on hyvin tunnettu. Sen mukaan tyytyväisyyttä syntyy lähinnä itse työhön, ei ulkoisiin puitteisiin liittyvistä tekijöistä. Tekijät jakautuvat kahdelle faktorille: Tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä kutsutaan *motivaatiotekijöiksi*. Ne siis saavat aikaan myönteisen suhtautumisen työhön. Tyytymättömyys puolestaan aiheutuu niin sanotuista *hygieniatekijöistä*, jotka liittyvät työympäristöön, eivät työtehtäviin. Teorian mukaan itsensä tyytyväisiksi kokevat kiinnittävät huomiota itse työhön eli motivaatiotekijöihin ja tyytymättömät työympäristöönsä eli hygieniatekijöihin. (Hersey & Blanchard 1983: 68.)

Motivaatiotekijät ovat ratkaisevan tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta. Ne motivoivat ihmisiä entistä parempiin suorituksiin ja johtavat yksilön kapasiteetin kasvuun. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, työstä saatava tunnustus, haasteellinen ja kiinnostava työ, vastuu sekä mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä työssä. (Hersey & Blanchard 1983: 68–69.)

Hygieniatekijät kuvaavat työympäristöä eli ne liittyvät työolosuhteisiin. Ne ovat tärkeitä tyytymättömyyden ehkäisyssä. Ne eivät lisää suorituskapasiteettia, vaan ehkäisevät sen menetystä. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa organisaation toimintaperiaatteet ja hallinto, työolot, työpaikan sosiaaliset suhteet, palkka, status sekä työsuhteen jatkuvuus ja turvallisuus. (Hersey & Blanchard 1983: 68.) Esimerkkejä Herzbergin teorian motivaatio- ja hygieniatekijöistä on taulukossa 1.

<b>Motivaatiotekijät</b>	<b>Hygieniatekijät</b>
* Liittyvät itse työhön * Vaikuttavat työtyytyväisyyteen	* Liittyvät työympäristöön * Vaikuttavat tyytymättömyyteen
- Saavutukset - Tunnustus työstä - Haasteellinen työ - Lisääntynyt vastuu - Kasvu ja kehittyminen	- Toimintaperiaatteet ja hallinto - Työnjohto - Työskentelyolosuhteet - Henkilösuhteet - Raha, status, turvallisuus

**Taulukko 1.** Motivaatio- ja hygieniatekijöitä (Herzberg ym. 1959).

Jos työntekijä kokee hygieniatekijät huonoiksi, hän kokee tyytymättömyyttä ja hänen motivaationsa heikkenee. Hygieniatekijöiden avulla ei juuri voi parantaa henkilöstön motivaatiota, vaan parhaimmillaan tilanne on neutraali. Hygieniatekijöihin on kuitenkin puututtava, kun halutaan poistaa tyytymättömyyttä työhön. Kun hygieniatekijät on hoidettu hyvin, organisaation on helpompi parantaa työtyytyväisyyttä motivaatiotekijöiden kautta. (Lämsä & Hautala 2005: 84–85.) Työtyytyväisyyden saavuttamiseksi pitää siis ensin nostaa hygieniataso tarpeeksi korkealle. Se tapahtuu parantamalla palkkausta, esimies–alaisyhteistyötä ja työoloja. (Miner 1980: 86.) Myös Lewisin ym. (1995) prosessiteorian mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttaa selvästi, millaisen vastineen työntekijä saa työhön käyttämästään panoksesta. Tämä ajatus muistuttaa Herzbergin ym. mallia hygieniatekijöistä (Naylor 1999: 542–543).

Kun riittävä hygieniataso on saavutettu, tyytyväisyyttä voidaan lisätä työn haasteellisuuden liittyvillä tekijöillä eli ns. korkeamman kategorian tavoitteilla (Haaparanta 1994: 19). Tällainen on esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkian korkein taso eli vapaus toteuttaa itseään.

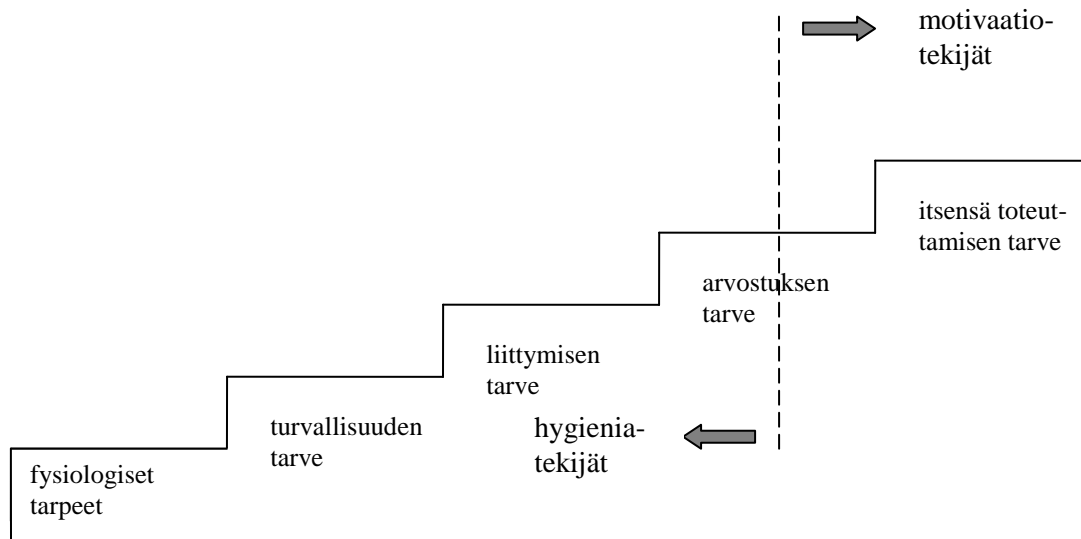
### 2.2.3. Maslow'n ja Herzbergin teorioiden yhtäläisyyksiä

Maslow'n tarvehierarkialla ja Herzbergin kaksifaktoriteorialla on yhtäläisyyksiä. Teorioiden yhteydet näkyvät kuviossa 2. Maslow puhuu tarpeista ja motiiveista. Herzberg puolestaan tarkastelee tavoitteita tai kannustimia, jotka näitä tarpeita tyydyttävät. Maslow'n hierarkian fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet ja sosiaaliset tarpeet sekä osa arvostuksen tarpeista ovat kaksifaktoriteorian hygieniatekijöitä. Esimerkiksi raha ja



etuudet tyydyttävät yleensä fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita. Henkilösuhteet ja työnjohtokysymykset taas ovat sellaisia hygientehtäjiä, jotka pyrkivät tyydyttämään sosiaalisia tarpeita. (Hersey & Blanchard 1975: 69.)

Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi lisääntynyt vastuu, haasteellinen työ, kasvu sekä kehittyminen. Ne pyrkivät toteuttamaan arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Arvostuksen tarpeista osa kuuluu motivaatio- ja osa hygientehtäjiin, sillä pelkän statuksen ja tunnustuksen saamisen välillä on selviä eroja. Status nimittäin tulee yleensä asemasta, joka henkilöllä on. Se voi olla muiden kautta hankittu eli se on voitu saavuttaa esimerkiksi perhesiteiden tai muiden sosiaalisten suhteiden kautta, jolloin se ei kerro henkilökohtaisista suorituksista tai tunnustuksesta. Sen vuoksi status kuuluu hygientehtäjiin. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat myös tunnustuksen saaminen ja itsensä toteuttaminen, mutta ne ovat motivaatiotekijöitä. (Hersey & Blanchard 1975: 69–70.)



**Kuvio 2.** Motivaatio–hygienia-teorian ja Maslow’n tarvehierarkian yhteydet (Hersey & Blanchard 1975: 70).

### 2.3. Työstressi henkisen työhyvinvoinnin heikentäjänä

Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttaa myös stressi. Se heikentää sekä henkistä että fyysistä työhyvinvointia. Seuraavassa keskitytään stressin vaikutukseen vain henkiseen työhyvinvointiin ja tarkastellaan vain työhön liittyviä tekijöitä stressin aiheuttajina,

vaikka stressiä aiheuttavat myös monet työn ulkopuoliset tekijät. Houtman ja Kompier (1995) toteavat tutkijoiden olevan yksimielisiä kovan ja jatkuvan työstressin vahingollisuudesta: Jos stressiylikuormitus jatkuu eikä kuntoutumista tai toipumista tapahdu, voi stressi aiheuttaa vakavia terveystriskejä. Stressi aiheuttaa myös tuotteliaisuuden laskua ja poissaoloja töistä sekä saa yksilön työskentelemään normaalia tasoaan huonommin (Jones, Flynn & Kelloway 1995).

Stressin syy on tutkimusten mukaan usein työpaikalla, esimerkiksi esimieskäytännöissä, huonossa työilmapiirissä, henkilösuhteissa, kohtuuttomissa vaatimuksissa ylikuormittuksineen tai työpaikan epävarmuudessa (Fisher, Semko & Wade 1995; van der Velde & Class 1995). Keski-Heikkilän (2002: 30) mukaan stressiä aiheuttavia tekijöitä ovat mm. työn kuormittavuus, työyhteisön vuorovaikutus, esimiehen johtamistapa, työn yksitoikkoisuus ja uuden omaksumisen vaatimus. Osalle työntekijöistä stressiä aiheutuu myös heidän kokemuksestaan, etteivät työn tarjoamat vaikutus-, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet sekä arvostus ole oikeassa suhteessa omaan koulutukseen ja kykyihin. Yksilön luonteenpiirteet ja vakiintuneet käyttäytymistavat vaikuttavat siihen, miten hän edellä mainittuihin tai muihin stressiä aiheuttaviin tekijöihin reagoi (Michela, Lukaszewski & Allegrante 1995). Seuraavassa esitellään lyhyesti neljä tunnettua työstressimallia: Karasekin, Siegristin, Warrin ja Kalimon mallit.

#### *Karasekin työstressimalli*

Skandinaavisen stressitutkimuksen käynnistäjä Bertil Gardell (1978) osoitti empiirisillä tutkimuksillaan, että tayloristisesti organisoidut, vähäisen autonomian ja ammattitaidon teollisuustyöt heikentävät psyykkistä hyvinvointia. Robert Karasek kehitti eteenpäin samoja havaintoja (Kohn & Schooler 1982). Karasekin 1970-luvun loppupuolella kehittämä *työstressimalli* (*Job Demand-Control model, JDC model*) on yksi tunnetuimmista työstressimalleista. Se kuvaa työn kuormitusta *työn hallinnan ja työn vaatimusten* keskinäisellä suhteella. (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990.) JDC-malli on yksi työn ja terveyden välisten suhteiden tutkimukseen voimakkaimmin vaikuttaneista lähestymistavoista. Syynä sen suureen merkitykseen on juuri edellä mainittu kaksiulotteisuus: se käsittää kaksi työtilanteen merkittävää tekijää eli työn vaatimukset ja työn kontrollin eli hallinnan. (Tuominen 2001: 107.) Mallin mukaan työn kuormittavuus ei johdu yksin vaativuudesta tai hallinnasta eli vaikutusmahdollisuuksista vaan näiden molempien muuttujien yhteisvaikutuksesta (Karasek & Theorell 1990).

Työn hallinta tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, millaiset mahdollisuudet hänellä on vaikuttaa työnsä sisältöön ja suoritustapaan ja osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon sekä kuinka monipuolista työ hänen mielestään on. Työn vaatimukset puolestaan tarkoittavat työntekijän kokemusta siitä, minkä verran hän pystyy vaikuttamaan työn sisältöön ja suoritustapaan ja minkä verran työssä on määrällistä ylikuormitusta, aikapaineita ja rooliristiriitoja. (Karasek & Theorell 1990.) Mallin mukaan on olemassa neljä erilaista työnkuvaa: passiivinen työ, kuormittava työ, ei-kuormittava työ ja haastava, aktiivinen työ. Niistä muodostuu nelikenttä sen mukaan, ovatko työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet korkeat vai matalat.

*Passiivinen työ (matalat vaatimukset ja matala kontrolli)* on kyseessä, kun työntekijä kokee työn vaativuustason matalaksi ja mahdollisuutensa vaikuttaa työn sisältöön ja suoritustapaan vähäisiksi. Tällöin työntekijän kyvyt voivat mennä hukkaan, oppimista ei tapahdu ja työntekijä passivoituu. *Kuormittava työ (korkeat vaatimukset ja matala kontrolli)* merkitsee sitä, että työntekijä kokee työnsä vaativuustason korkeaksi ja mahdollisuutensa vaikuttaa työhön vähäisiksi. Riski työuupumukseen on tällöin kasvanut. (Karasek & Theorell 1990.)

*Ei-kuormittava työ (matalat vaatimukset ja korkea kontrolli)* tarkoittaa, että työntekijä kokee työn vaatimustason matalaksi, mutta kontrollinsa ja vaikutusmahdollisuutensa työhön hyviksi. *Haastava työ (korkeat vaatimukset ja korkea kontrolli)* on kyseessä, kun hän kokee työn vaativuustason korkeaksi ja vaikutusmahdollisuutensa hyviksi. Työn haasteellisuus on tällöin positiivinen energianlähde. (Karasek & Theorell 1990.)

Malliin kuuluu kaksi työhyvinvointia selittävää hypoteesia: *kuormitushypoteesi* ja *aktiivisen oppimisen hypoteesi*. Kuormitushypoteesin mukaan kuormittavaa on työ, jossa vaatimustaso on korkea ja hallintamahdollisuudet vähäiset. Tällainen työ altistaa stressiperäisille sairauksille. Aktiivisen oppimisen hypoteesin mukaan aktiivinen työ luo parhaat mahdollisuudet oppimiselle, työmotivaatiolle ja työssä kehittymiselle. Työ on aktiivista, kun sekä työn vaatimukset että hallintamahdollisuudet ovat suuret. Sen vastakohta on passiivinen työ, jossa vaatimukset ja hallintamahdollisuudet ovat vähäiset. Sen seurauksena työmotivaatio, työssä kehittyminen ja oppiminen heikentyvät. (Kinnunen & Feldt 2005: 19–20.)

Enemmän koulutusta ja ammattitaitoa vaativissa tehtävissä on enemmän itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön eli enemmän työn hallintaa. Työn hallinta on tärkeä ulottuvuus stressin, työmotivaation ja oppimisen kannalta. Karasekin mukaan

ihannetapauksessa työn vaatimusten ja työn hallinnan välillä pitäisi olla melko voimakas positiivinen korrelaatio, koska ne ovat osittain yhdenmukaisia. Todennäköisesti korrelaatiot vaihtelevat eri ammattiryhmissä. Matalassa ammattiasemassa ja ns. naisten ammateissa on usein vähemmän työn hallintaa ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön kuin korkeammassa ammattiasemassa ja ”miesten ammateissa”. (Karasek & Theorell 1990.)

JDC-mallia arvosteltiin liiasta yksinkertaisuudesta pian sen ilmestymisen jälkeen. Kriittikin syynä oli mm. se, että siinä ei huomioida työpaikan sosiaalisten suhteiden vaikutusta ihmisen hyvinvointiin. (Kinnunen & Feldt 2005: 19–20.) Johnson ja Hall (1988) täydensivätkin mallia lisäämällä siihen kolmannen ulottuvuuden nimeltä *sosiaalinen tuki työssä*. Laajennetussa mallissa sekä kuormitus- että aktiivisen oppimisen hypoteesit jaetaan kahteen tilanteeseen sen mukaan, minkä verran sosiaalista tukea yksilö saa: jos tukea on paljon, työ on *kollektiivista* ja jos vähän, niin *eristäytynyttä* (Kinnunen & Feldt 2005: 20).

#### *Muita malleja*

*Siegrist* (1996: 27–31) on kehittänyt *työn vaatimien ponnistelujen ja palkitsevuuden välisen ristiriidan mallin* (efford-reward-interaction = ERI-malli), koska Karasekin mallin työn hallinnan käsite vaati hänen mielestään selkiyttämistä. ERI-mallin mukaan työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille on haitallista, jos ponnistelujen ja palkitsevuuden suhde on ristiriidassa. On tuhoisaa, jos vaatimukset ovat korkeat eikä palkitseminen ole suhteissa kohonneisiin ponnisteluihin. Siegristin mallissa ei ole mukana oppimista vaan ainoastaan kuormitus, joten se on Karasekin mallia suppeampi.

*Warrin* (1987) *vitamiinimalli* on myös työstressimalli. Sen avulla voidaan määritellä työn piirteiden ja työtyytyväisyyden välisiä suhteita. Mallin mukaan suhteet ovat epälineaarisia. Työn piirteet ovat kuin vitamiineja: aluksi niiden nauttiminen saa aikaan myönteisiä vaikutuksia terveydelle, mutta liian runsas käyttö voi olla jopa myrkyllistä. CE (constant effect) -vitamiineja ovat palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki. Niillä on työtyytyväisyyteen vakiovaikutus. AD (additional decrement) -vitamiineja ovat puolestaan työtehtävien monipuolisuus, työn vaatimukset, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, työn autonomia ja työstä saatava palaute. Niillä on henkiseen työhyvinvointiin erittäin myönteinen vaikutus.

Olennaista on, että liiallisina annoksina ”vitamiinit” voivat olla haitallisia (Warr 1987). Warr on siis eri mieltä kuin Karasek, jonka mukaan työn piirteiden ja tyytyväisyyden suhde on lineaarinen eli molemmat kasvavat samassa suhteessa. Vitamiinimallin oletamia työn epälineaarisia yhteyksiä ei ole tutkittu kovinkaan paljon ja saadut tutkimustulokset ovat jossain määrin ristiriitaisia (Kinnunen & Feldt 2005).

Myös *Kalimo* (1987) on kehittänyt mallin *työstressin* syntymisestä. Sen perustana on työn vaatimusten ja työntekijän työtä koskevien odotusten suhde. Mallissa on kaksi ulottuvuutta, joiden välinen tasapaino tai ristiriita ratkaisee, tapahtuuko myönteistä vai kielteistä kehitystä. (1) Työ asettaa työntekijälle *vaatimuksia*, joihin tämä vastaa tietojensa, taitojensa, motivaationsa, tunne-elämän tasapainoisuuden ja muiden edellytystensä mukaan. (2) Työntekijällä on työtä koskevia *oletuksia*. Ne liittyvät esimerkiksi tietoihin, taitoihin, itsenäisyyteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Työn stressitekijät puolestaan liittyvät organisaation toimintatapaan eli työn sisältöön ja järjestämiseen, työrooleihin ja työnjakoon, suunnitteluun ja päätöksentekoon, tiedotukseen ja palautteeseen (esimerkiksi tiedon puute), urakehitykseen, yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen. Työn sisältöön liittyviä stressitekijöitä ovat työn yksipuolisuus, vähäiset säätelymahdollisuudet, vastuu ja toisten elämään vaikuttavien päätösten tekeminen, kiire, tiedonkäsittelyn kuormittavuus, muutokset, joita ei huomioida toimintatavoissa sekä ihmissuhdekuormitus. Riskitekijöitä, jotka liittyvät työrooleihin, ovat epäselvät työroolit, epävarmuus työn tavoitteista ja odotusten ristiriitaisuus. (Kalimo 1987: 51–60.)

#### 2.4. Henkinen työhyvinvointi aikaisempien tutkimusten mukaan

Suomessa on jo kauan ymmärretty, että sillä, miten työelämässä sujuu ja miten ihmiset kokevat työnsä, on suuri merkitys hyvinvoinnille. Tilastokeskus on selvittänyt asiaa *työolotutkimusten* ja työministeriö *työolobarometrillä* avulla. Työolotutkimus tarkastelee kehityssuuntia melko pitkällä aikavälillä, kun taas työolobarometrissa keskitytään tutkimaan työolojen muutoksia ja niiden nopeutta (Tuuli 2001: 117). Eri Euroopan maiden työhyvinvointia on puolestaan selvitetty *eurooppalaisella työolobarometrillä* (Eurofound 2010).

**Työolotutkimukset** ovat laajoja haastattelututkimuksia, joita on tehty jo varsin kauan. Ensimmäinen tutkimus toteutettiin vuonna 1977 ja seuraavat 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008. (Lehto & Sutela 2008: 7). Vuosien 1977–2008 tulosten perusteella työelämän laadussa on tapahtunut sekä myönteisiä että kielteisiä muutoksia. Myönteisiä kehitys-

suuntauksia on useita. Palkansaajien koulutustaso on noussut ja he kokevat mahdollisuuksiensa kehittyä työssään ja saada työpaikkakoulutusta parantuneen koko ajan. Työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi ja vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin ovat kasvaneet. Palkansaajat myös pitävät työtään yhä useammin tärkeänä ja merkittävänä. Valtaosalla työn sisällön merkitys on alkanut korostua palkkaakin tärkeämpänä tekijänä. Suomalaiset arvostavat työnsä tarjoamia kehittymismahdollisuuksia paljon enemmän kuin työhön liittyviä etenemismahdollisuuksia. Myös hyviä sosiaalisia suhteita, turvallisuutta ja pitkäjänteisyyttä pidetään tärkeinä. (Lehto & Sutela 2008: 218–219.)

Työolotutkimusten tuloksista tulee selkeästi esiin 1990-luvulta alkanut kiireen haittaavuus, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ja työn epävarmuus. Keväällä 2008 tehdyssä viimeisimmässä työolotutkimuksessa tämä epävarmuus vaikutti kuitenkin hieman hellittäneen. (Lehto & Sutela 2008: 219.) Kiire on noussut vuosien varrella yhä voimakkaammin esiin. Monessa työolotutkimuksessa onkin havaittu, että kiire on selkeimmin kasvanut työympäristön haittatekijä; kasvutrendi on ollut selvä (Lehto 1988, 1992, Lehto & Sutela 1998, Lehto & Sutela 2004). Ensimmäisessä tutkimuksessa, vuonna 1977, teollinen työ oli kiireisintä. Nykyisin kiire haittaa selvästi eniten terveydenhoitoalan töissä, jossa 46 % vastaajista kertoo sen aiheuttavan erittäin tai melko paljon haittaavaa rasitusta. Naisten keskuudessa kiire haittaa lisäksi erityisesti koulutusalan (41 %) ja palvelualan (38 %) töissä. Eräs tärkeimmistä kiireen syistä on se, että työpaikoilla on liian vähän henkilöstöä työtehtäviin nähden (Lehto & Sutela 2008: 67, 73). Kiire on lisääntynyt myös muissa maissa, mikä todetaan eurooppalaisessa työolotutkimuksessa (Eurofound 2010).

Kiireen lisäksi henkilöstön riittämättömyys, epävarmuus tulevaisuudesta, tiedonsaannin niukkuus ja avoimuuden puute ovat ongelmina eri aloilla. Lisäksi työolotutkimuksissa tulee esiin kolme suurta, ongelmallista kehityslinjaa. Niistä kaksi näkyi jo vuoden 2003 työolotutkimuksessa. Toinen niistä on julkisen sektorin työolojen ongelmat. Erityisesti kunnissa palkkakehitys on ollut heikkoa, kiire haitannut työskentelyä ja henkilöstö pelännyt uupuvansa. Toinen merkittävä haaste on ylempien toimihenkilöiden jaksamisen ongelmat. Heidän rasitteenaan ovat mm. palkattomat ylityöt, jaksamisongelmat, työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat ja tiedonsaannin heikentyminen. Tämä palkansaajaryhmä kasvaa jatkuvasti, joten ongelmista tulee entistä hallitsevampia. (Lehto 2007: 100–101). Nämä suuntaukset ovat jatkuneet edelleen vuoden 2008 tutkimuksen mukaan. Kolmas kehityssuuntaus on työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmien lisääntyminen. (Lehto & Sutela 2008: 219).

Työministeriön **työolobarometri** on tietokoneavusteinen puhelintutkimus. Työolotutkimuksen tavoin sen tulokset voidaan yleistää kaikkiin Suomen palkansaajiin. Barometri on toteutettu vuosittain vuodesta 1992 lähtien. Barometrille on ominaista, että se tekee mahdolliseksi vuotuisten muutosten seurannan. Monet kysymykset on muotoiltu niin, että ne reagoivat herkästi toimintaympäristön muutoksiin. (Alasoini 2007: 108.) Työolobarometrissa palkansaajat antavat kouluarvosanoja asteikolla 4–10 työelämän eri ulottuvuuksille. Työelämän laadun yleiskeskisarvo oli 7,99 vuonna 2010, mikä on hie-man parempi kuin edellisenä vuonna. Korkeimmillaan (8,01) yleiskeskisarvo oli vuonna 2008 juuri ennen finanssikriisin alkamista. Eri ulottuvuuksien keskiarvot olivat suuruusjärjestyksessä seuraavat: työpaikan varmuus 8,62, työpaikan kannustavuus, innovatiivisuus ja luottamus 7,86, voimavarat suhteessa vaatimustasoon 7,79 sekä tasapuolinen kohtelu työpaikalla 7,70. Ainoastaan työpaikan varmuutta lukuun ottamatta hyvinvointi muilla osa-alueilla on nyt korkeampi kuin kertaakaan vuoden 2004 jälkeen. Työpaikan varmuus on selkeästi parantunut vuoteen 2009 verrattuna, mutta on edelleen toiseksi heikoin vuosien 2004–2010 aikana. (Ylöstalo & Jukka 2011: 6–7.)

Loppuvuodesta 2010 julkaistun **eurooppalaisen työolotutkimuksen** mukaan suomalaisista 89 prosenttia on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työoloihinsa nykyisessä työssänsä. Luku on EU-maiden seitsemänneksi korkein. Työpaikkakoulutuksessa ja työhön liittyviin päätöksiin vaikuttamisessa Suomi on EU-maista kärkisijalla ja työpaikan motivoivuudessa sekä uusien työskentelytapojen ja teknologioiden käyttöönotossa toisena. (Eurofound 2010.)

#### 2.4.1. Taustatekijöiden yhteys henkiseen työhyvinvointiin

Tässä luvussa käsitellään ensin iän, sukupuolen ja koulutustason yhteyttä henkiseen työhyvinvointiin. Sen jälkeen tarkastellaan aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleita henkistä työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä eri aloilla.

*Työntekijän ikä* ja henkinen työhyvinvointi ovat monien tutkimusten mukaan yhteydessä toisiinsa, mutta tulokset eivät ole yhteneviä. Useimpien tulosten mukaan iän lisääntyessä työtyytyväisyys kasvaa (Agho, Mueller & Price 1993; Vanhala & Pesonen 2008). Yhdysvaltalaiset Blanchflower ja Oswald (1999) puolestaan olettavat työtyytyväisyyden noudattavan U:n muotoista käyrää. Sen mukaan nuorimmat työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä, noin kolmenkymmenen ikävuoden kohdalla työtyytyväisyys on minimissään, ja sitä vanhemmilla työtyytyväisyys jälleen nousee. Tanskalaisessa tutkimuksessa

(Eriksson, D'Addio & Frijters 2003) iän ja työtyytyväisyyden välillä ei kuitenkaan ollut yhteyttä.

Myös *sukupuolen* yhteydestä henkiseen työhyvinvointiin on erilaisia tutkimustuloksia. Naiset ovat useiden tutkimusten mukaan tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet (Clark & Oswald 1994; Clark 1997; Sousa-Poza & Sousa-Poza 2000; van Praag, Frijters & Ferrer-i-Carbonell 2003; Johansson 2004: 10; Antila 2006: 33, Pynnönen 2006). Kaikki tutkimukset eivät tue tätä näkemystä, vaan esimerkiksi Spectorin (1997) sekä Vanhalan ja Pesosen (2008) mukaan sukupuoli ja työtyytyväisyys eivät ole yhteydessä toisiinsa.

Työntekijän *koulutustaso* on yhteydessä henkiseen työhyvinvointiin, mutta tämänkään yhteyden suunnasta ei olla yksimielisiä. Joidenkin tutkimusten mukaan yhteys on negatiivinen eli koulutustason noustessa työtyytyväisyys laskee (Clark & Oswald 1996; Sloane & Williams 1996; Johansson 2004). Korkeasti koulutetut ovat siis vähemmän tyytyväisiä kuin matalammin koulutetut. Syynä tähän on oletettavasti se, että työtyytyväisyys riippuu kuilusta tavoitteiden ja tulosten välillä ja korkeasti koulutetuilla on korkeammat tavoitteet kuin muilla (Johansson 2004: 7). On kuitenkin myös sellaisia tutkimuksia, joiden mukaan koulutuksen ja työtyytyväisyyden yhteys on positiivinen eli koulutustason noustessa myös työtyytyväisyys nousee. Eriksson ym. (2003) tuli tähän tulokseen tutkiessaan tanskalaisia ja Kaiser (2002) useiden EU-maiden kansalaisia.

#### 2.4.2. Henkistä työhyvinvointia lisäävät tekijät

Henkistä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä on tutkimusten perusteella useita. Eri tutkimusten tulokset eroavat toisistaan jonkin verran, mutta niissä on myös paljon yhteistä. Työolotutkimuksen mukaan henkistä työhyvinvointia lisää eniten *työn itsenäisyys*, jota noin 70 % palkansaajista pitää työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä. Toiseksi eniten työssä viihtymistä lisäävät *suhteet työtovereihin*, jonka mainitsee naisista jopa 71 % ja miehistä 64 %. Mitä nuorempia vastaajat ovat, sitä suurempi on työtoverien merkitys. (Lehto & Sutela 2008: 191). Johtotehtävissä alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon toimivia ekonomeja tutkineet Vanhala ja Pesonen (2008: 22–23) saivat työolotutkimuksen kanssa samankaltaisia tuloksia. Johtajat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä ja työpaikkaansa. Työn itsenäisyys oli eniten tyytyväisyyttä aikaansaava tekijä myös heidän tutkimuksessaan. Toiseksi merkittävimpiä olivat työn haasteellisuus, työn sisältö ja työn mielekkyys. Seuraavilla sijoilla olivat esimiehet ja työtoverit, työsuhteen varmuus ja tähänastinen urakehitys.



Hyvä organisaatioilmasto ja hyvät suhteet esimiehiin osoittautuivat tärkeimmiksi henkistä työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi teknisiä toimihenkilöitä tarkastelleessa tutkimuksessa (Virokannas, Feldt & Ruoppila 1998). Hyvään organisaatioilmastoon kuuluu mm. apu, tuki, rohkaisu, avoin ilmapiiri ja tiedonvälitys ja hyviin esimiesalaissuhteisiin esimiehen tuki, palaute ja kannustus. Myös työpaikan hengen voidaan katsoa kuuluvan organisaatioilmastoon. Työpaikan hengen merkitys on kasvanut ja nyt 57 prosenttia palkansaajista on sitä mieltä, että se lisää viihtyvyyttä. Siten se osoittautui työolotutkimuksessa neljänneksi tärkeimmäksi työssä viihtymistä lisääväksi seikaksi. (Lehto & Sutela 2008: 192–193.) Hyvän organisaatioilmaston ja hyvien esimiesalaissuhteiden positiivinen vaikutus työhyvinvointiin on löydetty monissa aikaisemminkin tutkimuksissa (Kinnunen, Ruoppila & Nousiainen 1991; Feldt & Ruoppila 1993; Kalimo, Olkkonen & Toppinen 1993; Leppänen 1994; Haarala 1995; Toppinen & Kalimo 1995; Vahtera & Bäckman 1995; DeJonge, Janssen & van Breukelen 1996; Schmieder & Smith 1996; Greenglass, Burke & Konarski 1997; Ulleberg & Rundmo 1997; Moyle 1998). Yhteistyön, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ihmissuhteista saadun tuen merkityksen henkisen työhyvinvoinnin edistäjänä ovat todenneet myös Antonovsky (1979) sekä Kalimo ja Vuori (1988).

Kolmanneksi eniten työssä viihtymistä lisäävät työolotutkimuksen mukaan *työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus*. Ne lisääntyivät 1990-luvulla, mistä lähtien runsas 60 prosenttia palkansaajista on ilmoittanut pitävänsä niitä tärkeitä työssä viihtymistä lisäävinä tekijöinä. Työn vaihtelevuutta pidetään tärkeänä erityisesti opetus-, terveydenhuolto- ja sosiaalityön sekä hallinnollisen johtotyön ammattiteissa, joissa toimivista noin 70 prosenttia mainitsee sen. Näillä aloilla toimivista peräti noin 80 prosenttia kertoo työn mielenkiintoisuuden lisäävän työssä viihtymistään. (Lehto & Sutela 2008: 192–193.) Työn sisällön on todennut tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi myös akateemisia tekniikan alan työntekijöitä tutkinut Keski-Heikkilä (2002: 31).

Muista työolotutkimuksessa tarkastelluista tekijöistä *aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunteen* merkitys on työolotutkimuksen mukaan laskenut sekä naisilla että miehillä kahdeksan prosenttiyksikköä 2000-luvulle tultaessa, eikä se ole tuoreimmankaan tutkimuksen mukaan palannut 1990-luvun tasolle. Nyt se lisää työssä viihtymistä naisista 60 ja miehistä 50 prosentin mielestä. *Työn haasteellisuutta* pitää viihtymistä lisäävänä tekijänä edelleen yhtä moni – runsas puolet palkansaajista – kuin edellisessä työolotutkimuksessa vuonna 2003. Työn haasteellisuuden koetaan lisäävän viihtymistä erityisesti opetus-, terveydenhoito- ja sosiaalityössä sekä hallinnollisessa johtotyössä. *Työajat* (47 %)

ja *työsuhteen varmuus* (46 %) vaikuttavat myönteisesti työssä viihtymiseen vajaalla puolella palkansaajista. (Lehto & Sutela 2008: 193–194.)

*Vaikutusmahdollisuudet* työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä ovat vähentyneet vuoden 2003 työolotutkimuksesta. Ne lisäävät miesten työviihtyvyyttä useammin (39 %) kuin naisten (35 %). (Lehto & Sutela 2008: 192.) Myös Antonovsky (1979) sekä Kalimo ja Vuori (1988) ovat todenneet, että vaikuttamismahdollisuudet ja niihin liittyvä aikaansaamisen tunne sekä mahdollisuus itse säädellä työn tekemistapaa parantavat henkistä työhyvinvointia. Vaikutusmahdollisuudet työssä ja *urapalkkiot*, kuten eteneminen ja palkankorotukset ovat osoittautuneet myös teknisten toimihenkilöiden työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi (Virokannas ym. 1998). Hyvien vaikutusmahdollisuuksien ja urapalkkioiden yhteyden työtyytyväisyyteen ovat todenneet myös Karasek ja Theorell (1990), Hurrell ja Lindström (1992) sekä Feldt (1995, 1997).

*Uusien asioiden oppiminen* lisää työssä viihtymistä eniten opetustyössä (60 %) ja hallinnollisessa johtotyössä (58 %). Noin puolet palkansaajista kokee tärkeäksi myös *mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen*. Sekin korostuu koulutusalan työssä (69 %). (Lehto & Sutela 2008: 192–194.) Henkistä työhyvinvointia voidaan nähdä syntyvän myös siitä, että yksilö voi työssään tyydyttää tarpeitaan. Locken (1976: 1303–1304, 1307) mukaan se nimittäin syntyy henkilön käsityksestä, että hänen työnsä tekee hänelle mahdolliseksi toteuttaa tärkeitä arvojaan, jotka ovat yhdenmukaiset hänen tarpeidensa kanssa. Arvot ovat asioita, joiden saavuttamiseksi tai pitämiseksi yksilö toimii (Rand 1964: 15).

Jonkin verran työssä viihtymistä lisäävät työolotutkimuksen perusteella myös *miellyttävät asiakkaat* (44 %), *työn arvostus* (39 %), *työskentelyolosuhteet* (24 %), *suhteet esimiehiin* (36 %), *palkka* (24 %) ja *etenemismahdollisuudet* (12 %). Työssä viihtymistä lisää myös *työn kiireettömyys*, mutta siitä pääsee nauttimaan vain 13 prosenttia palkansaajista. (Lehto & Sutela 2008: 194–195.)

#### 2.4.3. Henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät

Myös henkistä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä on monia. Työolotutkimuksessa jopa puolet suomalaisista palkansaajista kertoo, että heidän työssä viihtymistään heikentää useimmin *kiire* (Lehto & Sutela 2008: 195). Virokannas ym. (1998) toteavat, että liian suuret aikapaineet altistavat jopa työuupumukselle. Toiseksi yleisin työssä viihtymistä heikentävä tekijä on *palkka*, jonka mainitsee 34 prosenttia palkansaajista. Kolmanneksi merkittävin tekijä (noin 30 %) on se, että *olennaista tietoa ei anneta ajoissa*.

1980-lukuun verrattuna nykypäivän palkansaajien työssä viihtymistä heikentävät aikaisempaa yleisemmin *hankalat asiakkaat* (22 %), *työn pakkotahtisuus* (22 %), *huonot työjärjestelyt* (22 %), *työskentelyolosuhteet* (20 %), *vaikutusmahdollisuuksien puute* (16 %), *työpaikan ilmapiiri ja avoimuus* (15 %) ja *suhteet esimiehiin* (13 %). *Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus* (16 %) on lisääntynyt 1990-lukuun verrattuna työssä viihtymistä heikentävänä tekijänä. (Lehto & Sutela 2008: 195–197.) Perkka-Jortikka (1992: 188) on tutkinut eri alojen toimihenkilöiden hyvinvointia ja hänen havaintonsa muistuttavat työolotutkimuksen tuloksia. Hän nimittäin toteaa, että suurimmat hyvinvointia heikentävät ongelmat ovat kiire, ihmisten välisen vuorovaikutuksen ongelmat ja johtamisen puutteet.

Parannustakin on tapahtunut vuosien 1997 ja 2003 työolotutkimuksiin verrattuna. Aikaisempaa harvempi kokee, että työssä viihtymistä heikentää *kehittymismahdollisuuksien puute* (10 %), *etenemismahdollisuuksien puute* (14 %), *työajat* (14 %), *työn yksitoikkoisuus* (15 %) tai *epävarmuus työsuhteen jatkumisesta* (14 %). Kaiken kaikkiaan suomalaiset palkansaajat kokevat työolosuhteissaan enemmän viihtyvyyttä lisääviä kuin sitä heikentäviä tekijöitä. Työolotutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että työn tarjoamien kehittymismahdollisuuksien lisääminen olisi ensisijainen tekijä, jolla työtyytyväisyyttä voitaisiin edistää. Kehittymismahdollisuuksilla on selvä yhteys henkiseen työhyvinvointiin, ja suomalaiset palkansaajat ovat juuri niihin vähiten tyytyväisiä. (Lehto & Sutela 2008: 196.)

Työhön voi liittyä erilaisia *epävarmuustekijöitä*. Niistä yleisimpiä ovat ennakoimattomat muutokset sekä uhka työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn. Näitä uhkia kokee peräti 39 prosenttia suomalaisista palkansaajista. Muita työn epävarmuustekijöitä ovat se, että työhön voi sisältyä siirto toisiin tehtäviin sekä työkyvyttömyyden uhka, joita kokee noin 20 % palkansaajista. Työn epävarmuustekijöistä lomautuksen, irtisanomisen ja työttömyyden uhat ovat voimakkaimmin yhteydessä yleiseen työmarkkinakehitykseen. Tuoreimman työolotutkimuksen tiedot kerättiin keväällä 2008, jolloin työllisyys oli kasvanut voimakkaasti jo neljättä vuotta ja palkansaajilla oli vahva usko työmarkkinavahvuksiinsa ja työllisyyden kasvuun. Vain joka kymmenes pelkäsi joutuvansa lomautetuksi tai irtisanotuksi. Työttömyyttä pelkäsi viisitoista prosenttia palkansaajista. Vuoden 2008 lopulla ilmapiiri alkoi synkentyä ja taantumaa ryhdyttiin ennakoimaan yleisesti. Jos työolotutkimus olisi tehty vasta tuolloin, olisivat tulokset voineet olla erilaisia. (Lehto & Sutela 2008: 128.)

Työn epävarmuudella on kielteisiä vaikutuksia sekä yksilön työhön liittyvään että yleiseen hyvinvointiin, todetaan Nätin ym. (1995: 66) kaupan-, pankki-, kunta- ja teollisuusalojen henkilöstön työn epävarmuuden kokemista käsittelevässä tutkimuksessa. Eniten epävarmuutta kokeneet henkilöt tunsivat myös eniten ahdistuneisuutta ja masentuneisuutta työssä, olivat tyytymättömmimpiä työhönsä ja heidän organisaatioon sitoutumisensa oli alhaisinta. Heillä myös esiintyi työuupumusta ja psyykkisiä oireita enemmän kuin muilla. Epävarmuuden syitä olivat mm. työntekijöiden kokemukset vaikutus- ja etenemismahdollisuuksiensa vähentymisestä, huono tietämys organisaation tilanteesta, työntekijän pessimistinen arvio mahdollisuuksistaan saada uusi työpaikka, työsuhteen määräaikaisuus, organisaation taloudellisen tilanteen heikkeneminen ja työntekijän persoonallisuustekijät. Työn epävarmuuteen liittyy myös Johanssonin (2004) havainto, että omasta tahdostaan riippumatta osa-aikatyötä tekevien työtyytyväisyys on alhaisempi kuin muiden.

#### 2.4.4. Henkinen työhyvinvointi koulutuslalla

Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa (Kauppinen ym. 2010: 18) tarkastellaan henkistä työhyvinvointia eri aloilla. Seuraavassa käsitellään tuloksia lyhyesti koulutusalan osalta. Myönteisinä tekijöinä esiin nousevat hyvät vaikutusmahdollisuudet ja mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Noin puolet (48 %) alalla työskentelevistä kertoo heillä olevan erittäin tai melko paljon ja 42 prosenttia jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia itseään koskeviin asioihin työssä. Vain kymmenen prosenttia ilmoittaa niitä olevan melko vähän. Vastanneista kukaan ei ollut sitä mieltä, että niitä ei olisi lainkaan. (Perkiö-Mäkelä ym. 2010a: 206.) Lähes puolet (46 %) pitää mahdollisuuksiaan ammatilliseen kehittymiseen hyvinä ja 40 prosenttia kohtalaisina. Kolmetoista prosenttia kokee ne heikoiksi. (Perkiö-Mäkelä ym. 2010a: 216)

Koulutusalan negatiivinen puoli on, että sillä koetaan työstressiä enemmän kuin millään muulla toimialalla. Työstressiä mitattiin useilla erilaisilla kysymyksillä, jotka liittyivät mm. kiireeseen, emotionaaliseen kuormitukseen, vaikutusmahdollisuuksiin itseä koskeviin asioihin työssä, kehittymismahdollisuuksiin ja työn aiheuttamasta kuormituksesta palautumiseen. (Kauppinen ym. 2010: 18.) Alan henkilöstöstä 38 prosenttia kokee palautuvansa työn aiheuttamasta kuormituksesta hyvin, kohtalaisesti 56 prosenttia ja huonosti seitsemän prosenttia (Perkiö-Mäkelä ym. 2010a: 197).

Työolotutkimuksen mukaan kiire on koulutuslalla toiseksi yleisintä terveydenhoitoalan jälkeen. Koulutuslalla työskentelevistä henkilöistä 41 prosenttia kokee kiireen haittaa-

van työtään erittäin tai melko paljon. (Lehto & Sutela 2008: 67.) Myös Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa on havaittu, että koulutusosalalla koetaan kiirettä jonkin verran enemmän kuin eri aloilla keskimäärin. Koulutusalan henkilöstöstä kiirettä koki hyvin usein 18 %, melko usein 33 %, silloin tällöin 26 % ja melko harvoin 16 prosenttia. Suomalaisista palkansaajista keskimäärin 19 prosenttia kokee sitä hyvin usein, 27 prosenttia melko usein, 31 prosenttia silloin tällöin ja 14 prosenttia melko harvoin. Kahdeksan prosenttia niin koulutusosalalla työskentelevistä kuin suomalaisista keskimäärin ei koe sitä koskaan. (Perkiö-Mäkelä ym. 2010a: 199–200).

Kiire tulee esiin myös vain opettajiin keskittyneissä tutkimuksissa. Rasku ja Kinnunen (1999: 40) toteavat kiireen lisäävän opetustyön kuormittavuutta. Kiire on yhteydessä myös psyykkisten ja fyysisten oireiden kokemiseen (Lehto 1998: 50–53). Opettajien kiirettä lisääviä tekijöitä ovat jatkuva muutos ja toiminnan kehittäminen: aikaa kuluu ohjeisiin ja raportteihin perehtymiseen, arviointien tekemiseen, kyselyihin vastaamiseen sekä palavereihin ja toimikuntiin osallistumiseen (Luukkainen 2000: 211).

Emotionaalista eli kielteisten tunteiden aiheuttamaa kuormitusta kokee koulutusosalalla noin joka viides palkansaaja, mikä on enemmän kuin muilla aloilla (Perkiö-Mäkelä ym. 2010b: 14). Myös henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteeksi joutuminen on yleisempää kuin millään muulla alalla. Se on kaksinkertaistunut edelliseen, vuonna 2006 tehtyyn tutkimukseen verrattuna. (Kauppinen ym. 2010: 18.)

Työn kuormittavuudesta huolimatta koulutusalan henkilöstön yleinen tyytyväisyys on samalla tasolla kuin suomalaisten keskimäärin. Koulutusosalalla työskentelevistä henkilöistä työhönsä erittäin tyytyväisiä on 22 prosenttia ja melko tyytyväisiä 64 prosenttia. Erittäin tai melko tyytyväisiä on siis 86 prosenttia, kun taas suomalaisten palkansaajien keskimääräinen luku on 87 prosenttia. Kymmenen prosenttia koulutusalan henkilöstöstä ei ole tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä. Vain neljä prosenttia on melko tyytymättömiä eikä kukaan ilmoittanut olevansa erittäin tyytymätön. (Perkiö-Mäkelä ym. 2010b: 197; Perkiö-Mäkelä ym. 2010a: 552.)

Opettajien henkistä työhyvinvointia on tutkittu selvästi enemmän kuin koulutusalan muun henkilöstön. Opettajan työ on henkisesti rasittavaa ja kuormittavaa ihmissuhdetyötä ja opettajiin kohdistuu monenlaisia vaatimuksia eri tahoilta, kuten vanhemmilta, oppilailta, kunnalta ja valtiolta. Opettajat kokevat työn psyykkisiksi kuormitustekijöiksi yleensä oppilaat, työn määrän, pakkotahtisuuden, valvontatehtävät ja suunnittelun on-

gelmat. Kuormitusta aiheutuu myös koulun ihmissuhteista ja työskentelyilmapiiristä. (Kinnunen & Rasku 1994.)

Kansanopistojen ja muun vapaan sivistystyön henkilöstön työhyvinvoinnista ei juuri ole tieteellisiä tutkimuksia. On kuitenkin saatu viitteitä siitä, että jatkuvasti muuttuva työ ja epävarmuus tulevasta heikentävät kansanopistojen opettajien jaksamista ja työn ja perheen yhteensovittaminen aiheuttaa ongelmia. Kansanopistojen koulutustehtävä on monipuolistunut, mutta samalla pirstaloitunut. Opistot toimivat samoilla koulutusmarkkinoilla kuin muut koulutuksen tarjoajat ja vapaan sivistystyön traditio ja kansanopistojen perinteinen identiteetti ovat Suomessa vaarassa kadota. (Oravakangas 2005.)

Monessa vapaan sivistystyön oppilaitoksessa entinen määrä työtä tehdään nykyään aikaisempaa pienemmällä työntekijöiden määrällä palkkakustannusten pienentämiseksi. Kun työn määrä työntekijää kohden lisääntyy, tulee työpäivästä kiireinen ja työntekijän riittämättömyyden tunne kasvaa. Pitkään jatkuessaan liian tiukaksi koettu työaika voi heikentää hyvinvointia. (Poikela ym. 2009.) Kansanopistoissa on nyt enemmän opiskelijoita kuin koskaan aikaisemmin (Oravakangas 2005). Näin ollen työtä on paljon. Toisaalta taloudelliset ongelmat uhkaavat kaikkia vapaan sivistystyön oppilaitoksia ja erityisesti kansanopistoja, joissa pelätään ammatillisen koulutuksen vähenemistä (Poikela ym. 2009).

#### 2.4.5. Henkisen työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteys

Henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen välistä yhteyttä on selvitetty jonkin verran. Viime aikoina asiaa on tutkittu aikaisempaa enemmän. Yhteys on löytenyt, mutta ei ole yksimielisyyttä siitä, millaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät hyvinvointia ja menestymistä parhaiten. (Tuomi 2007: 121–122, 125.)

Henkinen työhyvinvointi ja organisaation tuottavuus ovat yhteydessä toisiinsa, mikä on olennaista organisaation menestyksen kannalta. Otala ja Ahonen (2005: 72–73) toteavat, että työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn erittäin paljon ja on kilpailukeinoista se, jonka avulla luodaan kestävää tuloskehitystä. Sen avulla voidaan uusiutua ja jaksetaan tehdä hyvää tulosta myös tulevaisuudessa. On laskettu, että yritykset voisivat saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahan takaisin 10–20-kertaisena (Ahonen 1997).

Korkea tuottavuus perustuu siihen, että hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät työskentelevät tehokkaammin, palvelevat asiakkaita paremmin, ovat motivoituneita ja innovatiivisia ja luovat parempia suhteita työtovereihinsa ja sidosryhmiin. He myös ovat harvemmin poissa töistä. Työyhteisön pahoinvointi on vastaavasti yhteydessä organisaation huonoon taloudelliseen menestykseen. Yksilötasolla työpahoinvointi ilmenee monina fyysisinä, psyykkisinä ja sosiaalisina stressioireina ja organisaatiotasolla se aiheuttaa tehokkuuden heikkenemistä. (Ojala & Ahonen 2005.)

Hyvinvoivan henkilöstön avulla organisaatio pystyy saamaan aikaan laadukkaita tuotteita ja palveluja. Perusedellytys niiden hyvälle laadulle on, että henkilöstö viihtyy, on motivoitunut työhönsä ja tuntee olevansa tärkeä osa yhteisön tavoitteiden toteuttamisessa. Työtyytyväisyys näkyy myönteisesti asiakkaiden parempana kohtamisena, heidän tarpeidensa ymmärtämisenä ja heiltä saatavan palautteen huomioon ottamisena. (Petäjänieniemi 2002: 62.) Hyvä henkinen työhyvinvointi siis parantaa palvelujen ja tuotteiden laatua, joka luonnollisesti on organisaatioille ratkaiseva menestystekijä.

Henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen yhteyden ovat havainneet mm. Jurvansuu, Seitsamo ja Tuuli (2000: 120–123), jotka ovat tutkineet metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan henkilöstöä. He toteavat tulostensa tukevan jossain määrin oletusta, että menestymiseen liittyy hyvinvoiva henkilöstö ja terve ja toimiva organisaatio. Hyvin menestyneiden toimipaikkojen henkilöstön on todettu olevan sitoutuneempaa, viihtyvän paremmin työssä ja kokevan työnsä merkityksellisemmäksi kuin kohtalaisesti menestyneiden toimipaikkojen henkilöstön (Janhonen, Tuomi & Vanhala 2002). Blomin, Ketolan ja Mamian (2006) tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen taloudellinen menestys vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin. Yhteys on siis olemassa myös niin päin, että organisaation menestys lisää henkistä työhyvinvointia.

Henkisen työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välillä on siis kaksisuuntainen yhteys; molemmat lisäävät toisiaan. Tuntemalla henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja kehittämällä niitä organisaation johto voi vaikuttaa organisaation menestykseen huomattavasti. Parantunut menestys lisää työhyvinvointia edelleen, jolloin syntyy myönteinen kehä.

### 3. ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

Osaavan henkilöstön rekrytointi, motivoiminen, sitoutuminen ja sitouttaminen ovat tulevaisuuden tärkeimpiä haasteita yritysten johdolle (Kiiänmaa 1997: 99; Kjelin & Kuusisto 2003: 23; Lampikoski 2005: 9–10). Sitoutumisen merkitys korostuu kahdenlaisissa tilanteissa: organisaation kasvaessa voimakkaasti sekä tilanteissa, joissa se kohtaa kriittisiä haasteita (Mowday, Porter & Steers 1982: 209–210).

Sitoutumisen tutkimuksen juuret ovat 1930-luvulla Human relations -koulukunnan tutkimuksissa. Silloin oivallettiin, että työntekijät voivat samaistua organisaatioon, jossa työskentelevät. (Jokivuori 2002: 19.) Kiinnostus sitoutumiseen alkoi lisääntyä 1960-luvulla. Syynä siihen oli mm. suuryritysten lisääntyminen, palkkatyösuhteiden yleistyminen ja ylempien toimihenkilöiden suhteellisen osuuden kasvu. Näistä aiheutui alaisen suuri määrä, joka synnytti palkkatyöhön sitoutumisen ongelman. Yrittäjän on luonnollista olla sitoutunut yritykseensä ja työhönsä. Tilanne on kuitenkin erilainen, kun ajatellaan palkkatyötä. (Kiiänmaa 1997: 101.) Palkkatyöhön sitoutumisessa on tutkittu erityisesti ei-taloudellista sitoutumista. Tätä sitoutumisen puolta voidaan nimittää ekspressiiviseksi sitoutumiseksi. Työstä saatavien taloudellisten palkkioiden korostaminen puolestaan osoittaa instrumentaalista eli välineellistä suhtautumista työhön. (Gröhn 1973; Warr 1982; Kivisaari 1983; Harpaz 1989; Honkanummi 1998.)

Alun perin sitoutumiskeskustelu oli yksilötasoista ja sen tavoitteena oli lähinnä tunnistaa voimakkaasti ja heikosti sitoutuvat. Tätä tietoa hyödynnettiin mm. rekrytoinneissa. 1990-luvun puolivälissä sitoutumiskeskustelu vilkastui jälleen. Painopiste siirtyi henkilöstön sitoutumiseen eli huomio alettiin kiinnittää toimenpiteisiin, joiden avulla sitä voidaan pyrkiä lisäämään. (Vanhala & Pesonen 2008: 31.) Sitoutumisen tutkiminen ja mittaaminen ei ole ongelmaton, sillä yksilön omat kokemukset vaikuttavat siihen huomattavasti (Koivisto 2008: 78). Sitoutuminen organisaatioon ei myöskään pysy aina samana, vaan se voi vaihdella. Sitoutumista on mitattu jo kauan työolotutkimuksissa, joissa sitä kuvaa selkeimmin kysymys työn vaihtohalukkuudesta. Suomalaisista palkansaajista tällä hetkellä 52 prosenttia ei haluaisi vaihtaa työpaikkaansa toiseen. Osuus on toiseksi korkein koko työolotutkimusten historiassa. (Lehto & Sutela 2008: 205.)

Porter, Lawler ja Hackman (1981: 194) jakavat henkilöstön sitoutuneisuuden tutkimuksen tiettyyn *toimialaan tai ammattiin* sitoutumisen sekä *organisaatioon* sitoutumisen tarkasteluun. Toisen jaottelun mukaan sitoutumista voidaan tutkia muun muassa suhteessa *tiimiin, työhön, uraan, ammattiryhmään ja organisaatioon*, mutta organisaatioon



sitoutuminen on eniten käytetty lähestymistapa (Koivisto 2008: 78). Toimialaan tai työhön sitoutuminen tarkoittaa yksilön samaistumista alaan tai työhön ja sen merkitystä elämässä, ei tiettyyn organisaatioon sitoutumista. Toimialaan tai työhön sitoutuneet henkilöt eivät siten aina ole sitoutuneet organisaatioon. Ammatinvalinnan syyt ovat pikemminkin yksilössä itsessään kuin organisaatiossa, joten organisaatio ei juuri voi vaikuttaa siihen, minkä ammatin henkilö valitsee. Sen vuoksi on mielekkäämpää tutkia vain organisaatioon sitoutumista, kuten myös tässä tutkimuksessa tehdään.

### 3.1. Määrittely

Sitoutuminen on laaja käsite, josta eri tieteenalojen tutkijat ovat omista näkökulmistaan tehneet erilaisia määritelmiä. Useista määritelmistä ja lähestymistavoista huolimatta sitoutumisessa korostuu aina yksilön ja tietyn organisaation välinen suhde. Wiener (1982) toteaa, että sitoutuminen on motivationaalinen ilmiö, jonka keskeisiä elementtejä ovat yksilön hyväksymät organisaation odotukset ja arvot. Ne ohjaavat yksilön käyttäytymistä kohti organisaatioon samaistumista. Sitoutuminen voidaan nähdä myös voimana, joka sitoo yksilön tiettyyn toimintaan, kohteeseen tai kohteisiin (Meyer & Herscovitz 2001: 301). Sitoutumisen syntyyn tarvitaan yleensä jonkinlaista vastavuoroisuutta. Yksilöllä on tarve käyttää osaamistaan hyväkseen työssään. Tämä ohjaa valintaa sellaiseen organisaatioon, joka täyttää nämä tarpeet. Sitoutumisen syntyminen on siis todennäköisempää, jos työ täyttää yksilön tarpeet. (Mowday, Porter & Steers 1982.)

Tässä tutkimuksessa käytetään Porterin ym. määritelmää, joka on yksi tunnetuimmista sitoutumisen määritelmistä. Sen mukaan organisaatioon sitoutuminen on yksilön suhteellisen voimakasta *samaistumista, kiinnittymistä ja koettua osallisuutta* tiettyyn organisaatioon (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974: 604; Mowday ym.1982). Myös Jokivuori (2002: 17–19) sekä Bansal, Irving ja Taylor (2004) tarkoittavat sitoutumisella sitä, miten yksilö on kiinnittynyt tai asennoitunut organisaatioon. Kiinnittyminen merkitsee, että henkilö ei hakeudu muualle töihin, vaan pysyy organisaatiossa.

Organisaatioon sitoutuminen muodostuu kolmesta osatekijästä: 1) uskosta organisaatioon sekä organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksymisestä ja niihin samaistumisesta, 2) halusta ponnistella huomattavasti organisaation eteen sen menestyksen hyväksi ja 3) halusta pysyä organisaation jäsenenä eli pysyä nykyisessä työpaikassa. Määritelmän mukaan organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa yksilön aktiivista suhdetta organisaatioon, jolloin hän on valmis antamaan jotain itsestään organisaation hyväksi. Sitoutumi-

nen näkyy yksilön teoissa eikä vain uskomuksissa ja mielipiteissä. Kyseessä ei siis ole pelkkä passiivinen lojaalisuus organisaatiota kohtaan, vaan aktiivinen vuorovaikutussuhde yksilön ja organisaation välillä. (Porter ym. 1974; Mowday, Steers & Porter 1979: 226; Mowday ym. 1982.) Määritelmä ei sulje pois sitä, että yksilöllä voi olla myös muita sitoutumisen kohteita kuin organisaatio (Mowday ym. 1982: 27).

Edellä esitettyä Porterin ym. (1974) määritelmää on käytetty runsaasti ympäri maailmaa useissa tutkimuksissa. Määritelmää on kuitenkin myös kritisoitu siitä, että se ei erota sitoutumisen motiiveja sen seurauksista. Esimerkiksi halu pysyä organisaation jäsenenä voidaan tulkita sitoutumisen seurauksena eikä osana sitoutumisen määritelmää. (Swales 2002: 159.) Halu pysyä organisaation jäsenenä, organisaation arvojen sisäistäminen ja sen tavoitteiden suuntaisesti toimiminen eivät välttämättä ole ilmentymiä samasta asenteesta, vaan pikemminkin eri ulottuvuuksia. Ne voivat esiintyä toisistaan riippumatta tai jopa toisilleen vastakkaisina. Jos henkilö haluaa pysyä työpaikassaan, kyse ei ole välttämättä siitä, että hän olisi sisäistänyt sen arvot. Syynä voi olla vaikkapa se, että työ on helppoa ja työn kontrolli niin väljää, että työtä on helppo vältellä. (Mamia & Melin 2006: 104–105.)

Organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden käsitteet ovat lähellä toisiaan. Organisaatioon sitoutuminen kuvaa suhtautumista koko organisaatioon, työtyytyväisyys puolestaan suhtautumista työhön ja sen eri puoliin. Organisaatioon sitoutuminen on myös laajempi käsite kuin työtyytyväisyys, sillä työtyytyväisyys voi vaihdella päivittäisten tapahtumien mukaan, kun taas sitoutumiseen niiden ei katsota vaikuttavan. (Mowday ym. 1979: 226.) Organisaatioon sitoutumisen on todettu ennustavan paremmin halua vaihtaa työpaikkaa kuin työtyytyväisyyden (Porter ym. 1974; Lum ym. 1998).

### 3.2. Luokitteluja

Tutkijat ovat luokitelleet organisaatioon sitoutumista monin eri tavoin. Seuraavassa esitellään tunnetuimmat sitoutumisen jaottelutavat. Sitoutuminen voidaan jakaa seuraaviin luokkiin: (1) laskelmoiva, moraalinen ja vieraantunut sitoutuminen, (2) koossapitävä sitoutuminen, valvontasitoutuminen ja jatkuva sitoutuminen, (3) käyttäytymisperusteinen ja asenteellinen sitoutuminen sekä (4) affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Luokat esitetään myös tämän luvun lopussa olevassa taulukossa 2.

*Laskelmoiva, moraalinen ja vieraantunut sitoutuminen*

Eräs vanhimmista luokitteluista on Etzionin (1961: 23) tekemä erottelu laskelmoivaan, moraaliseen ja vieraantuneeseen sitoutumiseen. Laskelmoiva sitoutuminen perustuu lähinnä organisaation ja yksilön vaihtosuhteeseen ja siitä saatavaan hyötyyn. Yksilö antaa työpanoksensa organisaatiolle ja saa siitä palkkion. Jäsenet sitoutuvat organisaatioon, koska kokevat, että heidän organisaation hyväksi tekemiensä uhrausten ja organisaatiolta vastikkeeksi saamiensa palkkioiden välillä on edullinen tai tasapuolinen suhde. (Mowday ym. 1982: 21–26.) Yksilö siis tekee kustannus–hyöty-analyysejä päättyessään, pysyykö organisaatiossa (Etzioni 1961).

Moraalinen sitoutuminen pohjautuu yksilön sisäistämiin organisaation arvoihin, normeihin ja tavoitteisiin sekä johtoon samaistumiseen. Yksilö on voimakkaasti ja positiivisesti orientoitunut organisaatiota kohtaan ja sitoutuu siihen, koska kokee sen tarjoavan itselleen hyödyllisiä sosiaalisia päämääriä. (Mowday ym. 1982.)

Vieraantunut sitoutuminen on negatiivista sitoutumista organisaatioon. Sitä esiintyy silloin, kun yksilö kokee, että häntä rajoitetaan voimakkaasti tai pakotetaan johonkin. Siihen liitetäänkin usein pakkovallan käyttö, jonka perusteella yksilö liitetään organisaatioon. (Mowday ym. 1982: 21–26.) Vieraantunutta sitoutumista ei normaalisti esiinny liiketaloudelliseen ajatteluun perustuvissa organisaatioissa, joissa yksilöiden jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen, joten se ei ole tässä yhteydessä relevantti lähestymistapa (Stenman 1990: 41).

*Koossapitävä sitoutuminen, valvontasitoutuminen ja jatkuva sitoutuminen*

Toinen sitoutumisen luokittelu on jatko koossapitävään, valvontasitoutumiseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. Koossapitävässä sitoutumisessa on kysymys sitoutumisesta organisaation sosiaalisiin suhteisiin. Organisaation yhteiset tilaisuudet kasvattavat ryhmäkoheesiota ja lisäävät yksilöiden psykologista kiinnittymistä organisaatioon. Valvontasitoutumisessa yksilö omaksuu organisaation arvot ja normit entisten tilalle, pitää niitä ainoina oikeina ja ne ovat hänen käyttäytymisensä tärkein ohjenuora. (Kanter 1968.)

Jatkuvassa sitoutumisessa puolestaan on keskeistä yksilön henkilökohtainen tarve pysyä organisaation jäsenenä. Yksilön organisaatioon pääsemiseksi ja siellä pysymiseksi tekemät investoinnit ja uhraukset aiheuttavat hänelle voimakkaan tarpeen pysyä organisaation jäsenenä ja vaikeuttavat pois lähtemistä. Tällainen tilanne voi syntyä, kun henki-

lö on kouluttautunut johonkin ammattiin tai toiminut organisaation palveluksessa kauan. (Kanter 1968.)

#### *Käyttäytymisperusteinen ja asenteellinen sitoutuminen*

Kolmas tapa jäsentää organisaatioon sitoutumista on jaottelu käyttäytymiseen perustuvaan ja asenteelliseen sitoutumiseen. Käyttäytymiseen perustuvassa sitoutumisessa yksilön aikaisempi käyttäytyminen ja kokemukset nähdään organisaatioon sitovina tekijöinä. (Meyer & Allen 1991: 62.) Käyttäytymisperusteinen sitoutuminen tapahtuu enemmän konkreettisten tekojen ja päätösten kautta kuin tunnetasolla (Becker 1960).

Asenteellinen sitoutuminen taas tapahtuu tunteiden tasolla. Se tapahtuu, kun yksilö arvioi suhdettaan organisaatioon, hyväksyy sen arvot ja tavoitteet ja päättää, että haluaa jäädä organisaatioon. Olennaista on, että hän kokee organisaation arvojen ja tavoitteiden olevan sopusoinnussa omiensa kanssa. (Mowday ym. 1982: 26.) Asenteellisessa lähestymistavassa keskitytään sitoutumiseen johtaviin tekijöihin sekä sitoutumisen aiheuttamaan käyttäytymiseen. Käyttäytymisperusteisessa sitoutumisessa huomio on sitä vastoin olosuhdetekijöissä, jotka vaikuttavat tietyn käyttäytymismallin toistumiseen tai muutokseen. (Meyer & Allen 1991: 62). On erittäin todennäköistä, että asenne- ja käyttäytymisperusteinen sitoutuminen muodostavat toisiaan vahvistavan kehän, jossa ne esiintyvät vuorotellen ja jonka vaikutuksesta yksilön sitoutuminen vahvistuu (Mowday ym. 1982; Oliver 1984).

#### *Affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen*

Eräässä tunnetuimmista sitoutumisteorioista on Meyerin ja Allenin tekemä sitoutumisen jaottelu kolmeen luokkaan: affektiiviseen eli tunneperäiseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Yksilö saattaa kokea kaikkia sitoutumisen muotoja yhtäaikaa erilaisina variaatioina eli ne eivät sulje toisiaan pois. Henkilön sitoutuminen voi siis perustua yhteen, kahteen tai kolmeen tyyppiin. (Meyer & Allen 1991; Meyer, Allen & Smith 1993: 539.)

Affektiivisessä sitoutumisessa keskeisessä asemassa on yksilön tunneperäinen sitoutuminen organisaatioon: hän sitoutuu organisaatioon emotionaalisesti. Affektiivisesti sitoutunut henkilö jää organisaation palvelukseen, koska haluaa tehdä niin. (Meyer & Allen 1991; Meyer ym. 1993: 539.) Taustalla on yksilön tarve kuulua yhteisöön. Affektiivista sitoutumista syntyy mm. yksilön arvoihin tai tarpeisiin liittyvien myönteisten

kokemusten kautta. Jotta sitä syntyy, hänen on yleensä täytynyt työskennellä organisaatiossa pidemmän aikaa. Työn ensimmäiset kuukaudet ovat tärkeimpiä affektiivisen sitoutumisen kehittymiselle. (Meyer & Allen 1991: 66–67.) Henkilölle on tärkeää olla mukana toteuttamassa organisaation tulevaisuutta. Hän on motivoitunut, huolehtii osaamisestaan ja kantaa henkilökohtaista vastuuta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003: 27.)

Affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen vaikuttaa erityisesti henkilökohtaisten tarpeiden toteutuminen. Yksilöiden tarpeet ovat erilaisia. Kun työtehtävät ja työn vaatimustaso vastaavat työntekijän kykyjä ja kiinnostuksen kohteita, työ tuottaa positiivisia kokemuksia, jotka lisäävät sitoutumista. (Meyer & Allen 1997: 50–55.) Affektiivinen sitoutuminen ja irtisanoutumisen todennäköisyys ovat kääntäen verrannollisia, joten se on sitoutumisen tärkein ulottuvuus irtisanoutumisen todennäköisyyttä ennustettaessa (Jaros 1995: 319).

Jatkuvasta sitoutumisesta käytetään myös nimitystä laskelmoiva sitoutuminen. Siinä pääosassa on työntekijän tietoisuus kustannuksista, jotka syntyvät, jos hän jättää organisaation. Tällä tavoin sitoutunut henkilö jää organisaation palvelukseen, koska hänen täytyy tehdä niin. (Meyer & Allen 1991; Meyer ym. 1993: 539.) Jatkuva sitoutuminen perustuu työstä saataviin etuihin, kuten palkkaan, työn laatuun, työsuhteturvaan tai sosiaalisiin suhteisiin. Palkkatyö nähdään vaihtosuhteena. Henkilö kiinnittää huomiota asioihin, jotka hän menettäisi, jos poistuisi organisaation palveluksesta. Keskeistä on, että henkilö tiedostaa menetykset. Vaihtokustannuksilla ja riippuvuudella on merkittävä asema laskelmoivan sitoutumisen synnyssä. Syntymekanismejä ovat psykologiset tai taloudelliset vaihtokustannukset, vaihtoehtojen vähyys, työssä jatkamisesta saatava hyöty ja voimavarojen panostaminen. Vaihtokustannukset syntyvät, kun yksilö sitoutuu toimintaan, jonka loppuessa myös saavutetut edut lakkaavat. (Meyer & Allen 1991: 71.) Jatkuvan sitoutumisen voimakkuuteen vaikuttaa myös se, millaisiksi hän arvioi työllistymismahdollisuutensa muualla. Hän huomioi sekä ulkoiset tekijät, kuten yhteiskunnan taloudellisen tilanteen ja työllisyysasteen että sisäiset tekijät eli oman osaamisensa markkina-arvon. Mahdollisuuksiaan heikkoina pitävän henkilön jatkuva sitoutuminen on voimakkaampaa kuin mahdollisuuksiaan hyvinä pitävän. (Meyer & Allen 1997: 57–58.)

Normatiivinen sitoutuminen perustuu moraaliseen velvoitteeseen ja siten viittaa työntekijän velvollisuuden ja vastuun tunteisiin organisaatiota ja työsuhdettaan kohtaan. Normatiivisesti sitoutunut henkilö kokee organisaation jäsenyyden velvollisuudekseen ja

organisaatiosta lähteminen on hänelle sen vuoksi vaikeaa. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä jää organisaation palvelukseen, koska hän ajattelee, että hänen pitää tehdä niin. (Allen & Meyer 1990: 3; Meyer & Allen 1991: 67; Meyer ym. 1993: 539.) Yksilön subjektiiviset normit vaikuttavat huomattavasti normatiivisen sitoutumisen syntymiseen. Ne ovat yksilön käsityksiä siitä, miten hänen tulisi toimia oikein erilaisissa tilanteissa. Affektiivinen sitoutuminen on yhteydessä normatiivisen sitoutumisen syntymiseen. (Bansal ym. 2004: 244–245.) Yksilön velvollisuudentunnolla on siis suuri merkitys tähän sitoutumisen tyyppiin.

Sitoutumisen tyypit kehittyvät eri tavoin. Normatiivista sitoutumista pidetään usein varsin pysyvänä asenteena, joka kuuluu yksilön arvomaailmaan. Sen nähdään syntyvän osana sosialisatioprosessia. Affektiivinen ja jatkuva sitoutuminen puolestaan kehittyvät organisaation sisällä vuorovaikutuksessa ja kokemusten myötä. Myönteiset kokemukset työstä lisäävät erityisesti affektiivista sitoutumista. Jatkuvaan sitoutumiseen taas vaikuttaa yksilön kokemus siitä, millaisessa tasapainossa hänen työnsä vuoksi tekemät uhraukset ja työstä saamansa hyöty ovat. (Meyer & Allen 1997: 41–65.)

Penley ja Gould (1988: 46–48) ovat tehneet samantyyppisen luokittelun kuin Allen ja Meyer. Penley ja Gould jakavat sitoutumisen moraaliseen, laskelmoivaan ja etäännyttävään. Moraalinen sitoutuminen vastaa Allenin ja Meyerin luokittelun affektiivista sitoutumista ja laskelmoiva sitoutuminen sen laskelmoivaa eli jatkuvaa sitoutumista. Penleyn ja Gouldin etäännyttävä sitoutuminen ja Allenin ja Meyerin normatiivinen sitoutuminen sen sijaan eivät ole samanlaisia, sillä etäännyttävä sitoutuminen tarkoittaa henkilön ulkopuolelta tulevaa ohjausta (external locus of control). Se merkitsee yksilön tuntevan itsensä voimattomaksi ja olevan heikosti kiinnittynyt työrooliinsa (Jernican, Beggs & Kohut 2002: 255.) Allenin ja Meyerin normatiivisessa sitoutumisessa puolestaan keskeisiä ovat henkilön omat tuntemukset ja hän kokee organisaatiossa pysymisen velvollisuudekseen (Meyer & Allen 1991: 67). Eri tutkijoiden tyypittelyt on tiivistetty taulukoon 2.

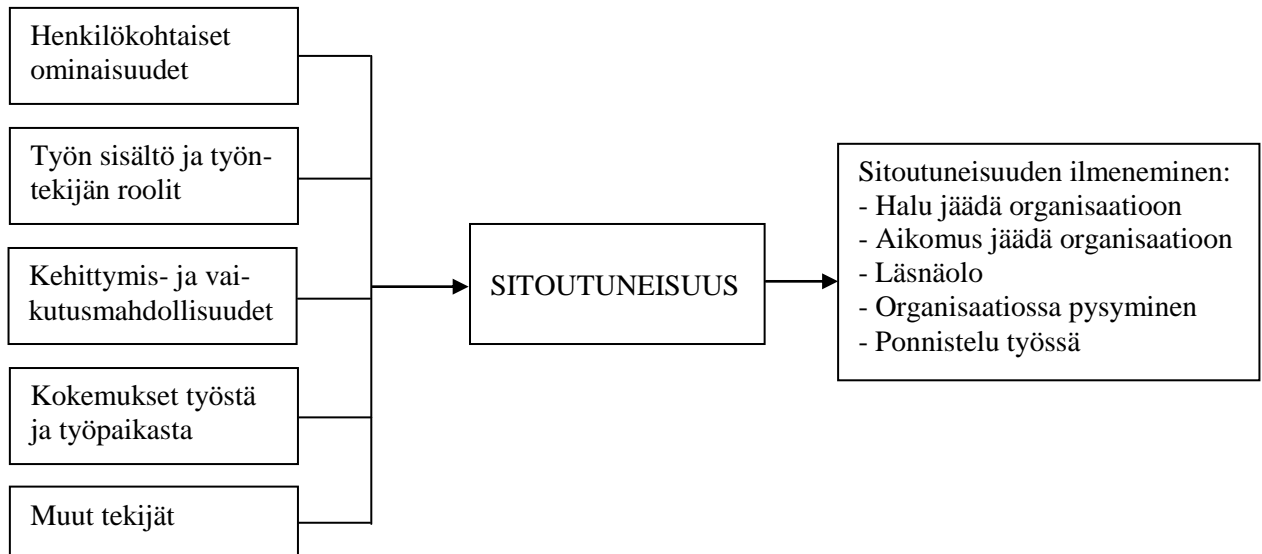
<b>Tutkija</b>	<b>Sitoutumisen tyypit</b>
Etzioni (1961)	Laskelmoiva, moraalinen ja vieraantunut sitoutuminen
Kanter (1968)	Koossapitävä sitoutuminen, valvontasitoutuminen ja jatkuva sitoutuminen
Mowday, Porter ja Steers (1982)	Käyttäytymisperusteinen ja asenteellinen sitoutuminen
Allen & Meyer (1991)	Affektiivinen eli tunneperäinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen

**Taulukko 2.** Sitoutumisen tyypit eri tutkijoiden mukaan.

### 3.3. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Sitoutumisen syntyyn ja ilmenemiseen vaikuttavat monet tekijät. Mowday ym. (1982: 29) jakavat ne neljään luokkaan: (1) henkilökohtaiset ominaisuudet, (2) työntekijän roolit ja työn ominaisuudet, (3) henkilön aikaisemmat kokemukset työstä ja työpaikasta ja (4) organisaation rakenne. Jos yksilö kokee nämä tekijät myönteisinä, hän haluaa pysyä organisaatiossa. Tekijät on koottu kuvioon 3.

Tässä luvussa esitellään Mowdayn ym. lisäksi myös muiden tutkijoiden tuloksia, joten sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on jaettu hieman erilaisiin luokkiin: henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työn sisältöön ja työntekijöiden rooleihin, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, kokemuksiin työstä ja työpaikasta sekä muihin tekijöihin.



**Kuvio 3.** Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat hypoteettiset tekijät ja miten sitoutuminen Mowdayn ym. (1982: 30) mukaan ilmenee.

### 3.3.1. Henkilökohtaiset ominaisuudet

Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat yksilön *ikä, hänen organisaatiossa työskentelemänsä aika, sukupuoli, koulutustaso ja persoonallisuustekijät*. Myös *suoriutumisen tarve, kyvykkyyden tunne sekä muut korkeammat tarpeet* ovat henkilön ominaispiirteitä, jotka ovat positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen. (Mowday ym. 1982: 30–31.)

Työntekijän *ikä ja työsuhteen kesto* lisäävät sitoutumista. Mitä vanhempi työntekijä on ja mitä kauemmin hän on työskennellyt organisaatiossa, sitä sitoutuneempi hän on (Mowday ym. 1982). Tämän on todennut esimerkiksi sairaanhoitajien organisaatioon sitoutumista tutkinut Salminen (2005). Sitoutuminen oli voimakkainta vanhimmassa ikäryhmässä eli yli 54-vuotiailla ja matalinta alle 35-vuotiailla. Suurin ero ikäryhmien välillä oli halukkuudessa säilyttää organisaation jäsenyys. (Salminen 2005: 80–81, 88). Vanhimman ikäryhmän edustajat olivat siis selvästi muita halukkaampia pysymään nykyisessä organisaatiossaan. Iän ja organisaatiossa työskenneltyjen vuosien määrän yhteys sitoutumiseen on todettu myös useissa muissa tutkimuksissa (Steers 1977; Mowday ym. 1982; Tsui ym. 1997; Jokivuori 2002; Mamia & Melin 2006; Vanhala & Pesonen 2008). Myös Hunt, Lawrence ja Wood (1985), Suliman ja Iles (2000) sekä Lok ja Crawford (2001) ovat todenneet, että mitä iäkkäämpi työntekijä on, sitä sitoutuneempi hän on.



Iäkkäämpien työntekijöiden voimakkaampaa sitoutumista on selitetty sillä, että heidän on vaikeampi löytää uutta työpaikkaa kuin nuorempien (Jokivuori 2002: 52). Iän karttuessa myös palkka usein nousee, mikä voi lisätä sitoutumista (Salminen 2005: 36). Toisenlaisiakin tuloksia on kuitenkin saatu: Wrightin ja Bonettin (2002: 1187) mukaan organisaatioon sitoutuminen on korkeimmillaan uusilla työntekijöillä ja laskee ajan mittaan nopeasti. Myös työolotutkimuksessa todetaan iän yhteys sitoutumiseen. Nuoret (15–24-vuotiaat) ovat innokkaampia vaihtamaan työpaikkaa kuin tätä vanhemmat. Toisaalta kuitenkin sitoutuminen nykyiseen työhön on lisääntynyt eniten alle 25-vuotiaiden keskuudessa. (Lehto & Sutela 2008: 206.)

*Sukupuoli* vaikuttaa sitoutumiseen useimpien tutkimusten mukaan siten, että naiset ovat miehiä sitoutuneempia organisaatioon (Angle & Perry 1981; Glisson & Durick 1988: 66–67; Jokivuori 2002: 101–103). Suomalaisista naisjohtajista hieman useampi (77 %) on voimakkaasti sitoutuneita kuin miesjohtajista (69 %) (Vanhala & Pesonen 2008: 32). Joidenkin tutkimusten mukaan taas miehet ovat naisia sitoutuneempia. Esimerkiksi työolotutkimuksessa todetaan naisten halukkuus vaihtaa työpaikkaa hieman suuremmaksi kuin miesten. Ero on kuitenkin hyvin pieni: naisista 51 prosenttia ja miehistä 53 % ei haluaisi vaihtaa työpaikkaa. (Lehto & Sutela 2008: 205.) Karraschin (2003: 230) mukaan affektiivisessä ja normatiivisessa sitoutumisessa ei ole eroa sukupuolten välillä, mutta jatkuva sitoutuminen on miehillä yleisempää kuin naisilla. Samoin Pynnösen (2006) pro gradu -tutkielman tulosten mukaan miehet ovat sitoutuneempia kuin naiset. Huntin ym. (1985) mukaan sukupuolella sitä vastoin ei ole yhteyttä sitoutumiseen.

*Koulutuksen* ja organisaatioon sitoutumisen välisestä yhteydestä on ristiriitaisia tutkimustuloksia. Monien tutkimusten perusteella työntekijöiden koulutustasolla on negatiivinen yhteys sitoutumiseen eli koulutustason noustessa sitoutuminen vähenee (Steers 1977: 50–53; Hunt ym. 1985; Suliman & Iles 2000; Swanson 2001; Jokivuori 2002; Agarwala 2003). Vähemmän koulutetut ovat siis sitoutuneempia kuin korkeasti koulutetut. Syynä tähän on todennäköisesti, että korkeasti koulutetut sitoutuvat pikemminkin ammattiinsa kuin organisaatioon ja että heillä on korkeammat odotukset, joihin organisaatio ei välttämättä pysty vastaamaan (Mowday ym. 1982: 30–31; Hunt ym. 1985). Joidenkin tutkimustulosten mukaan koulutus kuitenkin lisää sitoutuneisuutta (Vanhala 1981: 216). Vanhala (1981: 41) arvioi ristiriitaisilta vaikuttavien tulosten syyksi koulutuksen määrittelyn ongelman: erikoiskoulutusta ei ole tutkimuksissa erotettu yleiskoulutuksesta eikä tutkittavaa organisaatiotasoa ole vakioitu.

### 3.3.2. Työn sisältö ja työntekijöiden roolit

Työn sisältöön liittyvät tekijät olivat tärkeimpiä sitoutumista edistäviä seikkoja Mamian ja Melinin (2006: 136–138) tekemissä johtajien haastatteluissa. Työn vaihtelevuus, itsenäisyys, työhön samaistuminen ja työstä saatava palaute lisäävät sitoutumista (Aryee, Wyatt & Kheng Min 2001). Myös Suliman ja Iles (2000) ovat todenneet työtehtävien vaikuttavan sitoutumiseen.

Mowday ym. (1982) toteavat erilaisten *työntekijöiden rooleihin ja työn ominaisuuksiin* liittyvien tekijöiden olevan yhteydessä sitoutumiseen. He tarkastelevat, missä määrin työtehtävien erilaiset ominaisuudet ja vaatimukset vaikuttavat siihen. Ne asettavat siis vaatimuksia työntekijän rooleille. On olemassa kolme työroolien ulottuvuutta, jotka voivat vaikuttaa sitoutumiseen: työtehtävien laajuus ja haastavuus, roolikonflikti ja roolin epäselvyys. Laaja tehtäväkenttä tarjoaa haasteita, mikä voimistaa sitoutumista. Roolikonfliktit puolestaan heikentävät sitoutumista. Sitoutuminen lisääntyy vain niin kauan kuin työntekijän tehtävät ovat selkeät ja haasteelliset. Jos tehtävät ovat epäselviä tai aiheuttavat työntekijälle roolikonflikteja tai stressiä, ne heikentävät sitoutumista. (Mowday ym. 1982: 31–32.) Roolikonfliktien sitoutumista heikentävä vaikutus on havaittu useissa tutkimuksissa (Bateman & Strasser 1984; DeCotiis & Summers 1987; Glisson & Durick 1988; Rayton 2006). Reichers (1986) sekä Tao, Tagagi, Ishida ja Masuda (1998) puolestaan ovat vastaavasti todenneet työroolin selkeyden voimistavan sitoutumista.

### 3.3.3. Kehittymis- ja vaikutusmahdollisuudet

Työntekijän *hyviksi kokemat kehittymismahdollisuudet* lisäävät organisaatioon sitoutumista (Salminen 2005: 88). Henkilöstöressurssien kehittämisen ja sitoutumisen välillä on yhteys myös useiden aikaisempien tutkimusten mukaan (Birdi, Allan & Warr 1997; Mikkelsen, Saksvik, Eriksen & Ursin 1999; Pitkänen & Nygård 2000; Bartlett 2001; Vanhala, Jurvansuu & Tuomi 2002).

Myös *vaikutusmahdollisuudet* omaan työhön liittyvät työn sisältöön ja ovat olennainen sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Työolotutkimuksen tulokset ovat samantyyppisiä kuin edellä mainitut Mowdayn ym. sekä Mamian ja Melinin näkemykset. Työolotutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin lisäävät sitoutumista. Erityisesti mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin on tärkeä: työpaikkaa olisi valmis vaihtamaan 60 prosenttia henkilöistä, jotka eivät voi vaikuttaa työtahtiinsa. Vaikutusmahdollisuutensa työ-

tahtiin suuriksi kokevista ihmisistä vain 41 prosenttia haluaisi vaihtaa työtä. Myös vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön lisäävät sitoutumista. Henkilöistä, jotka voivat vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön paljon, ainoastaan 39 prosenttia haluaa vaihtaa työtä. Myös kiire ja muutoksia koskevan tiedonsaannin vähäisyys heikentävät sitoutumista. Henkilöistä, joiden työskentelyä kiire haittaa paljon, 59 % on halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. Niistä, jotka saavat tietoja muutoksista vasta niiden tapahduttua, 57 % on lähtöhalukkaita. (Lehto & Sutela 2008: 207.) Vaikutusmahdollisuuksien yhteyden sitoutumiseen ovat todenneet myös Böckerman, Ilmakunnas, Jokisaari ja Vuori (2008).

Sitoutumista edistää omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi myös mahdollisuus vaikuttaa koko organisaatiota koskeviin päätöksiin. Mamia ja Melin (2006: 136–138) sekä Mowday ym. (1982) ovat todenneet työntekijöiden osallistamisen eli ottamisen mukaan koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon lisäävän sitoutumista. Kuten aikaisemmin todettiin, Mamian ja Melinin tutkimuksessa työn sisältöön liittyvät tekijät siis lisäsivät sitoutumista eniten. Niihin kuului varsinaisen työn sisällön ja edellä mainitun osallistamisen lisäksi vallan ja vastuun jakaminen eli työautonomia. (Mamia & Melin 2006: 122).

#### 3.3.4. Kokemukset työstä ja työpaikasta

Kokemukset työstä ja työpaikasta ovat tärkeä organisaatioon sitoutumisen luonteeseen vaikuttava ja sitoutumista lisäävä tekijä. (Mowday ym. 1982; Meyer & Allen 1997; Mamia & Melin 2006: 133). Monet asiat vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia henkilölle työstä syntyy. Myönteisiä kokemuksia saa Mowdayn ym. (1982) mukaan aikaan esimerkiksi organisaation luotettavuus työntekijän kannalta eli se, että työntekijät luottavat organisaation pitävän huolta näiden eduista. Toinen myönteisten kokemusten aikaansaaja on työntekijän kokema henkilökohtainen merkityksensä organisaatiolle. Se tarkoittaa, että työntekijät tuntevat, että heitä tarvitaan ja että he ovat organisaatiolle tärkeitä. Myönteisiä kokemuksia saavat aikaan myös työntekijöiden odotusten riittävä täyttyminen työpaikalla, työtovereiden myönteiset asenteet organisaatiota kohtaan, koettu tasa-arvoisuus palkan suhteen, ahkeraa työskentelyä suosivat ryhmänormit, runsas sosiaalinen vuorovaikutus ja onnistunut esimiestyöskentely. (Mowday ym. 1982: 34–35.)

Mamian ja Melinin (2006) käsitys myönteisten työkokemusten synnystä muistuttaa paljon edellä mainittua Mowdayn ym. (1982) näkemystä. Mamia ja Melin toteavat myönteisten kokemusten syntyvän työstä, joka on vaihteleva, itsenäinen ja sopivan haasteel-

linen ja jossa työntekijä pystyy toteuttamaan itseään. Työ koetaan positiivisena, kun työn määrä ja vaatimustaso vastaavat työntekijän resursseja ja kun henkilön työstä saamat materiaaliset, sosiaaliset ja psykologiset palkkiot vastaavat työpanosta eli niin sanottu psykologinen sopimus on tasapainossa. Nämä tekijät muodostavat kokemuksen työssä viihtymisestä. Mamian ja Melinin (2006) tutkimuksessa työssä viihtyminen oli merkittävin yksittäinen sitoutumista selittävä muuttuja. Erittäin hyvin työssään viihtyvistä jopa 73 % oli vahvasti sitoutuneita ja keskimukaisesti tai heikosti viihtyvistä yhtä moni oli heikosti sitoutunut. (Mamia & Melin 2006: 133.)

### 3.3.5. Muut tekijät

Organisaatioon sitoutuminen on positiivisesti yhteydessä *asematasoon* eli johtajat ovat voimakkaammin sitoutuneita kuin työntekijät (Stenman 1990; Mamia & Melin 2006; Vanhala & Pesonen 2008: 32–33). Suomalaisista johtajista on Vanhalan ja Pesosen (2008: 32) mukaan lähes kolme neljäsosaa organisaatioon voimakkaasti sitoutuneita ja vain yksi kymmenestä heikosti sitoutuneita.

Johtajat ja esimiehet vaikuttavat asemansa vuoksi työntekijään enemmän kuin työtoverit. Johtajat ja esimiehet voivat vahvistaa työntekijän uskoa kykyihinsä ja kehittymismahdollisuuksiinsa antamalla myönteistä palautetta ja kiittämällä hyvistä suorituksista. Se kannustaa ja saa työntekijän tuntemaan, että häntä arvostetaan. Tämä saattaa lisätä sitoutumista organisaatioon. (Strömmer 1999: 161–162.) Esimiehen vaikutuksen sitoutumiseen ovat todenneet myös Böckerman ym. (2008) sekä Lehto ja Sutela (2008). Työolotutkimuksen mukaan esimiehensä toimintaan hyvin tyytyväisistä henkilöistä vain 31 prosenttia haluaisi vaihtaa työpaikkaa, kun taas hyvin tyytymättömistä niin haluaisi tehdä peräti 85 prosenttia. Sitoutumiseen vaikuttaa myös se, kokeeko työntekijä saavansa tukea ja rohkaisua esimieheltään. Niitä aina saavista ainoastaan 33 prosenttia tahtois vaihtaa työpaikkaa, kun taas niistä, jotka eivät koe saavansa tukea koskaan, osuus on 67 prosenttia. (Lehto & Sutela 2008: 206–207.)

Myös jotkut *organisaation rakenteen* muuttajat lisäävät sitoutumista. Sellaisia ovat suurempi hajauttaminen, suurempi riippuvuus muiden työstä ja suurempi formaalisuus. (Morris & Steers 1980.) Hajauttamiseen liittyvä työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon lisää myös sitoutumista, kuten luvussa 3.3.2. todettiin (Mowday ym. 1982: 32–33).

*Tyytyväisyys palkkaan ja palkitsemiseen* saa joidenkin tutkimusten mukaan aikaan sitoutumista (Gaertner & Robinson 1999: 848; Rayton 2006: 146), kun taas Currivanin (1999: 514) tutkimuksessa yhteyttä ei ollut. Mamian ja Melinin (2006: 136–138) mukaan toiseksi tärkein sitoutumista lisäävä ulottuvuus on palkkaus ja muut materiaaliset tekijät, esimerkiksi fyysiset työolosuhteet ja työsuhde-edut, mutta niiden sitouttava vaikutus koettiin suhteellisen pieneksi. Kolmanneksi merkittävin osa-alue oli *sosiaalinen ympäristö*, johon kuuluu mukava työyhteisö, työssä viihtyminen sekä oikeudenmukainen, kannustava ja työntekijän huomioiva johtaminen. Mowday ym. (1982: 60) esittävät, että korkeaa palkkaa saavat henkilöt eivät ole sitoutuneempia kuin pienipalkkaiset, vaan ratkaisevaa on palkan koettu oikeudenmukaisuus. Oma kokemus palkan oikeudenmukaisuudesta siis vaikuttaa sitoutumiseen enemmän kuin palkan suuruus. *Oikeudenmukaisuuden kokemukset työssä* ovatkin monien tutkijoiden mukaan yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen ja henkiseen hyvinvointiin (Wood 1999; Tuomi, Huuhtanen, Nykyri & Ilmarinen 2001; Hakanen 2004; Tuomi & Vanhala 2005; Ervasti & Elo 2006; Mamia & Koivumäki 2006).

*Työpaikan epävarmuus tai irtisanomisen uhka* heikentävät ainakin vakituudessa työsuhhteissa olevien sitoutumista jonkin verran (Mamia & Melin 2006: 145). Freese (2000) toteaa, että epäjatkuva, määräaikainen työ muuttaa ihmisten suhdetta työhönsä niin, että tämä ei enää sitoudukaan työpaikkaansa vaan sen sijaan omaan ammattiryhmään, ammattitaitoon ja oman työmarkkinakelpoisuuden kehittämiseen.

Työpaikan epävarmuuteen liittyy halu saada vakituinen työpaikka sitoutumisen syynä. Koivisto (2008: 79–81) on tutkinut vuokratyöntekijöiden sitoutumista haastattelujen avulla. Niissä tuli esiin vain jatkuvaa eli laskelmoivaa sitoutumista. Vuokratyöntekijöiden tavoitteena oli, että vuokratyösuhde johtaisi vakinaiseen tai pidempiaikaiseen työsuhteeseen yrityksessä. He työskentelivät ahkerasti antaakseen yritykselle mahdollisimman hyvän kuvan itsestään työntekijänä ja saavuttaakseen tämän tavoitteen. Ponnistelu tapahtui enemmän heidän itsensä kuin organisaation hyväksi. He olivat valmiita jättämään vuokratyön heti, jos jostain muualta tarjoutuisi mahdollisuus vakituiseen työsuhteeseen.

Sitoutumisen syynä voi olla jonkinlainen *organisaatiossa pysymisen pakko*, kuten oli osalla Haaparannan (1994: 87) tutkimuksen kohteena olleista päivittäistavarakaupan myyjistä. He tunsivat olevansa pakotettuja pysymään nykyisessä työpaikassaan eivätkä uskoneet löytävänsä muualta parempaa työpaikkaa. Muita syitä sitoutumiseen olivat

etiikkaan perustuva lojaalisuus työnantajaa kohtaan sekä raha. Kaiken kaikkiaan myyjät olivat melko korkeasti sitoutuneita.

### 3.4. Organisaatioon sitoutumisen vaikutukset

Tässä luvussa käsitellään sitoutumisen ilmenemistä ja sen vaikutuksia organisaatioon ja yksilöön. Sitoutuminen vaikuttaa monella tavalla sekä organisaatioon että sen henkilöstöön. Vaikutuksista monet ovat myönteisiä, kuten on jo tullut esiin. Liiallisella sitoutumisella voi sen sijaan olla myös kielteisiä seurauksia niin organisaatiolle kuin yksilölle. Seuraavassa käsitellään sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia ensin organisaation ja sen jälkeen yksilön kannalta.

#### 3.4.1. Sitoutuneen henkilöstön vaikutukset organisaatioon

Työntekijöiden vahvasta sitoutuneisuudesta organisaatioon on useita etuja työnantajalle, minkä seurauksena organisaation tuottavuus paranee. Sitoutuneisuus vähentää kustannuksia monella tavalla. Esimerkiksi vaihtuvuudesta ja uusien työntekijöiden rekrytoimisesta ja perehdyttämisestä aiheutuvat kulut vähenevät. Myös tarve byrokraattisiin valvontajärjestelmiin poistuu, kun väljään valvontaan ja laajoihin tehtäväkenttiin perustuvat työjärjestelyt ovat mahdollisia. Henkilöstön sitoutuneisuus ja organisaation taloudellinen menestys ovat selkeästi positiivisessa yhteydessä toisiinsa (esim. Stenman 1990).

Sitoutuminen on yhteydessä muun muassa työssä jatkamiseen (Lum ym. 1998), vähäisempiin poissaoloihin (Porter ym. 1974), parempaan työsuoritukseen (Porter ym. 1974; Mowday ym. 1982; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984), parempaan tyytyväisyyteen (Porter ym. 1974) ja parempaan työkykyyn (Jurvansuu, Tuomi, Seitsamo & Vahtera 2000). Sitoutuneet henkilöt työskentelevät tehokkaammin kuin vähemmän sitoutuneet (Steers 1977: 46, 52). Sitoutuminen vähentää jonkin verran poissaoloja ja lisää työtehoa (Steers 1977: 52; Rhodes & Steers 1981: 1026, 1029). Myös Huselid (1995: 635), Meyer ja Allen (1997) sekä Tsui ym. (1997: 1114–1115) ovat havainneet sitoutumisen parantavan organisaation parantamalla taloudellista tuottavuutta työsuoritusta ja vähentämällä poissaoloja. Samoin Mowday ym. (1982: 36) toteavat, että sitoutuneet työntekijät ovat vain harvoin poissa töistä, myöhästelevät vähän ja tahtovat ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuneita työntekijöitä pidetäänkin luotettavina, joustavina ja hyvään suoritukseen pyrkivinä (Randall 1989).

Sitoutunut työntekijä ymmärtää ja jakaa organisaation arvot. Hän suorittaa hänelle määrättyt tehtävät tunnollisesti (in-role performance), mutta sen lisäksi myös pyrkii yleisesti toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti ”yli” virallisen työnkuvansa (extra-role performance). Jälkimmäistä kutsutaan toiminnalliseksi sitoutumiseksi (organizational citizenship behavior) (Meyer & Allen 1997: 2–4, 28–35.) Henkilö suorittaa työnsä hyvin ja välittää organisaatiosta sekä panostaa ja ponnistelee sen hyväksi eikä ole töistä poissa ilman hyvää syytä. (Mowday ym. 1982: 29–30).

Sitoutunut työntekijä haluaa ja myös aikoo jäädä organisaatioon (Mowday ym. 1982: 29). Sitoutuneet työntekijät siis pysyvät organisaation palveluksessa kauan (Steers 1977: 52–54; Mowday ym. 1982: 36). Useimpien näkemysten mukaan sitoutunut työntekijä on vahvasti organisaatioon kiinnittynyt eli työpaikan vaihtaminen oma-aloitteisesti ei ole todennäköistä (Meyer & Allen 1997: 2–4). Pysyvämpi työvoima on keskeinen sitoutuneisuuden seuraus, ja negatiivinen riippuvuus sitoutuneisuuden ja vaihtuvuuden välillä on tullut esiin useissa tutkimuksissa (esim. Porter ym. 1974: 606; Vanhala 1981: 20–24).

Allenin ja Meyerin (1990) luokittelun kaikki tyypit eli affektiivinen, laskelmoitu ja normatiivinen sitoutuminen kiinnittävät toimijan organisaatioon ja siten vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta, mutta muuten ne voivat vaikuttaa hyvinkin eri tavoin työhön ja toimintaan organisaatiossa. Affektiivinen sitoutuminen on voimakkaimmin yhteydessä työn tuloksellisuuteen ja edellä mainittuun toiminnalliseen sitoutumiseen. Myös normatiivisella sitoutumisella on samansuuntaisia, mutta heikompia, vaikutuksia. Sitä vastoin laskelmoidulla sitoutumisella ei ole tämän kaltaisia myönteisiä vaikutuksia. Tietyissä olosuhteissa se saattaa aiheuttaa jopa organisaation tavoitteisiin nähden kielteistä käyttäytymistä. (Meyer & Allen 1997: 23–40.) Meyerin ym. (1989: 153–154) ruokapalvelualan yksikönjohtajien keskuudessa tekemässä tutkimuksessa affektiivinen sitoutuminen paransi merkittävästi henkilöiden työsuorituksia. Jatkuva sitoutuminen sen sijaan heikensi suoritustasoa.

Sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät paitsi vähentävät organisaation kustannuksia ja lisäävät tehokkuutta, myös vaikuttavat myönteisesti asiakkaan välittömään mielikuvaan yrityksestä (Jakosuo 2005: 60). Sitoutuminen vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja heijastuu sitä kautta myös asiakkaisiin. Sitoutuneet työntekijät antavat ulkopuolisille houkuttelevan kuvan organisaatiosta, sillä he kuvailevat sitä näille positiivisesti. Tutkimuksissa on korostettu affektiivisen sitoutumisen myönteisiä vaikutuksia, koska ne kohdistuvat erityisesti työtovereiden välisiin suhteisiin ja käyttäytymiseen asiakkaita

kohtaan. Laskelmoiva sitoutuminen taas vaikuttaa päinvastaisesti. Laskelmoivasti sitoutunut työntekijä nimittäin saattaa kertoa asiakkaille kielteisiä asioita organisaatiosta, koska tuntee olevansa työpaikassaan ”loukussa”. Asiakkaat eivät ehkä pidä normatiivisesti sitoutuneesta työntekijästä, sillä usein hän suorittaa työnsä pakonomaisesti ja tekee vain velvollisuutensa. Asiakkaiden tyytyväisyyden ja työntekijöiden sitoutumisen välillä on positiivinen itseään vahvistava kehä: sitoutuneet työntekijät käyttäytyvät hyvin asiakkaita kohtaan, ja samoin tekevät tyytyväiset asiakkaat työntekijöitä kohtaan. (Allen & Grisaffe 2001: 216–220.)

Kaikkien tutkimusten mukaan sitoutumisen ja työntekijän suorituksen välillä ei kuitenkaan ole yhteyttä. Esimerkiksi Mowdayn ym. (1982: 141) sekä Mathieun ja Zajacin (1990: 184) mukaan työsuoritus ja organisaatioon sitoutuminen eivät ole yhteydessä toisiinsa. Mowdayn ym. (1982: 27) mukaan tämä johtuu siitä, että sitoutuminen tarkoittaa suhteellista voimakkuutta, jolla yksilö samaistuu ja liittyy organisaatioon. Useimmissa tutkimuksissa sitoutumisen on kuitenkin todettu vaikuttavan myönteisesti työsuoritukseen.

Henkilöstön *liiallinen sitoutuminen* voi aiheuttaa ongelmia sekä heille itselleen että organisaatiolle. Organisaation kannalta se voi olla haitaksi esimerkiksi siten, että henkilöstö hyväksyy organisaatiossa vallitsevan tilan ja kadottaa kriittisyyden sitä kohtaan, jolloin innovointikyky katoaa ja muutokseen sopeutumisesta tulee hankalampaa (Randall 1987). Voimakkaasta sitoutumisesta aiheutuva henkilöstön olematon vaihtuvuus voi myös saattaa organisaation pysähtyneeseen tilaan (Mamia & Melin 2006: 155). Jos työntekijöiden sitouttaminen tulee organisaatiolle kalliimmaksi kuin organisaatiolle sitouttamisesta koituvat edut, ei taloudellisen rationaliteetin mukaan toimivan työnantajan periaatteessa kannata pyrkiä sitouttamaan työntekijöitään (Meyer & Allen 1997: 3).

### 3.4.2. Sitoutumisen vaikutukset yksilöön

Organisaatioon sitoutumisella on useita myönteisiä vaikutuksia organisaation lisäksi myös yksittäiseen työntekijään. Sitoutuminen lisää merkitystä yksilön elämälle ja on siten toivottava asia ja arvo sinänsä (Mowday 1998: 388). Organisaatioon sitoutuminen lisää myös ihmisen yhteenkuuluvuuden, tehokkuuden ja turvallisuuden tunteita, vaikuttaa minäkuvaan myönteisesti ja saa tuntemaan, että elämällä on tarkoitus. Sitoutumisella voi olla suuri merkitys etenkin yksinäisille ihmisille, joiden sosiaaliset suhteet ovat lähinnä työpaikkaan liittyviä. (Mowday ym. 1982: 137–139.) Ihmissuhteiden lisäksi etuja



ovat myös varmuus työpaikasta, erilaisten etujen karttuminen työvuosien myötä, eläke-edut ja tuttu sosiaalinen ympäristö (Lampikoski 2005: 79).

Edellä on todettu sitoutumisen olevan yksilölle hyödyllistä. Liiallinen sitoutuminen on kuitenkin haitallista organisaation lisäksi myös yksilölle. Vaarana on esimerkiksi, että liian voimakkaasti sitoutunut työntekijä käyttää töihin liikaa energiaa ja väsy niin, ettei jaksakaan vaikkapa perhettä ja harrastuksia (Julkunen 2008). Liian voimakas sitoutuminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa, luovuuden ja innovatiivisuuden vähenemistä, stressiä ja voimavarojen ehtymistä (Mathieu & Zajac 1990).

Vahva organisaatioon sitoutuminen asettaa työntekijän alttiiksi edellä mainittujen vaarojen lisäksi myös muille riskeille. Jos työntekijä irtisanotaan, erityisesti voimakkaasti affektiivisesti sitoutuneelle työntekijälle voi tulla vakavia henkisiä ongelmia. Vahva organisaatioon sitoutuminen, sitoutumisen tyypistä riippumatta, on riski myös käytännön tasolla, jos työntekijä on kehittänyt vain sellaisia tietojaan ja taitojaan, joita tarvitaan vain hänen työpaikallaan. Jos hänet irtisanotaan, kyseinen osaaminen ei välttämättä auta työllistymään uudelleen. (Mamia & Melin 2006: 155.)

#### 4. HENKISEN TYÖHYVINVOINNIN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMISEN YHTEYS

On erilaisia mielipiteitä siitä, ovatko henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen yhteydessä toisiinsa ja jos ovat, niin minkä suuntainen yhteys on. Joidenkin tutkijoiden mukaan henkinen työhyvinvointi saa aikaan sitoutumista, mutta sitoutuminen ei synnytä henkistä työhyvinvointia. Jotkut puolestaan ovat sitä mieltä, että yhteys on olemassa vain niin päin, että sitoutuminen saa aikaan henkistä työhyvinvointia. Joidenkin tutkijoiden mukaan taas yhteyttä ei ole lainkaan, kun taas osan mielestä se on kaksisuuntainen. Yleensä henkisen työhyvinvoinnin ja organisaatioon sitoutumisen kuitenkin nähdään olevan yhteydessä toisiinsa ja omaavan paljon yhteisiä elementtejä (esim. Welsch & LaVan 1981: 1084–1087).

Henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen yhteyttä on tutkittu lähinnä ulkomailla. Suomessa sitä on käsitelty mm. Pynnönen (2006) pro gradu -tutkielmassaan, jossa hän käytti Raytonin (2006) viitekehystä työtyytyväisyyden aiheuttajista ja sitä jäsentävistä tekijöistä. Pynnösen mukaan johdon tuki, autonomia, työn sopiva kuormittavuus sekä tyytyväisyys muihin etuisuuksiin kuin palkkaan ovat tärkeimmät henkistä työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista lisäävät tekijät. Sitoutumiseen vaikuttavat lisäksi tyytyväisyys palkkaan, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä, uramahdollisuudet ja työtoverien tuki. Henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen välillä todettiin kaksisuuntainen riippuvuus, jossa työtyytyväisyys vaikuttaa enemmän sitoutumiseen kuin sitoutuminen työtyytyväisyyteen.

Joidenkin tutkimusten mukaan henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen eivät ole lainkaan yhteydessä toisiinsa. Tällaiseen tulokseen on päädytty yliopiston ja vakuutusyhtiön henkilökuntaa sekä ruokapalvelualan esimiehiä (Dougherty ym. 1985: 264–270), sairaanhoitajia (Curry, Wakefield, Price & Mueller 1986: 849–852) ja opettajia (Currivan 1999: 504, 513) käsitelleissä tutkimuksissa. Raytonin (2006: 142) mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että sitoutumiseen, mutta työtyytyväisyydellä ja sitoutumisella ei silti välttämättä ole suoraa yhteyttä toisiinsa.

##### 4.1. Henkisen työhyvinvoinnin yhteys sitoutumiseen

Henkinen työhyvinvointi lisää organisaatioon sitoutumista useiden tutkimusten mukaan. Jo Steers (1977) totesi, että työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumiseen todennäköisesti

enemmän kuin työn ominaisuudet. Myöhemmin työtyytyväisyyden positiivinen vaikutus sitoutumiseen on todettu esimerkiksi sairaanhoitajien (Lok & Crawford 2001: 607–608), myyjien (Sager & Johnston 1989: 34; Bahakus, Cravens, Johnston & Moncrief 1996: 37, 42), tilintarkastajien (Aryee, Wyatt & Min 1991: 550), ravintola-alan esimiesten (DeCotiis & Summers 1987: 456, 462) ja asianajajien (Wallace 1995: 824, 826) sekä tehdastyöntekijöiden (Harrison & Hubbard 1998: 617) keskuudessa tehdyissä tutkimuksissa.

Myös yhdeksän 1990-luvulla tehdyn empiirisen tutkimuksen tuloksista yhteenvedon tehneet Gaertner ja Robinson (1999: 498–491) ovat todenneet työtyytyväisyyden saavan aikaan organisaatioon sitoutumista. Työtyytyväisyys oli tärkein sitoutumista aikaansaava tekijä. Myös hoitohenkilökuntaa tutkineet Bateman ja Strasser (1984: 97, 107), tietojärjestelmäasiantuntijoita tutkineet Vandenberg ja Lance (1992: 156, 164) sekä markkinoinnin ammattilaisia tutkinut Lund (2003: 219) ovat todenneet työtyytyväisyyden synnyttävän sitoutumista. Suomessa saman on havainnut Jokivuori (2002: 102–103). Johansson (2004) toteaa vastaavasti matalan työtyytyväisyyden lisäävän todennäköisyyttä irtisanoutua työstä.

Työtyytyväisyys on Thomasin, Buboltzin ja Winkelspechtin (2004) mukaan yhteydessä työntekijän haluun pysyä organisaation palveluksessa. Eräissä tutkimuksissa se ei sen sijaan ole vaikuttanut haluun jäädä organisaatioon (Drucker 1969: 263; Dougherty, Bluedorn & Keon 1985: 269). Hamerneshin (1999: 3) mukaan henkilön tyytyväisyys työhönsä vaikuttaa sitoutumiseen ratkaisemalla, minkä verran hän sijoittaa henkistä pääomaansa yritykseen. Mitä tyytyväisempi hän on, sitä enemmän hän sitä sijoittaa. Se taas lisää hänen sitoutumistaan organisaatioon.

#### 4.2. Sitoutumisen yhteys henkiseen työhyvinvointiin

Sitoutumisen on useissa tutkimuksissa todettu saavan aikaan henkistä työhyvinvointia (Bateman & Strasser 1984; Vandenberg & Lance 1992: 156, 164; Lund 2003: 219). Bateman ja Strasser (1984: 97) tulkitsevat, että sitoutuminen saa aikaan mielekkyyden kokemuksia yksilölle ja siten työtyytyväisyys lisääntyy. Lund (2003: 219) puolestaan toteaa, että työtyytyväisyyteen johtava sitoutuminen syntyy yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden kautta. Työtyytyväisyys nimittäin on hänen mukaansa suurinta sellaisissa organisaatioissa, joissa näitä asioita painotetaan, kun taas yksilöllisyyttä korostavien organisaatioiden henkilöstön tyytyväisyys on alhaisempi.

Myös Meyer ja Allen (1997: 37–38) ovat löytäneet meta-analyysissään viitteitä siitä, että sitoutuminen edistäisi henkistä työhyvinvointia. Aukotonta näyttöä ei kuitenkaan löytynyt. Toisaalta ei ilmennyt näyttöä myöskään siitä, että sitoutuminen vaikuttaisi työntekijän kokonaishyvinvointiin kielteisesti.

#### 4.3. Kaksisuuntainen yhteys

Henkisen työhyvinvoinnin ja organisaatioon sitoutumisen väliltä on löytynyt useissa tutkimuksissa kaksisuuntainen riippuvuus (esim. Pynnönen 2006; Rayton 2006: 148). Molemmat siis vahvistavat toisiaan. Kun henkinen työhyvinvointi lisääntyy, se voimistaa sitoutumista, ja sitoutumisen vahvistuessa myös henkinen työhyvinvointi kasvaa.

Molemminpuolinen vaikutus on todettu eri toimialoilla. Williams ja Hazer (1986: 228–229) ovat tutkineet kunnallisen mielenterveyskeskuksen ja vakuutusyhtiön työntekijöitä, Farkas ja Tetric (1989: 866) merivoimissa palvelevia miehiä, Mathieu (1991: 616) armeijan kadetteja, Lance (1991: 157) telekommunikaatioalan yrityksen työntekijöitä ja Gregson (1992: 92) tilintarkastajia.

Useimpien tutkimusten mukaan henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat siis yhteydessä toisiinsa. On kuitenkin huomattava, että sitoutumiseen vaikuttavat henkisen työhyvinvoinnin lisäksi monet muutkin tekijät. Vanhala (1981: 147) huomauttaa, että tyytyväisetkin työntekijät saattavat lopettaa työsuhteensa ja tyytymättömät saattavat pysyä organisaatiossa tyytymättömyydestään huolimatta. Tekijä, jonka ansiosta yksi pysyy työpaikassaan ei siis välttämättä ole sen asian kääntöpuoli, miksi toinen lopettaa (Flowers & Hughes 1987).

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimusstrategia, mittarin laadinta, aineiston keruu ja analyysi sekä vastaajien taustatiedot. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1. Tutkimusstrategia

Henkistä työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista on tutkittu usein kvantitatiivisin menetelmin. Aihetta on lähestytty myös kvalitatiivisella otteella haastattelujen avulla, mikä tekee mahdolliseksi syvällisen tiedon saamisen pieneltä määrältä tutkimushenkilöitä. Tässä tutkimuksessa kaikille Suomen kansanopistoissa työskenteleville henkilöille haluttiin antaa mahdollisuus saada äänensä kuuluviin osallistumalla tutkimukseen, mikä vuoksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusote.

Tutkimusstrategiana oli survey-tutkimus. Sen tavoitteena on koota kysely- tai haastattelumenetelmillä tietoa suurelta määrältä tutkimuskohteita ja yleistää tulokset otoksesta koko perusjoukkoon (Jyväskylän yliopisto 2011). Survey-tutkimuksessa valitaan yleensä jokin otantamenetelmä, jolla pyritään saamaan perusjoukosta mahdollisimman edustava otos. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jotta tietoa saatiin nopeasti ja tavoitettiin mahdollisimman paljon vastaajia. Perusjoukkona oli suomalaisten kansanopistojen henkilöstö, joka pyrittiin tavoittamaan kokonaan. Näin pyrittiin muodostamaan yleiskuva henkisestä työhyvinvoinnista ja sitoutumisesta maamme kansanopistoissa. Vaikka tarkastelun kohteena oli kansanopistojen henkilöstö, tavoitteena oli, että tuloksia voitaisiin jonkin verran yleistää myös muihin oppilaitosmuotoihin ja muille aloille.

Aineisto analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin tavoitteena selittää henkistä työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista numeeristen tulosten avulla. Aineiston analyysia käsitellään tarkemmin luvussa 5.3. Tavoitteena oli tulosten vertailtavuus aikaisempiin tutkimuksiin, minkä vuoksi kyselylomakkeen laadinnassa hyödynnettiin useita aikaisempia henkistä työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista käsitteleviä tutkimuksia. Mittarin laadinnasta kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

## 5.2. Mittarin laadinta

Kyselylomakkeessa käsitellyt aihealueet valittiin sillä perusteella, että ne ovat tulleet esiin useissa aikaisemmissa työhyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista käsittelevissä tutkimuksissa. Niissä käytettyjä kyselylomakkeita voitiin myös hyödyntää mittaria laadittaessa. Lähes kaikki kysymykset poimittiin aikaisemmista työhyvinvointiin tai sitoutumiseen liittyvistä tutkimuksista, erityisen monet työolotutkimuksesta. Näin tuloksia voitiin joiltain osin vertailla keskenään. Itse laadittiin taustamuuttujat ja lomakkeessa viimeisenä ollut avoin kysymys, jossa vastaajat saivat tuoda esiin muita työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyviä asioita.

Lomakkeen kysymykset 1–9 ovat henkilöä itseään sekä hänen työpaikkaansa ja työsuhdettaan koskevia taustamuuttujia. Osiot 10–19 käsittelevät henkistä työhyvinvointia ja osiot 20–21 sitoutumista. Osioden 11, 12, 13, 15, 16, 17 ja 19 kysymykset ovat työolotutkimuksesta (Lehto & Sutela 2008). Joihinkin kohtiin tehtiin hieman muutoksia. Tämän tutkimuksen lomakkeen osioita 11 ja 12 vastaavat kysymykset ovat työolotutkimuksessa muodossa ”Mitkä seuraavista tekijöistä lisäävät nykyisessä työssä viihtymistäsi?” eikä haastattelija lue vastausvaihtoehtoja, vaan merkitsee numeron 1 (”kyllä”) tai 2 (”ei”) niihin kohtiin, jotka vastaaja mainitsee. Tässä tutkimuksessa kysymykset muutettiin muotoon ”Minkä verran seuraavat tekijät lisäävät/heikentävät työssä viihtymistäsi?” ja vastausten asteikko on 1–7. Osioden 16 ja 17 asteikko oli työolotutkimuksessa käänteinen tähän tutkimukseen nähden. Työolotutkimuksessa vastausvaihtoehto 1 tarkoittaa ”täysin samaa mieltä/aina” kun taas tässä tutkimuksessa se merkitsee ”täysin eri mieltä/ei koskaan”. Tällä pyrittiin selkeyteen ja kyselyyn vastaamisen helppouteen, lomakkeen muutkin kysymykset kun oli aseteltu näin päin. Lisäksi osion 17 väittämät muutettiin työolotutkimuksen kysymysmuodosta toteamukseksi.

Osion 10 muut kohdat ovat työolotutkimuksesta lukuun ottamatta viimeistä kysymystä (tyytyväisyys mahdollisuuksiin edetä uralla), joka poimittiin Akavan kirkollisten ammattiliittojen jäsenkyselystä (Niemelä & Palmu 2006). Siitä on peräisin myös kysymys numero 14. Osio 18 on osa Karasekin ja Theorellin (1990) työtyytyväisyysmittaria (Job Content Questionnaire, JCQ). Koko mittaria ei otettu mukaan, jotta tutkielma ei olisi kasvanut liian laajaksi.

Kyselylomakkeen 20. osio on Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979) kehittämä sitoutumisen rakennetta selvittävä organisaatioon sitoutumisen mittari (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ). Mittarissa on 15 kysymystä ja sitä on käytetty tutkimuk-

sisä laajasti. Kysymysten sanamuotoja hieman muokattiin opistoihin sopiviksi. Osio 21 on puolestaan Nätin ym. (1995) työn epävarmuutta käsittelevästä tutkimuksesta. Siinä oleva kysymys ajatuksista lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää on myös työolo-tutkimuksessa (Lehto & Sutela 2008).

Kyselylomakkeessa oli useita henkiseen työhyvinvointiin liittyviä ja kaksi sitoutumiseen liittyvää mittaria. Henkisen työhyvinvoinnin osalta tässä tutkimuksessa oli sen rajoitetun laajuuden vuoksi mahdollista käsitellä vain henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden mittarit (kyselylomakkeen osiot 11 ja 12).

### 5.3. Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimuksen aineisto kerättiin maaliskuussa 2010 Internetin kautta e-lomakkeella. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse kaikkien Suomen kansanopistojen toimistoihin, joista kukin opisto välitti sen henkilöstölleen. Linkki oli mukana myös kansanopistojen ajankohtaiskirjeessä, jonka Kansanopistoyhdistys lähetti kaikille opistojen työntekijöille sähköpostitse. Tutkimuksessa olivat mukana opistojen kaikki henkilöstöryhmät. Vastausaikaa oli runsas kaksi viikkoa. Kyselylomake ja sen suomen- ja ruotsinkieliset saatesähköpostiviestit ovat liitteenä 1.

Kyselyyn vastasi 313 henkilöä. Yhtään lomaketta ei jouduttu hylkäämään, sillä ne oli täytetty huolellisesti. Puuttuvia arvoja oli vain muutamia, joten niitä ei ollut tarpeen korvata keskiarvolla. Kaksi vastaajaa oli vastannut vain pariin ensimmäiseen kysymykseen, mutta ei muihin. Yhtään vastaajaa ei poistettu aineistosta.

Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin SPSS for Windows -ohjelman (versio 18) avulla. Tekstissä raportoidaan vain tilastollisesti merkitsevät yhteydet. Ensin aineistoa kuvailtiin frekvenssien, keskiarvojen, minimi- ja maksimiarvojen ja mediaanien avulla. Koska tutkimuksessa oli runsaasti muuttujia, oli yksittäisten muuttujien tarkastelun jälkeen tarpeen selvittää, millaisia ulottuvuuksia henkisestä työhyvinvoinnista ja sitoutumisesta muodostuu. Näin muuttujat saatiin ryhmiteltyä ja tarkastelua selkiytettyä.

Samaan asiakokonaisuuteen kuuluvien muuttujien yhteisvaihtelua tarkasteltiin ensin Pearsonin korrelaatiokerroimella. Korrelaatiokerroin on tavallisimpia tapoja ilmaista kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroin on korrelaatiota kuvaavista tunnusluvuista yleisimmin käytetty. Se kuvaa vähintään kahden

muuttujan keskinäisen lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta. (Heikkilä 2008: 203–204; KvantiMOTV 2011, Korrelaatio ja riippuvuusluvut.) Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla kahden muuttujan yhteisvaihtelusta saadaan hyvä käsitys kätevästi yhden tunnusluvun avulla. Kerroin ilmaisee sekä yhteisvaihtelun voimakkuuden että suunnan. (Opetushallitus 2011.) Korrelaatioanalyysia käytetään erityisesti silloin kun analysoitavana on suuri määrä muuttujia. Korrelaatiokertoimet vaihtelevat  $-1:n$  ja  $+1:n$  välillä, mikä helpottaa tulosten tulkittamista verrattuna esimerkiksi regressiokertoimeen, joka voi saada mitä arvoja tahansa. (Heikkilä 2008: 203–204.)

Tulee kuitenkin huomioida, että muuttujien korrelaatio ei ole todiste niiden välisestä kausaalista suhteesta eli syy–seuraussuhteesta. Kaksi asiaa voi esiintyä yhdessä ilman, että toinen niistä on aiheuttanut toisen. Molemmilla muuttujilla voi olla yhteiset syyt, jotka saavat ne korreloimaan keskenään. (Heikkilä 2008: 204–205; KvantiMOTV 2011, Korrelaatio ja riippuvuusluvut.) Tämä tulee huomioida tuloksia tulkittaessa.

Sitoutumiseen liittyi kielteisessä muodossa olleita muuttujia, jotka käännettiin ennen korrelaatioanalyysia. Aineiston tiivistämiseksi korrelaatioanalyysin jälkeen tehtiin pääkomponenttianalyysia ja muodostettiin niiden perusteella henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen ulottuvuuksia kuvaavat summamuuttujat. Laajimpien mittareiden eli henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden sekä sitoutumismittarin (lomakkeen osiot 11, 12 ja 20) kohdalla kokeiltiin vertailun vuoksi myös faktorianalyysia pääkseliratkaisulla. Molemmilla analyyseilla muodostui samantyyppiset ulottuvuudet. Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden osalta niiden järjestys oli erilainen ja sitoutumismittarin kohdalla kaksi faktoria oli melko epäselviä varsinkin voimakkaiden sivulatausten vuoksi. Menetelmäksi valittiin kaikissa kolmessa tapauksessa pääkomponenttianalyysi sen tulkinnallisen selkeyden vuoksi: siinä lataukset olivat suuremmat ja sivulataukset pienemmät kuin pääkseliratkaisussa. Sekä pääkomponentti- että faktorianalyyseissa käytettiin Varimax-rotatiota, joka suorakulmaisista rotaatoratkaisuista tuottaa yksinkertaisimman, selkeimmän rakenteen (Leskinen & Kuusinen 1991: 290).

Pääkomponenttianalyysin tavoitteena on saada selitettyä kokonaisvaihtelusta riittävä osa (70–90 %) muutamalla pääkomponentilla, jolloin kuvaus yksinkertaistuu huomattavasti mahdollisimman pienellä informaation menetyksellä. Menetelmä on hyvä keino pienentää alkuperäisten muuttujien määrää huomattavasti vähäisemmäksi. (Heikkilä 2008: 247–248.) Ennen pääkomponentti- ja faktorianalyyseja tehtiin Kaiser-Meyer-Olkinin riittävyystestit ja Bartlettin dimensioisuustestit. Niiden tulokset olivat kaikissa tapauksissa



erittäin merkitsevät ( $p = .000$ ), joten pääkomponentti- ja faktorianalyysien tekeminen oli mahdollista.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös pääkomponenttien ominaisarvoja ja selitysosuuksia sekä muuttujien kommunaliteetteja. Niiden avulla voidaan arvioida faktorimallin toimivuutta. Ominaisarvot kertovat, kuinka hyvin faktorit tai pääkomponentit selittävät muuttujien hajontaa. Mitä suurempi ominaisarvo, sitä paremmin se hajontaa selittää. Kun ominaisarvo jaetaan muuttujien määrällä, saadaan selitysosuus, joka on nollan ja yhden välillä. Se kertoo, minkä verran faktori selittää kaikkien mallissa olevien muuttujien hajonnasta. Kun faktoreiden selitysosuudet lasketaan yhteen, saadaan koko analyysin selitysosuus. Kommunaliteetti kertoo, kuinka suuren osuuden faktorit selittävät yksittäisen muuttujan vaihtelusta. Jos se on lähellä yhtä, pystyvät faktorit selittämään vaihtelun lähes kokonaan. (KvantiMOTV 2011, Faktorianalyysi.) Tässä tutkimuksessa muuttujien kommunaliteetit olivat välillä .30–.87, pääkomponenttien ominaisarvot 1,07–9,17 ja pääkomponenttianalyysien selitysosuudet 45 %–83 %.

Summamuuttujien reliabiliteettia arvioitiin Cronbachin alfa -kertoimella. Kertoimet olivat kaiken kaikkiaan hyvät. Kaikkien summamuuttujien kohdalla kokeiltiin, olisivatko alfa-kertoimet nousseet, jos jokin muuttujista olisi jätetty summamuuttujasta pois.

Yksittäisten muuttujien välisten yhteyksien lisäksi myös summamuuttujien yhteisvaihtelua tutkittiin Pearsonin korrelaatiokertoimella. Näin saatiin selville eri ulottuvuuksien yhteydet sekä työhyvinvoinnin ja sitoutumisen sisällä että työhyvinvoinnin ja sitoutumisen välillä.

#### 5.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi käytetty aineistonkeruumenetelmä, vastaajien määrä ja kadon osuus. Luotettavuuden tarkastelussa keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Seuraavassa tarkastellaan näitä tekijöitä.

##### *Aineistonkeruumenetelmä*

Useimmissa työhyvinvointia ja sitoutumista käsittelevissä tutkimuksissa aineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla. Eri aineistonkeruumenetelmillä on omat etunsa ja haasteensa. Yksiselitteisesti parhaaksi tuskin voidaan nimetä mitään menetelmää.

Kyselylomakkeen keskeinen etu on, että sillä saadaan tietoa nopeasti ja tehokkaasti suurelta joukolta ihmisiä. Toinen merkittävä hyöty on sen anonyyminen. Usein vastaajat uskaltavat ilmaista mielipiteensä avoimemmin ja rehellisemmin lomakkeeseen kuin suoraan esimerkiksi haastattelijalle. Työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyy usein arkoja asioita, joista ei ehkä mielellään puhuta haastattelijalle vaan kenties mieluummin kirjataan nimettömänä lomakkeeseen. Toisaalta kyselylomake on aina tutkijan tekemä ja jäsentämä, joten tärkeitä asioita saattaa jäädä kysymättä. Vaarana on myös, että lomakkeella saadaan yksipuolista ja pinnallista tietoa. Lisäksi tyyli vastata kysymyksiin on yksilöllinen: jotkut käyttävät jatkuvasti asteikon keskiosaa ja jotkut ääripäitä. Tämä osaltaan heikentää sellaisten tutkimusten luotettavuutta, joissa aineisto on kerätty lomakkeella. Kyselylomakkeen käytössä on myös se riski, että lomake saatetaan täyttää puutteellisesti tai huolimattomasti. Tässä tutkimuksessa sitä ei kuitenkaan tapahtunut juuri lainkaan.

Laadullisessa, esimerkiksi haastatteluun toteutettavassa tutkimuksessa tutkimushenkilöt voivat kertoa asioista omin sanoin ja tuoda näkemyksensä esiin juuri sellaisessa muodossa kuin haluavat eivätkä tutkijan näkemykset rajoita heitä. Monipuolisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä voitaisiinkin saada aineistotriangulaation avulla yhdistämällä samassa tutkimuksessa esimerkiksi kyselylomake ja haastattelut. Kyselylomakkeen lopussa olleella avoimella kysymyksellä tavoiteltiin aineiston monipuolisuutta ja rikastamista. Kyselylomakkeen haittapuoli on, että ilmiön kaikki osa-alueet eivät välttämättä tule riittävästi tai lainkaan esiin, mitä pyrittiin avoimen kysymyksen avulla vähentämään. Vastausten käsittelyyn ei kuitenkaan ollut resursseja tässä tutkimuksessa.

### *Validiteetti ja reliabiliteetti*

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2008: 188). Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan mm. sen validiteettia ja reliabiliteettia, joihin edellä mainitut tekijät kytkeytyvät.

*Validiteetti* kuvaa, missä määrin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa pääasiassa se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validius liittyy aina aiheen teoriaan ja käsitteisiin. Sisäisessä validiteetissa on kyse siitä, missä määrin mittaukset vastaavat tutkimuksen teo-

riaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa, tulkitsevatko myös muut tutkijat tulokset samalla tavoin. (Heikkilä 2008: 186.)

Käytännössä keskeinen tekijä validiteetissa on, ymmärtävätkö vastaajat kysymykset oikein. Monet sanat ja kysymyksenasettelut voivat olla tulkinnanvaraisia. Kun aineisto kerätään kyselylomakkeella, tutkija ei voi varmistaa, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymyksen hänen tarkoittamallaan tavalla. Kysymysten selkeys on tärkeää, jotta saadaan tietoa juuri siitä asiasta, mitä pyritään mittaamaan. Validiteetin takaamiseksi tässä tutkimuksessa käytettiin aikaisemmissa tutkimuksissa hyväksi havaittuja kysymyksiä, jotka pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi ja yksiselitteiksi.

*Reliabiliteetti* tarkoittaa kykyä tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Sisäinen reliabiliteetti saadaan selville mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Jos saadaan samat mittaustulokset, on tulos reliabeli. Ulkoinen reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa, että mittaukset ovat toistettavissa muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Matala reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti ei riipu validiudesta. (Heikkilä 2008: 187.)

Mittarien reliabiliteettia voidaan mitata Cronbachin alfa -kertoimella, jota tässäkin tutkimuksessa käytettiin summamuuttujien reliabiliteetin arvioimiseen. SPSS-ohjelmassa on reliabiliteetin arvioimiseen erilaisia kertoimia, joista Cronbachin alfa lienee käytetyin. Kerroin on suuruudeltaan nollan ja yhden välillä. Kertoimen suuret arvot tarkoittavat reliabiliteetin olevan korkea, mikä kertoo mittarin osioiden mittaavan samantyyppistä asiaa. Yksiselitteisiä rajoja kertoimen suuruudelle ei ole, mutta se saisi olla mielellään yli 0,7. (Heikkilä 2008: 187.) Erätuuli, Reino ja Yli-Luoma (1994: 100–104) puolestaan toteavat, että jos reliabiliteetti on 0,5 tai suurempi, se on jo hyvä, ja yli 0,8 suuruiseen reliabiliteettiin voidaan olla jo tyytyväisiä. Reliabiliteetti on siis sitä suurempi, mitä vähemmän mittauksesta tulee sattumanvaraisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa muodostettujen summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet olivat pääosin korkeita sijoittuen 0,49 ja 0,94 välille.

#### *Vastaajat ja kato*

Suomen kansanopistoissa työskentelee Suomen Kansanopistoyhdistyksen tietokannan mukaan yhteensä 2279 henkilöä, joista suomenkielisissä opistoissa 2021 ja ruotsinkielisissä 259 henkilöä (henkilökohtainen tiedonanto Suomen Kansanopistoyhdistyksen tiedottaja Sari Virtaselta 29.3.2010). Tutkimuksen vastausprosentti oli 14, mikä on hyvin

yleinen taso kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luvuissa ovat mukana esimerkiksi hoito-, virka- ja opintovapaat olevat henkilöt, jotka todennäköisesti eivät saaneet kyselyä. Näin ollen kyselyn saaneista siihen vastasi todennäköisesti yli 14 prosenttia.

Tilastolliset testit perustuvat aina otokseen, minkä vuoksi johtopäätökset eivät koskaan ole täysin varmoja. Testien yhteydessä tuleekin aina arvioida sen riskin suuruutta, että perusjoukosta on otoksen perusteella tehty virheellinen johtopäätös. (Holopainen & Pulkkinen 2002: 206.) Kyselytutkimuksissa kato nousee usein suureksi (Heikkilä 2008: 30). Kadon aiheuttamaa vääristymää voidaan tutkia katoanalyysin avulla vertaamalla aineistoa alkuperäisen perusjoukon jakaumiin, kuten sukupuoleen, ikään jne. Tällöin täytyisi tietää perusjoukon vastaavat jakaumat. (Heikkilä 2008: 189). Tässä tapauksessa tilastotietoa kansanopistojen henkilöstön kaikista taustatekijöistä ei kuitenkaan ollut olemassa. Suomen kansanopistoissa työskentelevien henkilöiden määrä ja sukupuolijakauma ovat tiedossa. Ikäjakaumasta, koulutuksesta tai muista taustatekijöistä sen sijaan ei ole tilastotietoja, joihin vastaajien jakaumaa olisi voitu verrata.

Luotettavien tulosten saamiseksi on myös varmistettava, että kohderyhmä ei ole vino, vaan otos edustaa koko perusjoukkoa (Heikkilä 2008: 188). Tässä tutkimuksessa ongelmaa kohderyhmän vinoudesta aineistonkeruuvaiheessa ei ollut, koska kysely lähetettiin koko perusjoukolle. Aineiston vinouden mahdollisuus tuli kuitenkin esiin aineiston analyysivaiheessa, koska kaikki eivät luonnollisesti kyselyyn vastanneet.

Onkin tärkeää pohtia, ketkä kyselyyn ovat vastanneet ja ketkä eivät. Siten voi tulla esiin asioita, jotka voivat itsessään olla eräänlaisia tutkimustuloksia. Voi esimerkiksi käydä ilmi, että jotkin ryhmät eivät ole vastanneet kyselyyn juuri lainkaan ja toiset ryhmät ovat yliedustettuina. Tällöin on tarpeen miettiä syitä asiaan. Saattaa esimerkiksi olla niin, että tietyt ryhmät eivät koe tutkimuksen aihetta tärkeäksi tai itselleen sopivaksi, jolloin he eivät vastaa kyselyyn. Asian selvittämiseksi tarvittaisiin tarkkoja tietoja perusjoukosta, mutta joitain oletuksia voidaan tehdä myös ilman niitä.

Ensinnäkin kyselyyn tuli eniten vastauksia suurimmista ja vähiten pienimmistä opistoista. Tämä voi johtua yksinkertaisesti siitä, että suuremmissa opistoissa on enemmän henkilökuntaa kuin pienemmissä. Toinen vastaajien taustaan liittyvä tekijä on heidän äidinkieltensä. Sähköpostiviesti, joka sisälsi linkin kyselyyn, lähetettiin ruotsinkielisiin opistoihin ruotsinkielisenä. Itse kysely oli kuitenkin suomeksi. Osa ruotsinkielisistä henkilöistä saattoi jättää sen vuoksi vastaamatta. Osalla henkilöstöstä äidinkieli on varmasti jokin muu kuin suomi tai ruotsi, joten heistäkin moni tuskin vastasi kyselyyn.

Vastausten määrässä oli eroja eri henkilöstöryhmien välillä. Eniten vastauksia tuli opettajilta ja toimistohenkilöstöltä, kun taas esimerkiksi keittiö- ja kiinteistöhenkilökunnan osuus jäi pieneksi. Erot johtuvat todennäköisesti paljolti siitä, että opistoissa työskentelee eri määrä eri ammattien edustajia. Opettajia on opistoissa enemmän kuin hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä. Vastaajista suurin ryhmä olivatkin opettajat. Vähiten kyselyyn vastasi atk-tukihenkilöitä, kiinteistö-, keittiö- ja siivoushenkilökuntaa, rehtoreita sekä vapaa-ajanohjaajia, asuntolaohjaajia tai opiskelijahuoltajia. Monet näistä henkilöstöryhmistä ovat pieniä, mikä osaltaan selittää heidän vastaustensa vähäistä osuutta.

Kyselyn toteuttaminen Internetissä todennäköisesti vaikutti eri ammattikuntien vastausaktiivisuuteen. Opettajien suuri osuus on siis luonnollinen paitsi ammattiryhmän suuruuden vuoksi myös siksi, että he käyttävät aktiivisesti tietokonetta toisin kuin esimerkiksi suuri osa keittiö-, siivous- ja kiinteistöhenkilökunnasta. Näiden osuus vastaajista jäi pieneksi mahdollisesti osittain tästä syystä.

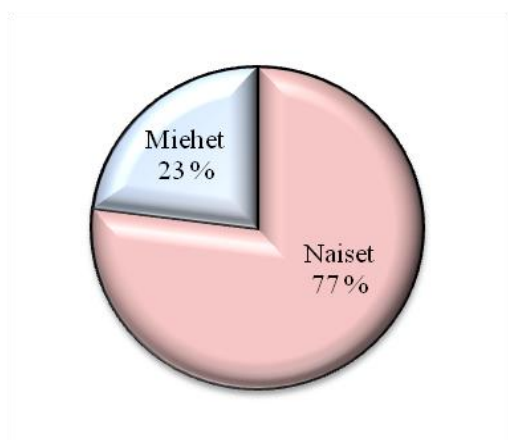
## 6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään ensin taustatiedot vastaajista. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset ensin henkisen työhyvinvoinnin, sitten organisaatioon sitoutumisen ja lopuksi niiden yhteyden osalta.

### 6.1. Taustatiedot

#### *Sukupuoli*

Vastaajista naisia oli 77 % (241 henkilöä) ja miehiä 23 % (72 henkilöä), kuten kuviosta 4 voidaan havaita. Kaikista kansanopistojen työntekijöistä naisia on 70 % (1604 henkilöä) ja miehiä 30 % eli 675 henkilöä (henkilökohtainen tiedonanto Suomen Kansanopistoyhdistyksen tiedottaja Sari Virtaselta 29.3.2010), joten vastaajista naiset olivat hieman yliedustettuina. Suhde oli kuitenkin melko lähellä todellista sukupuolijakaumaa.

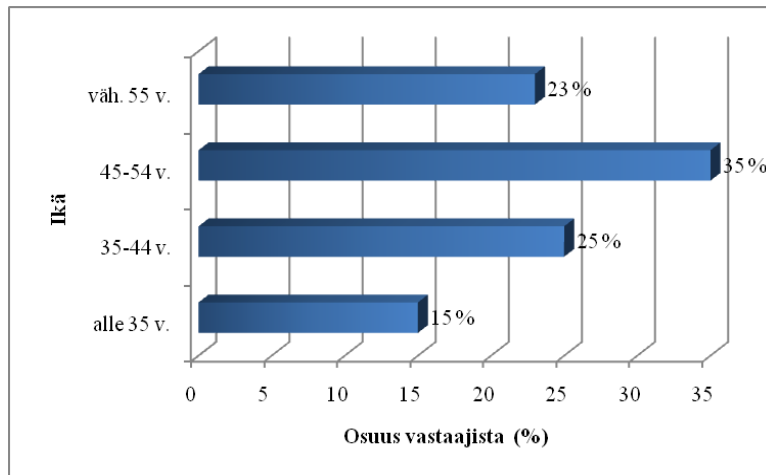


**Kuvio 4.** Vastaajien sukupuolijakauma.

#### *Ikä*

Vastaajien iät luokiteltiin viiteen luokkaan (kuvio 5). Suurin ryhmä olivat 45–54-vuotiaat, joita oli vastaajista 35 prosenttia. Seuraavaksi eniten kyselyyn vastasivat 35–44-vuotiaat ja vähintään 55-vuotiaat. Pienin ryhmä muodostui alle 35-vuotiaista, joita

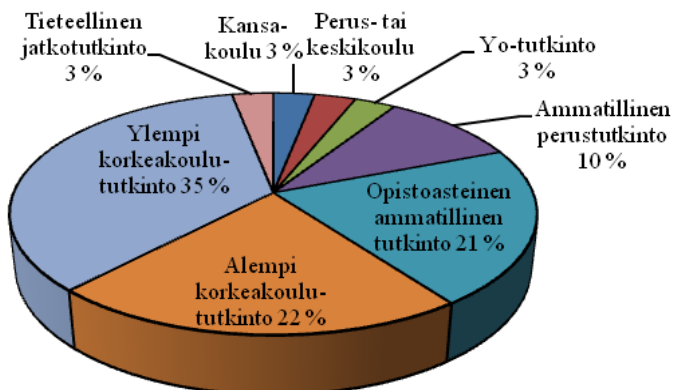
oli viisitoista prosenttia. Neljä henkilöä ei ilmoittanut syntymävuottaan. Ikäjakauma oli suuri: nuorin vastaaja oli syntynyt vuonna 1988 ja vanhin vuonna 1941.



**Kuvio 5.** Vastaajien ikä.

### *Koulutus*

Suurin vastaajaryhmä oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet, joita oli 35 prosenttia vastaajista. Seuraavaksi eniten oli alemman korkeakoulututkinnon ja opistoasteisen ammatillisen tutkinnon suorittaneita. Vastaajien koulutus esitetään tarkemmin kuviossa 6.

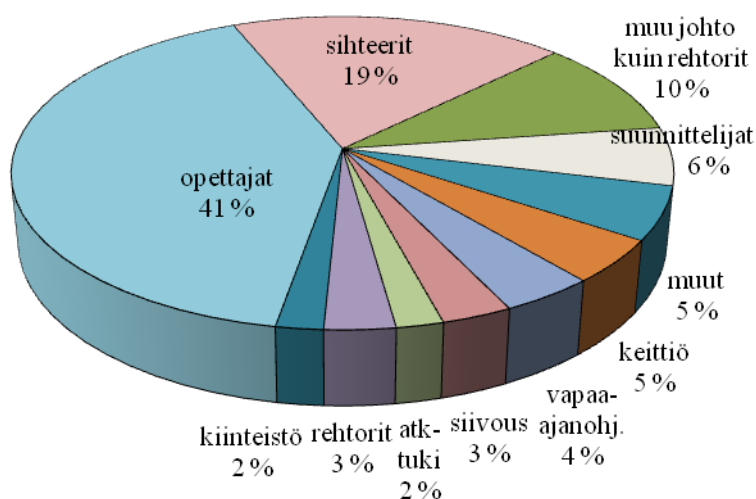


**Kuvio 6.** Vastaajien koulutustaso.

### Työtehtävä

Opettajat (41 % vastaajista) olivat suurin kyselyyn vastannut ammattiryhmä. Suomen kansanopistoissa on yhteensä noin 700–800 päätoimista opettajaa. Yhdessä opistossa on keskimäärin noin 5–10 opettajaa. (Vapaan sivistystyön kehittämisohjelma 2009–2012: 43.) Päätoimisten opettajien osuus kansanopistojen henkilöstöstä on noin 30–35 prosenttia. Siihen nähden opettajat olivat tutkimuksessa hieman yliedustettuina.

Toiseksi eniten kyselyyn vastasi toimisto-, kurssi-, koulutus-, opinto- tai hallintosihteereitä. Kolmanneksi suurin ryhmä olivat apulaisrehtorit, koulutuspäälliköt tai talouspäälliköt. Kaikkien työtehtävien osuudet nähdään kuviosta 7.



**Kuvio 7.** Vastaajien työtehtävät.

### Työsuhteen luonne

Vastaajista 80 prosenttia oli vakinaisessa työsuhteessa. Vähintään vuoden mittainen määräaikainen työsuhde oli yhdellätoista prosentilla vastaajista. Määräaikaisessa, alle vuoden kestävässä työsuhteessa oli yhdeksän prosenttia kyselyyn vastanneista. Kokopäiväisessä työsuhteessa työskenteli 91 prosenttia ja osa-aikatyössä yhdeksän prosenttia vastaajista.

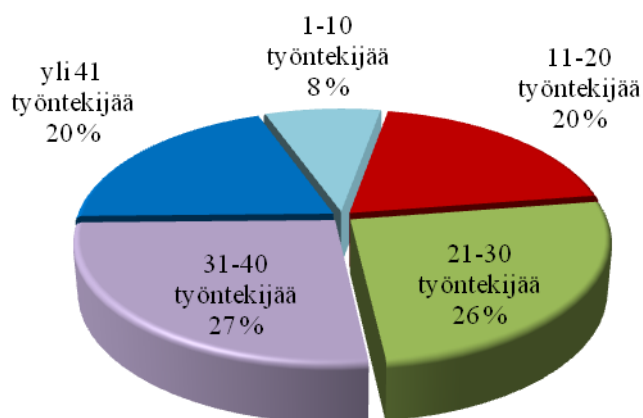


### *Opistojen aatteellinen sitoutuneisuus*

Kyselyyn vastanneista enemmistö, 52 prosenttia, työskenteli opistossa, joka ei ole aatteellisesti sitoutunut. Sitoutuneista opistoista suurin ryhmä olivat uskonnollisesti sitoutuneet opistot, joissa työskenteli 36 prosenttia vastaajista. Yhteiskunnallisesti tai poliittisesti sitoutuneissa opistoissa oli töissä yhdeksän ja muissa kolme prosenttia kyselyyn vastanneista henkilöistä.

### *Opistojen henkilöstömäärä*

Vastaajien työnantajien henkilöstömäärä jakautui varsin tasaisesti (kuvio 8). Eniten kyselyyn vastasi henkilöitä, jotka työskentelivät 31–40 henkilöä työllistävässä opistoissa. Miltei yhtä suuren ryhmän muodostivat 21–30 työntekijän opistoissa toimivat henkilöt. Vastaajista 20 prosenttia tuli yli 40 työntekijän tai 11–20 työntekijän opistoista. Pienimmistä opistoista myös vastaajia oli vähiten.



**Kuvio 8.** Vastaajien työpaikkojen henkilöstömäärät.

### *Työssääolovuodet nykyisen työnantajan palveluksessa*

Vastaajat luokiteltiin nykyisen työnantajan palveluksessa 0–5 vuotta, 6–10 vuotta, 11–20, 21–30 ja yli 30 vuotta työskennelleisiin. Lyhyimmän aikaa opistossaan työskennelleitä vastaajia oli eniten (37 %). Toiseksi eniten (25 %) kyselyyn oli vastannut 6–10 vuotta ja kolmanneksi eniten (21 %) 11–20 vuotta nykyisessä työpaikassaan olleita.

Toiseksi pienimmän ryhmän muodostivat 21–30 vuotta opistossaan työskennelleet (12 %). Vähiten kyselyyn oli vastannut 31 vuotta tai kauemmin nykyisen työnantajansa palveluksessa olleita henkilöitä, joita oli neljä prosenttia vastaajista.

## 6.2. Pääkomponenttianalyysit ja summamuuttujien muodostaminen

Henkistä työhyvinvointia lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä sekä sitoutumisesta muodostui pääkomponenttianalyysin avulla useita ulottuvuuksia, joita kuvataan summamuuttujien avulla. Luvussa 6.2.1. esitellään ensin henkistä työhyvinvointia lisäävien ja sen jälkeen sitä vähentävien tekijöiden ja luvussa 6.2.2. sitoutumisen pääkomponenttianalyysit ja summamuuttujien muodostaminen.

### 6.2.1. Henkinen työhyvinvointi

Kyselylomakkeen osioissa 11 ja 12 selvitettiin, minkä verran useat aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleet tekijät lisäävät ja heikentävät henkistä työhyvinvointia kansanopistoissa. Tuloksia vertaillaan työolotutkimuksen tuloksiin luvussa 6.3.

#### *Henkistä työhyvinvointia lisäävät tekijät*

Korrelaatioanalyysissa todettiin lähes kaikkien henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden olevan yhteydessä toisiinsa. Muuttuja ”miellyttävät asiakkaat/oppilaat” oli ainut, joka ei korreloinut kaikkien muiden muuttujien kanssa, vaan ainoastaan osan. Kaikki muut sen sijaan korreloivat keskenään vaihteluvälillä .13–.70. Lähes kaikki korrelaatiot olivat erittäin merkitseviä ( $p=.000$ ). Vain yksi oli merkitsevä ( $p=.004$ ) ja kaksi melkein merkitsevää ( $p=.019$ ).

Pääkomponenttianalyysissa ensimmäiselle pääkomponentille latautuneet väittämät kuvasivat myönteisiä työhön itseensä kuuluvia tekijöitä, joten siitä muodostettu summamuuttuja nimettiin *työn sisällöksi*. Toiselle pääkomponentille latautuivat työpaikan henkeä, suhteita työtovereihin ja esimiehiin sekä työsuhteen varmuutta kuvaavat muuttujat. Ulottuvuudelle annettiin nimeksi *työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus*. Kolmannelle pääkomponentille latautuneet osiot eivät liittyneet itse työn ominaisuuksiin, vaan pikemminkin välineellisiin tekijöihin ja olosuhteisiin. Näin ollen ulottuvuus nimettiin *ulkoisiksi tekijöiksi*.

Ensimmäinen pääkomponentti selitti 43 prosenttia, toinen kymmenen ja kolmas kuusi prosenttia muuttujien varianssista. Niiden selitysosuus oli siis yhteensä 59 %. Muuttujien jakautuminen eri pääkomponenteille ja Cronbachin alfa -kertoimet näkyvät taulukosta 3. Latausten suuruudet esitetään liitteessä 3.

**Taulukko 3.** Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden pääkomponentit.

<b>Työn sisältö, alfa=.91</b>
Työn sisältö
Työn haasteellisuus
Uusien asioiden oppiminen
Työn vaihtelevuus
Työn itsenäisyys
Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen
Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne
Vaikutusmahdollisuudet työhön
Työn arvostus
Miellyttävät asiakkaat/oppilaat
<b>Työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus, alfa=.80</b>
Työpaikan henki
Suhteet työtovereihin
Suhteet esimiehiin
Työsuhteen varmuus
<b>Ulkoiset tekijät, alfa=.77</b>
Työn kiireettömyys
Työajat
Palkka
Työskentelyolosuhteet
Uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet

#### *Henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät*

Kaikki henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät korreloivat keskenään positiivisesti ja erittäin merkitsevästi ( $p=.000$ ). Korrelaatiokertoimet olivat välillä .20–.82. Ensimmäiselle pääkomponentille latautuneet muuttujat liittyivät eri tavoin etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puutteeseen sekä johtamiseen ja esimiessuhteisiin. Siitä muo-

dostetun summamuuttujan nimeksi annettiin *kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen*. Toiseen pääkomponenttiin kuuluivat kiire, työn pakkotahtisuus, jatkuva uuden omaksumisen vaatimus ja työajat. Summamuuttujan nimeksi annettiinkin *kiire*. Kolmannelle pääkomponentille latautuivat muuttujat kuvasivat erilaisia *työn haittapuolia*. Ensimmäinen pääkomponentti selitti 48 prosenttia, toinen seitsemän ja kolmas kuusi prosenttia muuttujien varianssista, joten pääkomponenttianalyysin selitysosuus oli 61 prosenttia.

Niin henkistä työhyvinvointia lisäävien kuin heikentävienkään tekijöiden kohdalla summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet eivät olisi nousseet, vaikka mikä tahansa muuttuja olisi jätetty summamuuttujasta pois. Näin ollen kaikki muuttujat otettiin mukaan summamuuttujiin.

Eri pääkomponenteille latautuneet muuttujat sekä summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet esitetään taulukossa 4. Sekä henkistä työhyvinvointia lisäävien että heikentävien tekijöiden pääkomponenttianalyysien rotatoidut pääkomponenttimatriisit, muuttujien lataukset pääkomponenteille ja kommunaliteetit sekä pääkomponenttien ominaisarvot ovat liitteessä 3.

**Taulukko 4.** Henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden pääkomponentit.

<b>Kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen, alfa=.94</b>
Kehittymismahdollisuuksien puute
Etenemismahdollisuuksien puute
Työpaikan ilmapiiri ja avoimuus
Huonot työjärjestelyt, johtaminen
Suhteet esimiehiin
Olennaista tietoa ei anneta ajoissa
Arvostuksen puute
Palautteen puute
Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute
Palkka
Työskentelyolosuhteet
<b>Kiire, alfa=.77</b>
Kiire tai kireät aikataulut
Työn pakkotahtisuus
Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus
Työajat
<b>Työn haittapuolet, alfa=.52</b>
Työn yksitoikkoisuus
Hankalat asiakkaat/oppilaat
Työn vuoksi matkustaminen
Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta

### 6.2.2. Sitoutuminen

Tässä luvussa esitellään ensin sitoutumisen muuttujien pääkomponenttianalyysit ja niiden perusteella muodostetut summamuuttujat. Sen jälkeen käsitellään yksittäisiä muuttujia. Lopuksi käsitellään ulottuvuuksien yhteyksiä toisiinsa.

Organisaatioon sitoutumista tutkittiin kahdessa kyselylomakkeen osiossa. Osio 20 oli Mowdayn ym. (1979) organisaatioon sitoutumisen mittari (Organizational Commitment Questionnaire). Osiossa 21 selvitettiin, minkä verran vastaajat olivat viimeisen vuoden aikana ajatelleet ja suunnitelleet työpaikastaan lähtemistä.

### *Organisaatioon sitoutumisen mittari*

Useimmat mittarin muuttujat korreloivat keskenään erittäin merkitsevästi. Korrelaatiot olivat välillä  $-.57$  ja  $.74$ . Osa niistä oli siis negatiivisia. Mittarissa oli kuusi kielteisessä muodossa olevaa väittämää ja negatiiviset korrelaatiot olivat niiden kohdalla. Kyseiset muuttujat käännettiin tarkastelun selkiyttämiseksi. Käännetyt muuttujat olivat ”En tunne paljonkaan lojaalisuutta tätä opistoa kohtaan”, ”Voisin yhtä hyvin työskennellä jossain toisessa opistossa, jos työtehtäväni olisi sama kuin nykyinen”, ”Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä lähteäkseni tästä organisaatiosta”, ”Pysymällä tässä opistossa en pidemmän päälle hyödy paljoakaan”, ”Minun on usein vaikea olla samaa mieltä opistomme toimintaperiaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöön liittyviä kysymyksiä” ja ”Päätökseni työskennellä tässä opistossa oli minulta ehdoton virhe”.

Kääntämisen jälkeen tehdyssä uudessa korrelaatioanalyysissä kaikki korrelaatiot olivat positiivisia. Muut muuttujat korreloivat keskenään vaihteluvälillä  $.19$  ja  $.78$  lukuun ottamatta muuttujia ”Päätökseni työskennellä tässä opistossa oli minulta ehdoton virhe” ja ”Voisin yhtä hyvin työskennellä jossain toisessa opistossa, jos työtehtäväni olisi sama kuin nykyinen”, joiden välillä ei ollut korrelaatiota. Vain kahdella edellä mainitulla muuttujalla oli muutama ja muuttujalla ”Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä lähteäkseni tästä organisaatiosta” yksi merkitsevä korrelaatio, kaikki muut olivat erittäin merkitseviä ( $p=.000$ ).

Ensimmäiselle pääkomponentille latautuneet muuttujat kuvasivat mm. henkilön kokemusta siitä, että hän on itselleen sopivassa työpaikassa sekä iloa ja ylpeyttä juuri siellä työskentelemisestä. Muodostetulle summamuuttujalle annettiin nimeksi *samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä*.

Toiselle pääkomponentille latautui neljä muuttujaa, jotka liittyivät organisaatiossa pysymiseen, joten summamuuttujan nimeksi tuli *halu pysyä organisaation jäsenenä*. Kolmannelle pääkomponentille latautuneet muuttujat kuvasivat henkilön tahtoa työskennellä juuri omassa opistossaan ja tehdä kovasti töitä opistonsa eteen. Summamuuttujalle annettiin nimeksi *halu ponnistella organisaation hyväksi*.

Jos muuttuja ”päätökseni työskennellä tässä opistossa oli ehdoton virhe” olisi poistettu Samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä -summamuuttujasta, niin Cronbachin alfa -kerroin olisi noussut erittäin vähän, vain kaksi tuhannesosaa. Muuttuja otettiin mukaan, koska se sopi summamuuttujaan sisällöllisesti ja alfan nousu olisi ollut

merkityksettömän pieni. Muiden summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet eivät olisi nousseet, vaikka mikä tahansa muuttuja olisi jätetty pois. Kaikki muuttujat otettiin siis mukaan summamuuttujaan.

Ensimmäisen pääkomponentin selitysosuus oli 45 prosenttia, toisen kahdeksan prosenttia ja kolmannen seitsemän prosenttia. Yhteensä ne selittivät siten 60 % muuttujien varianssista. Kullekin pääkomponentille latautuneet muuttujat ja summamuuttujien Cronbachin alfa -kertoimet esitetään taulukossa 5 ja latausten suuruudet liitteessä 3.

**Taulukko 5.** Organisaatioon sitoutumisen mittarin pääkomponentit.

<b>Samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä, alfa=.90</b>
Puhun ystäväilleni, että opistomme on hyvä työpaikka.
Olen ylpeä kertoessani muille, että työskentelen tässä opistossa.
Tämä opisto innostaa minut hyvään työsuoritukseen.
Olen iloinen siitä, että valitsin tämän työpaikan muiden joukosta silloin, kun tulin tänne.
Tämä opisto on minulle paras mahdollinen työpaikka.
Mielestäni minun arvoni ja tämän opiston arvot ovat hyvin samanlaisia.
Välitän todella opistomme tulevaisuudesta.
Päätökseni työskennellä tässä opistossa oli minulta ehdoton virhe (käännetty).
<b>Halu pysyä organisaation jäsenenä, alfa=.71</b>
Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä lähteäkseni tästä organisaatiosta (käännetty).
Pysymällä tässä opistossa en pidemmän päälle hyödy paljonkaan (käännetty).
Minun on usein vaikea olla samaa mieltä opistomme toimintaperiaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöön liittyviä kysymyksiä (käännetty).
En tunne paljonkaan lojaalisuutta tätä opistoa kohtaan (käännetty).
<b>Halu ponnistella organisaation hyväksi, alfa=.49</b>
Voisin yhtä hyvin työskennellä jossain toisessa opistossa, jos työtehtäväni olisi sama kuin nykyinen (käännetty)
Tekisin tässä opistossa melkein mitä työtä tahansa, jotta saisin jatkaa täällä työskentelyä.
Olen valmis tekemään enemmän töitä kuin minulta odotetaan, jotta opistomme menestyisi.

### *Työpaikan vaihtohalukkuus*

Työpaikan vaihtohalukkuutta käsittelevän mittarin muuttujat korreloivat keskenään erittäin merkittävästi (korrelaatiokertoimet välillä .69–.84,  $p=.000$ ) lukuun ottamatta väit-

tämää ”Olen ajatellut mahdollisuutta lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää”, joka korreloi vain väittämän ”Olen ajatellut etsiä toista työtä” kanssa. Tämä yhteys oli muita heikompi ( $p=.031$ ,  $r=.12$ ).

Mittarista muodostui pääkomponenttianalyysissä vain yksi ulottuvuus. Korrelaatioker-toimiltaan muita heikompi muuttuja ”Olen ajatellut mahdollisuutta lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää” myös latautui pääkomponentille hyvin heikosti eikä sen kat-sottu kuuluvan tiiviisti samaan kokonaisuuteen muiden väittämien kanssa. Muuttuja jätettiin pois summamuuttujasta, koska se olisi heikentänyt summamuuttujan Cron-bachin alfa -kerrointa. Jos se olisi otettu mukaan, olisi kerroin ollut .74. Kun se jätettiin pois, tuli alfaksi .89. Kysymys ei varmasti ollut relevantti nuorille vastaajille, joiden eläkeikä on vielä kaukana. Kolmelle jäljelle jääneelle muuttujalle tehtiin uusi pääkom-ponenttianalyysi, jonka selitysosuudeksi tuli 83 prosenttia. Muuttujien lataukset pää-komponentille esitetään taulukossa 6.

**Taulukko 6.** Työpaikan vaihtohalukkuuden pääkomponentti.

<b>Työpaikan vaihtohalukkuus, alfa=.89</b>	
Olen ajatellut etsiä toista työtä.	.93
Olen seurannut tiiviisti tietoja avautuvista työpaikoista.	.93
Olen hakenut toista työtä.	.86
(Olen ajatellut mahdollisuutta lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää.	.17)

Sekä sitoutumismittarin että työpaikan vaihtohalukkuuden pääkomponenttianalyysien rotatoidut pääkomponenttimatriisit, kommunaliteetit ja ominaisarvot ovat liitteessä 3.

### 6.3. Henkinen työhyvinvointi kansanopistoissa

Seuraavassa esitellään ensin henkisen työhyvinvoinnin yksittäisten muuttujien tuloksia. Sen jälkeen käsitellään ulottuvuuksia, jotka muuttujista muodostettiin luvussa 6.2.1. käsitellyissä pääkomponenttianalyyseissa. Lopuksi tarkastellaan ulottuvuuksien yhteyk-siä toisiinsa.



### 6.3.1. Henkistä työhyvinvointia lisäävät tekijät

Henkistä työhyvinvointia lisäävistä yksittäisistä tekijöistä tärkeimmäksi osoittautui työn sisältö. Lähes yhtä suuri merkitys oli työn itsenäisyydellä. Kolmanneksi tärkein tekijä oli miellyttävät asiakkaat/oppilaat. Seuraavaksi eniten henkistä työhyvinvointia lisäsivät työn vaihtelevuus, suhteet työtovereihin, uusien asioiden oppiminen ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen. Myös hyvin monen muun tekijän keskiarvo oli korkea. Keskiarvot, mediaanit, keskihajonnat ja eri vastausten frekvenssit prosentteina näkyvät taulukosta 7.

Vähiten henkistä työhyvinvointia lisäsi työn kiireettömyys ja toiseksi vähiten uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet. Kolmanneksi vähiten henkistä työhyvinvointia sai aikaan palkka. Nämä kolme olivat ainoat tekijät, joiden keskiarvot jäivät alle viiden.

Työolotutkimuksessa vastaajia pyydetään mainitsemaan, mitkä tekijät lisäävät tai heikentävät työssä viihtymistä. Siinä ei siis tarkastella niitä asteikolla 1–7, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Tekijöiden tärkeysjärjestystä voidaan kuitenkin vertailla. Työolotutkimuksen mukaan eniten työssä viihtymistä lisää työn itsenäisyys, jonka on maininnut 70 prosenttia vastaajista. Seuraavaksi tärkeimmät tekijät ovat suhteet työtovereihin (68 %), työn mielenkiintoisuus (65 %), työn vaihtelevuus (61 %) ja työpaikan henki (55 %). (Lehto & Sutela 2008: 192–193.) Taulukossa 7 esitetään ensin tekijöiden tärkeysjärjestys tämän tutkimuksen mukaan ja sulkeissa on niiden tärkeysjärjestys vuoden 2008 työolotutkimuksessa.

**Taulukko 7.** Henkistä työhyvinvointia lisäävät yksittäiset tekijät.

	Ka	Med	Std	1	2	3	4	5	6	7
1. (3.) Työn mielenkiintoisuus	6,02	6,00	1,10	0,3	1	2	5	17	35	40
2. (1.) Työn itsenäisyys	6,00	6,00	1,10	0,3	2	2	5	13	41	36
3. (12.) Miellyttävät asiakkaat/oppilaat	5,85	6,00	0,97	0	0,3	2	5	25	39	28
4. (4.) Työn vaihtelevuus	5,72	6,00	1,13	0	2	2	9	21	40	26
5. (2.) Suhteet työtovereihin	5,67	6,00	1,25	0	3	5	8	21	36	28
6. (10.) Uusien asioiden oppiminen	5,63	6,00	1,17	0,3	1	4	10	24	36	24
7. (11.) Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen	5,62	6,00	1,28	1	2	4	10	20	36	27
8. (6.) Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	5,59	6,00	1,38	2	3	5	6	21	35	28
9. (7.) Työn haasteellisuus	5,58	6,00	1,28	0,3	4	3	8	26	32	26
10. (14.) Vaikutusmahdollisuudet työhön	5,45	6,00	1,37	1	3	6	12	22	32	24
11. (8.) Työajat	5,29	6,00	1,52	3	4	7	12	21	30	23
12. (15.) Suhteet esimiehiin	5,25	6,00	1,64	5	5	4	14	19	28	25
13. (13.) Työn arvostus	5,23	6,00	1,60	3	5	7	14	17	30	23
14. (5.) Työpaikan henki	5,22	6,00	1,68	4	6	6	13	16	29	26
15. (9.) Työsuhteen varmuus	5,22	6,00	1,63	4	6	4	13	20	30	23
16. (16.) Työskentelyolosuhteet	5,08	5,00	1,38	2	5	6	16	27	32	12
17. (17.) Palkka	4,48	5,00	1,51	4	10	9	21	30	20	6
18. (19.) Uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet	4,03	4,00	1,73	12	11	10	22	25	12	7
19. (18.) Työn kiireettömyys	3,76	4,00	1,86	15	17	11	20	16	14	7

Tämän tutkimuksen ja työolotutkimuksen väliltä löytyy sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Työn mielenkiintoisuus, itsenäisyys ja vaihtelevuus ovat molemmissa eniten henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden joukossa. Neljä sitä vähiten lisäävää tekijää – työn kiireettömyys, uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet, palkka ja työskentelyolosuhteet ovat molemmissa tutkimuksissa samat. Se voi merkitä, että vaikka nämä asiat olisivat kunnossa (esimerkiksi kiireetön työ, hyvät etenemismahdollisuudet jne.), ne eivät silti juuri lisää henkistä työhyvinvointia. Toisaalta se voi tarkoittaa myös, että niissä koetaan olevan ongelmia eri aloilla. Myös työn arvostus on molemmissa tutkimuksissa samalla sijalla (13.). Miellyttävien asiakkaiden/oppilaiden merkitys henkiselle työhyvinvoinnille on kansanopistoissa huomattavasti muita aloja suurempi. Työpaikan henki ja työsuhteen varmuus puolestaan lisäävät henkistä työhyvinvointia kansanopistoissa selvästi vähemmän kuin muilla aloilla.

Taulukossa 7 esitellyistä henkistä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä muodostui pääkomponenttianalyyssissä kolme ulottuvuutta. Niistä työn sisällön merkitys oli huomattavan suuri. Työpaikan ihmissuhteet lisäsivät henkistä työhyvinvointia toiseksi eniten,

kun taas ulkoisten tekijöiden vaikutus oli selvästi vähäisempi. Summamuuttujien keskiarvot, mediaanit, keskihajonnat sekä minimi- ja maksimiarvot esitetään taulukossa 8.

**Taulukko 8.** Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden ulottuvuudet.

	<b>Ka</b>	<b>Med</b>	<b>Std</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Työn sisältö	5,68	5,80	0,91	5,23	6,02
Työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus	5,34	5,50	1,23	5,21	5,67
Ulkoiset tekijät	4,53	4,60	1,17	3,75	5,29

### 6.3.2. Henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät

Henkistä työhyvinvointia kansanopistoissa heikentävät yksittäisistä tekijöistä selvästi eniten kiire tai kireät aikataulut ja toiseksi eniten kokemus siitä, että olennaista tietoa ei anneta ajoissa. Kolmanneksi suurin henkistä työhyvinvointia heikentävä seikka on huonot työjärjestelyt/johtaminen. Neljänneksi merkittävin tekijä on palkka. Myös arvostuksen puute, työn pakkotahtisuus, etenemismahdollisuuksien puute, palautteen puute, työpaikan ilmapiiri ja avoimuus sekä työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute olivat keskiarvoltaan yli kolmen. Vähiten henkistä työhyvinvointia heikentävät työn vuoksi matkustaminen, hankalat asiakkaat/oppilaat ja työn yksitoikkoisuus. Kaikkien muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja mediaanit esitetään taulukossa 9, josta näkyvät myös vastausten frekvenssit prosentteina.

Työolotutkimuksessa on todettu, että suomalaisten palkansaajien työssä viihtymistä heikentää selvästi yleisimmin kiire, jonka mainitsee joka toinen palkansaaja. Toiseksi eniten työssä viihtymistä heikentää palkka, jonka mainitsi 34 prosenttia työolotutkimuksen vastaajista. Seuraavaksi tärkeimmät tekijät ovat se, ettei olennaista tietoa anneta ajoissa (29 %), palautteen puute, työn pakkotahtisuus, arvostuksen puute, hankalat asiakkaat ja huonot työjärjestelyt/johtaminen. Nämä mainitsi 22 prosenttia vastaajista. (Lehto & Sutela 2008: 195–197.) Koska viisi edellä mainittua tekijää mainittiin yhtä usein, niiden kaikkien sijaluku taulukossa 9 on neljäs. Taulukossa ensimmäisenä on tekijöiden tärkeysjärjestys tämän tutkimuksen ja sulkeissa työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008) mukaan.

**Taulukko 9.** Henkistä työhyvinvointia heikentävät yksittäiset tekijät.

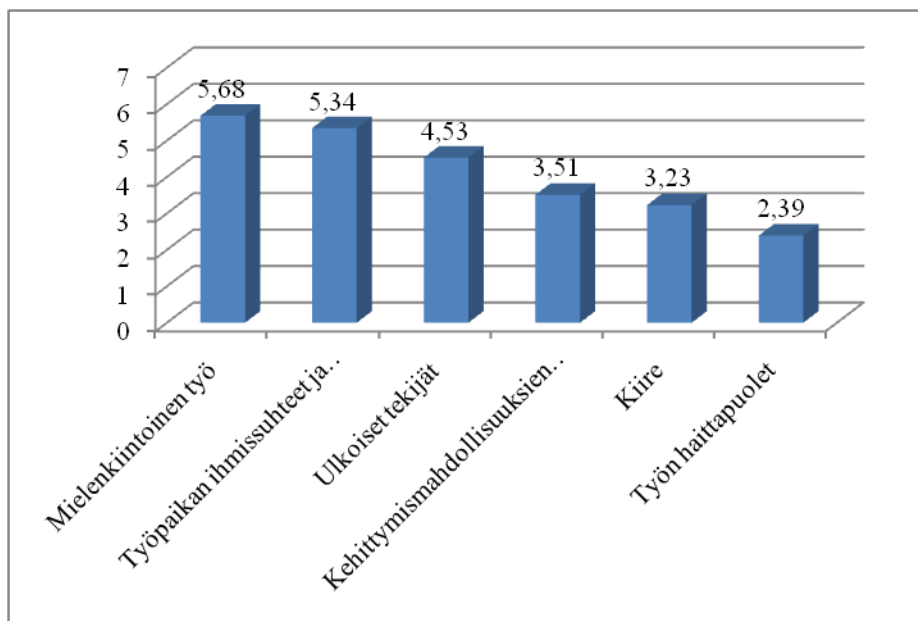
	<b>Ka</b>	<b>Med</b>	<b>Std</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. (1.) Kiire tai kireät aikataulut	4,00	4,00	1,80	8	17	16	16	15	18	8
2. (3.) Olennaista tietoa ei anneta ajoissa	3,71	4,00	2,09	18	21	9	11	14	13	12
3. (4.) Huonot työjärjestelyt, johtaminen	3,64	3,00	2,08	19	21	12	14	10	11	14
4. (2.) Palkka	3,51	3,00	1,79	13	24	14	20	11	10	7
5. (4.) Arvostuksen puute	3,32	3,00	2,05	26	21	9	14	8	13	9
6. (4.) Työn pakkotahtisuus	3,29	3,00	1,77	20	19	18	15	13	11	4
7. (16.) Etenemismahdollisuuksien puute	3,25	3,00	1,88	21	23	13	14	12	8	7
8. (4.) Palautteen puute	3,19	3,00	1,90	21	27	14	12	10	7	8
9. (13.) Työpaikan ilmapiiri	3,17	3,00	1,99	25	24	11	14	9	7	10
10. (10.) Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	3,07	3,00	1,81	25	22	13	18	9	8	5
11. (9.) Työskentelyolosuhteet	2,99	2,00	1,76	23	28	12	17	7	9	4
12. (18.) Kehittymismahdollisuuksien puute	2,87	2,00	1,75	26	28	13	12	10	6	4
13. (17.) Suhteet esimiehiin	2,84	2,00	1,91	33	24	10	11	7	8	6
14. (15.) Työajat	2,83	2,00	1,66	27	26	13	13	13	6	1
15. (11.) Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	2,76	2,00	1,66	26	29	14	12	9	6	3
16. (14.) Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta	2,73	2,00	1,99	39	23	10	7	5	10	7
17. (12.) Työn yksitoikkoisuus	2,50	2,00	1,67	37	25	14	8	9	4	3
18. (4.) Hankalat asiakkaat/oppilaat	2,44	2,00	1,52	30	36	11	11	5	4	2
19. (19.) Työn vuoksi matkustaminen	1,92	1,00	1,38	57	18	9	9	4	2	1

Henkistä työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä muodostui pääkomponenttianalyysissa kolme ulottuvuutta. Niistä kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen heikentää kansanopistoväen henkistä työhyvinvointia eniten ja kiire toiseksi eniten. Työn haittapuolten merkitys on selvästi pienempi. Summamuuuttujen keskiarvot, mediaanit, keskihajonnat sekä minimi- ja maksimiarvot näkyvät taulukosta 10.

**Taulukko 10.** Henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden ulottuvuudet.

	<b>Ka</b>	<b>Med</b>	<b>Std</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen	3,51	3,27	1,26	2,84	3,70
Kiire	3,23	3,25	1,33	2,78	4,01
Työn haittapuolet	2,39	2,25	1,15	1,00	6,75

Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden ja niiden ulottuvuuksien keskiarvot olivat huomattavasti korkeammat kuin sitä heikentävien tekijöiden. Henkistä työhyvinvointia lisäävät tekijät siis vaikuttavat kansanopistojen henkilöstön työhyvinvointiin selvästi enemmän kuin sitä heikentävät tekijät. Kaikkien ulottuvuuksien keskiarvot ovat kuviossa 9.



**Kuvio 9.** Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ulottuvuuksien keskiarvot.

#### *Henkisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksien yhteys toisiinsa*

Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden kaikki ulottuvuudet eli mielenkiintoinen työ, työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus ja ulkoiset tekijät olivat yhteydessä toisiinsa. Korrelaatiokertoimet olivat välillä .56–.60 ( $p=.000$ ).

Myös kaikki henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät eli kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen, kiire ja työn haittapuolet olivat yhteydessä keskenään (korrelaatiokertoimet välillä .54–.65,  $p=.000$ ). Henkilö todennäköisesti siis voi hyvin tai huonosti kaikilla henkistä työhyvinvointia lisäävien tai heikentävien tekijöiden ulottu-

vuuksilla. Jos hyvinvointi paranee tai heikkenee yhdellä ulottuvuudella, niin usein myös muilla ulottuvuuksilla tapahtuu samansuuntainen muutos.

#### 6.4. Organisaatioon sitoutuminen kansanopistoissa

Tässä luvussa tarkastellaan ensin sitoutumisen yksittäisiä muuttujia ja niistä pääkomponenttianalyyseissa (luku 6.2.2.) muodostettuja ulottuvuuksia. Sen jälkeen käsitellään ulottuvuuksien yhteyksiä toisiinsa.

##### 6.4.1. Sitoutumisen ulottuvuudet

Sitoutuminen oli voimakkainta yksittäisistä muuttujista väittämien ”Välitän todella opistomme tulevaisuudesta”, ”Olen iloinen siitä, että valitsin tämän työpaikan muiden joukosta silloin kun tulin tänne” ja ”Puhun ystävilleni, että opistomme on hyvä työpaikka” kohdalla.

Pienin keskiarvo oli väittämällä ”Päätökseni työskennellä tässä opistossa oli minulta ehdoton virhe”. Myös muuttuja ”En tunne paljonkaan lojaalisuutta tätä opistoa kohtaan” jäi keskiarvoltaan alle kahden. Kolmanneksi vähiten vastaajat kannattivat väitettä ”Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä lähteäkseni tästä organisaatiosta”. Sen hajonta oli muuttujista suurin, mikä kertoo mielipiteiden asiasta vaihtelevan paljon. Alle neljän keskiarvoon jäivät myös väittämät ”Tekisin tässä opistossa melkein mitä työtä tahansa, jotta saisin jatkaa täällä työskentelyä”, ”Pysymällä tässä opistossa en pidemmän päälle hyödy paljoakaan” ja ”Minun on usein vaikea olla samaa mieltä opistomme toimintaperiaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöön liittyviä kysymyksiä”.

Useiden voimakkaasta sitoutumisesta kertovien muuttujien keskiarvot olivat siis huomattavan korkeita ja heikkoon sitoutumiseen liittyvät keskiarvot vastaavasti matalia. Kansanopistojen henkilöstön sitoutuminen organisaatioihinsa vaikuttaa siten vahvalta. Muuttujien keskiarvon mukainen tärkeysjärjestys, frekvenssit prosentteina, keskiarvot, mediaanit ja keskihajonnat esitetään taulukossa 11.

**Taulukko 11.** Organisaatioon sitoutumisen mittarin yksittäiset muuttajat.

	Ka	Med	Std	1	2	3	4	5	6	7
Välitän todella opistomme tulevaisuudesta.	5,81	6,00	1,32	2	2	2	9	17	33	36
Olen iloinen siitä, että valitsin tämän työpaikan muiden joukosta silloin, kun tulin tänne.	5,65	6,00	1,44	3	1	3	13	15	31	34
Puhun ystäväilleni, että opistomme on hyvä työpaikka.	5,60	6,00	1,43	1	3	5	11	13	36	31
Olen valmis tekemään enemmän töitä kuin minulta odotetaan, jotta opistomme menestyisi.	5,32	6,00	1,43	3	3	5	11	26	33	20
Olen ylpeä kertoessani muille, että työskentelen tässä opistossa.	5,32	6,00	1,53	2	5	5	16	17	30	25
Mielestäni minun arvoni ja tämän opiston arvot ovat hyvin samanlaisia.	5,15	6,00	1,49	2	5	8	17	18	32	19
Tämä opisto innostaa minut hyvään työsuoritukseen.	5,10	5,00	1,51	3	5	6	15	23	31	16
Tämä opisto on minulle paras mahdollinen työpaikka.	4,67	5,00	1,70	6	9	6	23	18	24	14
Voisin yhtä hyvin työskennellä jossain toisessa opistossa, jos työtehtäväni olisi sama kuin nykyinen.	4,52	5,00	1,86	7	10	13	16	16	21	17
Minun on usein vaikea olla samaa mieltä opistomme toimintaperiaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöön liittyviä kysymyksiä.	3,42	3,00	1,92	21	21	6	18	13	12	6
Pysymällä tässä opistossa en pidemmän päälle hyödy paljonkaan.	3,22	3,00	1,92	24	20	13	18	6	11	7
Tekisin tässä opistossa melkein mitä työtä tahansa, jotta saisin jatkaa täällä työskentelyä.	3,11	3,00	1,78	24	21	14	20	10	8	5
Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä lähteäkseni tästä organisaatiosta.	2,95	2,00	1,93	31	22	13	14	6	7	8
En tunne paljonkaan lojaalisuutta tätä opistoa kohtaan.	1,99	1,00	1,40	51	26	9	6	3	3	1
Päätökseni työskennellä tässä opistossa oli minulta ehdoton virhe.	1,59	1,00	1,30	76	11	3	6	2	2	1

Taulukossa 11 esitetyistä yksittäisistä muuttajista muodostui pääkomponenttianalyysissä kolme ulottuvuutta, kuten luvussa 6.2.2. todettiin. Ulottuvuudet olivat samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä, halu pysyä organisaation jäsenenä ja halu ponnistella organisaation hyväksi. Summamuuttujien keskiarvot, mediaanit, keskihajonnat sekä minimi- ja maksimiarvot esitetään seuraavassa luvussa taulukossa 13, jossa on mukana myös seuraavaksi käsiteltävä työpaikan vaihtohalukkuus.

#### 6.4.2. Työpaikan vaihtohalukkuus

Kansanopistojen henkilöstön työpaikan vaihtohalukkuutta kartoitettiin neljällä kysymyksellä. Vastausvaihtoehdot olivat välillä 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä. Muuttujien keskiarvot, mediaanit ja keskihajonnat ovat taulukossa 12. Taulukkoon on myös eritelty, miten monta prosenttia vastaajista valitsi kunkin vastausvaihtoehdon.

Luokkia on yhdistelty tarkastelun selkiyttämiseksi. Vastausvaihtoehdot 1 ja 2 merkitsevät vastaajien olevan eri mieltä ja vaihtoehdot 6 ja 7 samaa mieltä väittämien kanssa.

**Taulukko 12.** Työpaikan vaihtohalukkuuden yksittäiset muuttujat.

	<b>Ka</b>	<b>Med</b>	<b>Std</b>	<b>1–2</b>	<b>3–5</b>	<b>6–7</b>
Olen ajatellut etsiä toista työtä.	3,06	2,00	2,13	55 %	26 %	19 %
Olen seurannut tiiviisti tietoja avautuvista työpaikoista.	2,98	2,00	2,13	54 %	25 %	20 %
Olen ajatellut mahdollisuutta lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeikää.	2,56	1,00	2,14	80 %	5 %	15 %
Olen hakenut toista työtä.	2,05	1,00	2,08	65 %	19 %	16 %

Myös työolotutkimuksessa tiedusteltiin työpaikan vaihtohalukkuutta. Työolotutkimuksen kysymys ”Jos voisitte vaihtaa toiseen työpaikkaan samalla palkalla, niin vaihtaisitko samalle ammattialalle/eri ammattialalle/ette lainkaan vaihtaisi?” oli hieman erilainen kuin tämän tutkimuksen kysymykset. Suomalaisista palkansaajista 52 prosenttia ei lainkaan haluaisi vaihtaa työpaikkaansa toiseen, mikä on korkein luku työolotutkimusten historiassa. Toisin kuin kansanopistoissa, sukupuolten välillä ei ollut juuri mitään eroa: naisista 51 % ja miehistä 53 % ei vaihtaisi työpaikkaansa. Tässä tutkimuksessa 54 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väittämän ”olen ajatellut etsiä toista työtä” kanssa eli luku on lähes sama kuin suomalaisilla palkansaajilla keskimäärin. Samoin kuin tässä tutkimuksessa, myös työolotutkimuksessa todettiin nuorten (15–25-vuotiaiden) olevan muita kiinnostuneempia työpaikan vaihtamisesta. (Lehto & Sutela 2008: 205–206.)

Työolotutkimuksessa kysyttiin myös, ovatko vastaajat ajatelleet siirtyä eläkkeelle ennen vanhuuseläkeikää. Suomalaisista palkansaajista 17 prosenttia kertoi ajatelleensa asiaa usein ja 34 prosenttia joskus. Usein tai joskus sitä oli siis ajatellut 51 prosenttia. (Lehto & Sutela 2008: 209.) Työolotutkimuksen vastausvaihtoehdot olivat ”ette ole ajatellut”, ”usein”, ”joskus” ja ”olette jo jättänyt eläkehakemuksen” eli ne olivat erilaiset kuin tämän tutkimuksen. Työolotutkimuksen kanssa lähinnä vertailukelpoinen tämän tutkimuksen luku on vastausvaihtoehdon välillä 3–7 valinneiden määrä, joka oli 35 prosenttia. Kansanopistojen henkilöstön aikomukset jäädä varhaiselle eläkkeelle vaikuttavat siis vähäisemmiltä kuin suomalaisten palkansaajien yleensä.



Sitoutuminen oli kaikilla ulottuvuuksillaan voimakasta. Erityisesti halu pysyä organisaation jäsenenä oli huomattavan korkea. Samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä ja halu ponnistella organisaation hyväksi olivat keskenään lähes samalla tasolla ja selvästi alhaisempia kuin halu pysyä organisaation jäsenenä. Työpaikan vaihtohalukkuus puolestaan oli vähäistä. Taulukossa 13 esitetään kaikkien sitoutumisen summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat, mediaanit sekä minimi- ja maksimiarvot.

**Taulukko 13.** Sitoutumisen ulottuvuudet.

	<b>Ka</b>	<b>Med</b>	<b>Std</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Halu pysyä organisaation jäsenenä	6,09	6,25	0,71	4,00	7,00
Samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä	4,85	5,00	0,96	1,25	6,25
Halu ponnistella organisaation hyväksi	4,73	4,67	0,97	2,67	7,00
Työpaikan vaihtohalukkuus	2,69	1,67	1,91	1,00	7,00

*Sitoutumisen ulottuvuuksien yhteys toisiinsa*

Kaikki neljä sitoutumisen ulottuvuutta olivat yhteydessä toisiinsa tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=.000$ ). Todennäköisesti henkilön sitoutuminen on siis vahvaa tai heikkoa sen kaikilla osa-alueilla. Työpaikan vaihtohalukkuuden yhteys sitoutumisen kolmeen muuhun ulottuvuuteen oli negatiivinen. Mitä voimakkaammin henkilö siis on sitoutunut organisaatioon, sitä vähemmän hän haluaa vaihtaa työpaikkaa. Heikosti sitoutuneiden työpaikan vaihtohalukkuus on vastaavasti korkea. Korrelaatiokertoimet esitetään taulukossa 14.

Korrelaatioiden tilastolliset merkitsevyydet on esitetty taulukoissa seuraavasti:

ei merkitsevä	$p > .05$	ns.
melkein merkitsevä	$.01 < p \leq .05$ (5 % riskitaso)	*
merkitsevä	$.001 < p \leq .01$ (1 % riskitaso)	**
erittäin merkitsevä	$p \leq .001$ (0,1 % riskitaso)	***

**Taulukko 14.** Sitoutumisen ulottuvuuksien välinen yhteys.

	Samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä	Halu pysyä organisaation jäsenenä	Halu ponnistella organisaation hyväksi	Työpaikan vaihtohalukkuus
Samaistuminen organis. ja ylpeys siellä työskentelystä	1	.64***	.57***	-.51***
Halu pysyä organisaation jäsenenä	.64***	1	.36***	-.29***
Halu ponnistella organisaation hyväksi	.57***	.36***	1	-.27***
Työpaikan vaihtohalukkuus	-.51***	-.29***	-.27***	1

6.5. Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ja organisaatioon sitoutumisen yhteys kansanopistoissa

*Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden* kaikki ulottuvuudet eli työn sisältö, työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus sekä ulkoiset tekijät olivat yhteydessä kaikkiin sitoutumisen ulottuvuuksiin eli samaistumiseen organisaatioon ja ylpeyteen siellä työskentelystä, haluun pysyä organisaation jäsenenä, haluun ponnistella organisaation hyväksi sekä työpaikan vaihtohalukkuuteen. Jos henkilö voi työssään hyvin, hän todennäköisesti on myös vahvasti sitoutunut organisaatioonsa. Vastaavasti henkilöt, joiden henkinen työhyvinvointi on heikko, ovat usein heikosti sitoutuneita. Työhyvinvoinnin tai sitoutumisen voimistuessa tai heikentyessä samoin tapahtuu todennäköisesti toiselle.

Muut yhteydet olivat positiivisia, mutta henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden ja työpaikan vaihtohalukkuuden korrelaatio oli negatiivinen. Mitä enemmän työn sisältö, työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus sekä ulkoiset tekijät lisäävät yksilön henkistä työhyvinvointia, sitä vähemmän hän haluaa vaihtaa työpaikkaa.

Muut korrelaatiot olivat erittäin merkitseviä ( $p=.000$ ), paitsi ulkoisten tekijöiden ja haluun pysyä organisaation jäsenenä välinen yhteys oli merkitsevä ( $p=.007$ ). Korrelaatiokertoimet esitetään taulukossa 15.

**Taulukko 15.** Henkistä työhyvinvointia lisäävien tekijöiden yhteys sitoutumiseen.

	Samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä	Halu pysyä organisaation jäsenenä	Halu ponnistella organisaation hyväksi	Työpaikan vaihtohalukkuus
Työn sisältö	.55***	.43***	.35***	-.31***
Työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus	.53***	.37***	.27***	-.43***
Ulkoiset tekijät	.32***	.22**	.22***	-.23***

*Henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden* kaikki ulottuvuudet korreloivat negatiivisesti samaistumisen organisaatioon ja ylpeyden siellä työskentelystä, halun pysyä organisaation jäsenenä sekä halun ponnistella organisaation hyväksi kanssa. Ainoastaan työn haittapuolet ja halu ponnistella organisaation hyväksi eivät olleet yhteydessä toisiinsa. Jos henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät vaikuttavat henkilöön voimakkaasti, on hänen sitoutumisensa usein heikkoa. Vastaavasti jos työntekijä ei juuri kärsi henkistä työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä, hän on usein vahvasti sitoutunut organisaatioon. Voidaan jälleen todeta, että jos henkilöstön henkinen työhyvinvointi on heikkoa, niin sellaista on todennäköisesti myös sitoutuminen.

Työpaikan vaihtohalukkuus oli yhteydessä kaikkiin henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden ulottuvuuksiin. Mitä huonommiksi henkilö kokee kehittymismahdollisuudet ja johtamisen, mitä kovemiksi kiireen ja mitä suuremmiksi työn haittapuolet, sitä halukkaampi hän on vaihtamaan työpaikkaa.

Muut korrelaatiot olivat erittäin merkitseviä ( $p=.000$ ) lukuun ottamatta kiireen ja halun pysyä organisaation jäsenenä ( $p=.004$ ) sekä työn haittapuolten ja halun pysyä organisaation jäsenenä ( $p=.016$ ) yhteyksiä, jotka olivat merkitseviä. Korrelaatiokertoimet näkyvät taulukosta 16.

**Taulukko 16.** Henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden yhteys sitoutumiseen.

	Samaistuminen org. ja ylpeys siellä työskent.	Halu pysyä organisaation jäsenenä	Halu ponnistella organisaation hyväksi	Työpaikan vaihtohalukkuus
Kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen	-.53***	-.30***	-.24***	.52***
Kiire	-.35***	-.23**	-.27***	.28***
Työn haittapuolet	-.30***	-.20**	.09 ns.	.28***

Lähes kaikki henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ulottuvuudet siis korreloivat sitoutumisen ulottuvuuksien kanssa. Tämäkin osoittaa henkisen työhyvinvoinnin ja organisaatioon sitoutumisen liittyvän kiinteästi toisiinsa.

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen pääongelma oli, ovatko henkinen työhyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen yhteydessä toisiinsa kansanopistoissa. Yhteyden todettiin olevan olemassa. Alaongelmina selvitettiin, mitkä tekijät kansanopistoissa lisäävät ja mitkä heikentävät henkistä työhyvinvointia sekä millaisia organisaatioon sitoutuminen ja työpaikan vaihtohalukkuus ovat rakenteeltaan ja voimakkuudeltaan. Tutkimus kertoo opistojen henkilöstön pääosin viihtyvän työssään varsin hyvin ja olevan usein voimakkaasti sitoutunut. Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista.

Henkistä työhyvinvointia lähestytään usein työmotivaation kautta Maslow'n (1954) tarvehierarkian ja Herzbergin ym. (1959) kaksifaktoriteorian avulla. Niin tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Teoreettisena taustana olivat myös Karasekin, Siegristin, Warrin ja Kalimon työstressimallit.

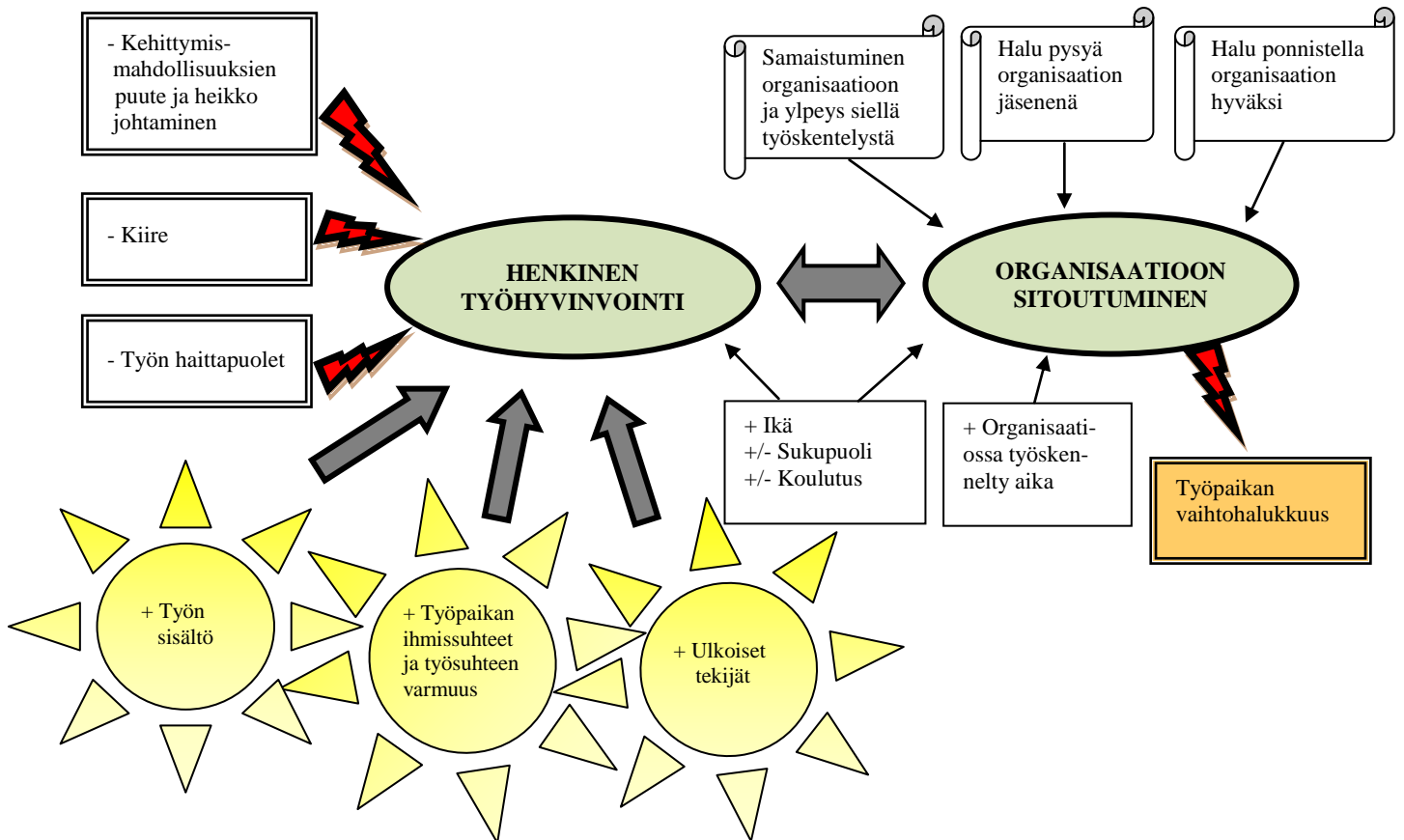
Aineisto kerättiin aikaisempien tutkimusten perusteella laaditulla e-lomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse Suomen kansanopistoihin. Vastaajia oli 313 ja heitä oli opistojen kaikista ammattiryhmistä. Aineistoa käsiteltiin kvantitatiivisin menetelmin.

Kuvioon 10 on koottu tutkimuksessa esiin tulleet henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden sekä organisaatioon sitoutumisen ulottuvuudet (summamuuttujat). Myönteisesti vaikuttavat tekijät on merkitty plus-merkillä (+) ja kielteisesti vaikuttavat miinuksella (-). Henkistä työhyvinvointia lisäävät työn sisältö, työpaikan ihmisuhteet ja työsuhteen varmuus sekä ulkoiset tekijät. Positiivinen yhteys on kuvattu nuolilla. Henkistä työhyvinvointia heikentävät kiire, kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen sekä työn haittapuolet. Negatiivinen yhteys on esitetty salamalla muotoisilla nuolilla.

Mowdayn ym. (1979) organisaatioon sitoutumisen mittarilla esiin tulleet organisaation sitoutumisen ulottuvuudet olivat samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä, halu pysyä organisaation jäsenenä sekä halu ponnistella organisaation hyväksi. Lisäksi työpaikan vaihtohalukkuus oli oma ulottuvuutensa.

Heikko sitoutuminen on yhteydessä työpaikan vaihtohalukkuuteen, mikä on havainnollistettu salamalla. Henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen välinen nuoli kuvaa niiden kaksisuuntaista yhteyttä. Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden

ja sitoutumisen yhteyttä käsitellään tarkemmin luvussa 7.3. ja se esitetään kyseisessä luvussa olevassa kuviossa 11.



**Kuvio 10.** Henkiseen työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

### 7.1. Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät kansanopistoissa

*Henkistä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä* muodostui kolme ulottuvuutta: työn sisältö, työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus sekä ulkoiset tekijät. Työn sisältö lisäsi henkistä työhyvinvointia niistä eniten. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Keski-Heikkilä 2002, Lehto & Sutela 2008) on todettu työn sisällön ja vaihtelevuuden yhteys henkiseen työhyvinvointiin. Työn sisältö -ulottuvuuden yksi osa oli työn itsenäisyys, jonka merkitys henkiselle työhyvinvoinnille on tullut esiin aiemminkin mm. Lehdon ja Sutelan (2008) sekä Vanhalan ja Pesosen (2008) tutkimuksissa. Samoin työn sisältöön

kuulunut työn haasteellisuus on havaittu koulutuslalla tärkeäksi henkistä työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi (Lehto & Sutela 2008).

Toiseksi eniten henkistä työhyvinvointia lisäävä ulottuvuus oli työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus. Työpaikan ihmissuhteiden tärkeys henkiselle työhyvinvoinnille on havaittu useasti aikaisemminkin (Antonovsky 1979; Kinnunen ym. 1991; Feldt & Ruoppila 1993; Kalimo ym. 1993; Leppänen 1994; Haarala 1995; Toppinen & Kalimo 1995; Vahtera & Bäckman 1995; DeJonge ym. 1996; Schmieder & Smith 1996; Greenglass ym. 1997; Ulleberg & Rundmo 1997; Kalimo & Vuori 1988; Moyle 1998; Lehto & Sutela 2008).

Myös ulkoisilla tekijöillä oli melko suuri merkitys henkiselle työhyvinvoinnille. Niihin kuuluivat mm. uralla etenemismahdollisuudet, joiden yhteyden henkiseen työhyvinvointiin ovat tutkimuksissaan havainneet esimerkiksi Virokangas, Feldt ja Ruoppila (1998), Karasek ja Theorell (1990), Hurrell ja Lindström (1992) ja Feldt (1995, 1997).

Yksittäisistä tekijöistä henkistä työhyvinvointia lisäsivät eniten työn sisältö, työn itenäisyys, miellyttävät asiakkaat/oppilaat, työn vaihtelevuus ja suhteet työtovereihin. Vähiten hyvinvointia lisäsivät työn kiireettömyys, uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet ja palkka.

Myös *henkistä työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä* muodostui kolme ulottuvuutta, joista kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen heikensi henkistä työhyvinvointia hieman enemmän kuin kiire. Työn haittapuolten merkitys oli selvästi näitä pienempi. Henkistä työhyvinvointia lisäävät tekijät vaikuttivat vastaajien henkiseen työhyvinvointiin huomattavasti vähemmän kuin sitä heikentävät tekijät.

Henkistä työhyvinvointia heikensivät yksittäisistä tekijöistä eniten kiire tai kireät aikataulut, kokemus siitä, että olennaista tietoa ei anneta ajoissa, huonot työjärjestelyt/johtaminen, palkka ja arvostuksen puute. Kolme hyvinvointia vähiten lisäävää tekijää eli työn kiireettömyys, palkka ja eteneminen/ylenemismahdollisuudet olivat näiden vastakohtia.

Vähiten henkistä työhyvinvointia heikensivät työn vuoksi matkustaminen, hankalat asiakkaat/oppilaat ja työn yksitoikkoisuus. Vastaavasti käänteiset asiat eli työn sisältö, miellyttävät asiakkaat/oppilaat ja työn vaihtelevuus olivat eniten hyvinvointia lisäävien tekijöiden joukossa. Vaikuttaa siis siltä, että nämä seikat ovat kansanopistoissa hyvin

eivätkä ne yleensä ole ongelmallisia. Työn sisällöstä nautitaan, mikä on erittäin tärkeää työhyvinvoinnille. Opistotyöhön hakeudutaan suuressa määrin juuri opiskelijoiden ja muiden asiakkaiden vuoksi. He ovat oppilaitosten toiminnan perusta ja siten erittäin tärkeitä henkilöstölle. Onkin tärkeää, että heidät koetaan miellyttäviksi. Matkustamista puolestaan ei yleensä kuulu kansanopistojen henkilöstön työhön paljonkaan, mikä selittää sen vähäisen vaikutuksen henkiseen työhyvinvointiin.

Palkan ja uralla etenemismahdollisuuksien pieni hyvinvointia lisäävä ja palkkauksen suuri sitä heikentävä vaikutus voivat kertoa siitä, että kansanopistoon ei hakeuduta töihin ulkoisesti motivoituneena esimerkiksi ylenemisen tai hyvän palkan toivossa. Sitä vastoin kansanopistouralle lähdetään useimmiten sisäisen motivaation ohjaamana ja ehkä idealistisin mielin, ovathan monet opistot aatteellisesti sitoutuneita. Tulosten kanssa sopii yhteen, että opettajuus on perinteisesti nähty kutsumusammattina. Opettajat nauttivat opiskelijoiden kanssa tekemisissä olemisesta ja osaamisensa välittämisestä näille. Tutkimuksessa olivat kuitenkin mukana opettajien lisäksi myös muut henkilöstöryhmät, ja voidaankin pohtia myös näiden kutsumusta. Kansanopistojen erityisluonteeseen kuuluu ns. kansanopistohenki, joka tarkoittaa esimerkiksi joustavuutta ja tarpeen vaatiessa hyvinkin monipuolisia ja laajoja työnkuvia. Kaikki henkilökunnan jäsenet nähdään opiskelijoiden kasvattajina. Siksi voidaan itse asiassa sanoa, että jonkinasteinen kutsumus on tarpeen koko henkilöstölle.

Vertailtaessa henkistä työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä yksittäisiä tekijöitä työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008) tuloksiin havaittiin tutkimusten välillä niin yhtäläisyyksiä kuin erojakin. Molemmissa todettiin työn mielenkiintoisuuden, itsenäisyyden ja vaihtelevuuden lisäävän hyvinvointia huomattavasti. Vähiten sitä lisäsivät molempien tutkimusten mukaan työn kiireettömyys, uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet, palkka ja työskentelyolosuhteet. Miellyttävät asiakkaat/oppilaat lisäsivät kansanopistoissa henkistä työhyvinvointia enemmän ja työpaikan henki ja työsuhteen varmuus vähemmän kuin muilla aloilla keskimäärin.

Molempien tutkimusten tulokset henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden osalta olivat samansuuntaiset. Kiire, olennaisen tiedon saaminen liian myöhään, huonot työjärjestelyt/johtaminen, palkka, arvostuksen puute ja työn pakkotahtisuus todettiin molemmissa hyvinvointia voimakkaimmin heikentäviksi tekijöiksi. Työn vuoksi matkustaminen heikensi sitä molempien tutkimusten mukaan vähiten. Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puute sekä suhteet esimiehiin heikentävät kansanopistojen henkilöstön henkistä työhyvinvointia enemmän kuin eri alojen palkansaajien keskimäärin. Kansan-



opistoissa sitä vastoin kärsitään vähemmän työn yksitoikkoisuudesta. Myös hankalien asiakkaiden/oppilaiden vaikutus on kansanopistoissa hyvin pieni verrattuna muihin aloihin.

Kaiken kaikkiaan kansanopistojen henkilöstön henkinen työhyvinvointi on varsin korkealla tasolla. Kehittämishaasteina tulivat esiin kiire sekä kehittymismahdollisuuksien puute ja johtamisen ongelmat sekä tarve parantaa tiedonkulkua. Kaikki henkisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet kytkeytyvät toisiinsa. Kun hyvinvointi paranee tai heikkenee yhdellä osa-alueella, on se taipuvainen muuttumaan samaan suuntaan myös muilla ulottuvuuksilla.

Voidaan pohtia, mitä tutkimustulokset henkistä työhyvinvointia lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä ylipäättään tarkoittavat. Ensinnäkin ne voivat kertoa, mitkä tekijät vastaajat kokevat tärkeiksi tai vähemmän tärkeiksi. Toisaalta ne saattavat myös kuvata vastaajien työhyvinvoinnin tasoa. Ei siis tiedetä, tarkoittavatko vastaajat tekijöiden lisäävän tai heikentävän henkistä työhyvinvointiaan siksi, että niiden koetaan *olevan* hyvin tai huonosti, vai siksi, että ne kertovat, *miten tärkeinä* hyvinvoinnilleen vastaajat niitä pitävät. Sama koskee sekä yksittäisiä tekijöitä että niistä muodostuneita ulottuvuuksia.

Vastaajat siis mahdollisesti olivat sitä mieltä, että heidän työnsä sisältö todella *on* hyvä ja työ on itsenäistä ja vaihtelevaa, asiakkaat ja oppilaat miellyttäviä ja suhteet työtovereihin hyvät, ja sen vuoksi valitsivat ne tärkeimmiksi henkistä työhyvinvointiaan lisääviksi tekijöiksi. Toisaalta he saattoivat tarkoittaa, että kyseisten tekijöiden korkea taso *olisi* heidän mielestään tärkeintä hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Vastaavasti on mahdollista, että henkistä työhyvinvointia eniten heikentävät tekijät eli kiireettömyys, etenemis- ja ylenemismahdollisuudet ja palkka koetaan heikoiksi eli töissä on kiire eikä etenemismahdollisuuksiin ja palkkaan olla tyytyväisiä. Toisaalta vastaajat saattoivat valita ne siksi, että eivät näe niitä yhtä olennaisiksi hyvinvoinnilleen kuin monia muita tekijöitä. Ehkäpä näiden vaihtoehtojen yhdistelmä on mahdollinen; kun jokin asia sekä on hyvin että vastaaja kokee sen tärkeäksi, se voi vaikuttaa työhyvinvointiin erityisen paljon. Joka tapauksessa henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on tärkeää, jotta voitaisiin tunnistaa niin hyvinvoinnin lähteet kuin parantamista vaativat asiatkin.

## 7.2. Organisaatioon sitoutuminen kansanopistoissa

Porterin ym. (1974) ja Mowdayn ym. (1979) mukaan organisaatioon sitoutuminen koostuu kolmesta osatekijästä. Niistä ensimmäinen on usko organisaatioon, sen tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen ja niihin samaistuminen. Toinen on halu ponnistella organisaation menestyksen eteen ja kolmas on halu pysyä organisaation jäsenenä. Tässä tutkimuksessa Mowdayn ym. (1979) sitoutumismittarilla saadut tulokset jakautuivat kolmeen ulottuvuuteen, jotka muistuttivat Mowdayn ym. määrittelemiä sitoutumisen osatekijöitä. Näin ollen ne myös nimettiin samalla tavoin samaistumiseksi organisaatioon ja ylpeydeksi siellä työskentelystä, haluksi pysyä organisaation jäsenenä ja haluksi ponnistella organisaation hyväksi. Lisäksi kyselylomakkeessa oli omana osa-alueenaan työpaikan vaihtohalukkuutta kartoittanut mittari.

Erityisesti vastaajien halu pysyä organisaation jäsenenä oli huomattavan voimakas. Myös samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä sekä halu ponnistella organisaation hyväksi olivat varsin korkeita, kun taas työpaikan vaihtohalukkuus oli vähäistä. Kansanopistojen henkilöstön voidaankin todeta olevan voimakkaasti sitoutunut organisaatioonsa.

Mitä voimakkaampaa vastaajien sitoutuminen oli kolmella edellä mainitulla Mowdayn ym. mittarin ulottuvuudella, sitä vähemmän he luonnollisesti halusivat vaihtaa työpaikkaa. Työpaikan vaihtohalukkuus oli vähäistä, mutta sitä kuitenkin ilmeni jonkin verran ja osa henkilöstöstä etsii uutta työpaikkaa. Työolotutkimukseen (Lehto & Sutela 2008) verrattuna kansanopistojen henkilöstön työpaikan vaihtohalukkuus asettuu samalle tasolle kuin suomalaisten palkansaajien keskimäärin. Molemmissa todettiin nuorempien työntekijöiden olevan kiinnostuneempia työpaikan vaihtamisesta kuin vanhempien ikäryhmien.

Sitoutumiseen aikaisempien tutkimusten perusteella vaikuttavat tekijät on tässä tutkimuksessa jaettu viiteen ryhmään: *henkilökohtaiset ominaisuudet, työn sisältö ja työntekijän roolit, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet, kokemukset työstä ja työpaikasta sekä muut tekijät*. Ryhmien ”henkilökohtaiset ominaisuudet” ja ”muut tekijät” yhteyttä sitoutumiseen ei tarkasteltu tässä tutkimuksessa, mutta muihin ryhmiin kuuluvien tekijöiden todettiin olevan sitoutumiseen yhteydessä. Tutkimuksen perusteella kansanopistojen henkilöstön sitoutumiseen siis vaikuttavat samat tekijät kuin muillakin aloilla työskentelevän henkilöstön. Työn sisältö ja työntekijän roolit, kehittämis- ja vaikutus-

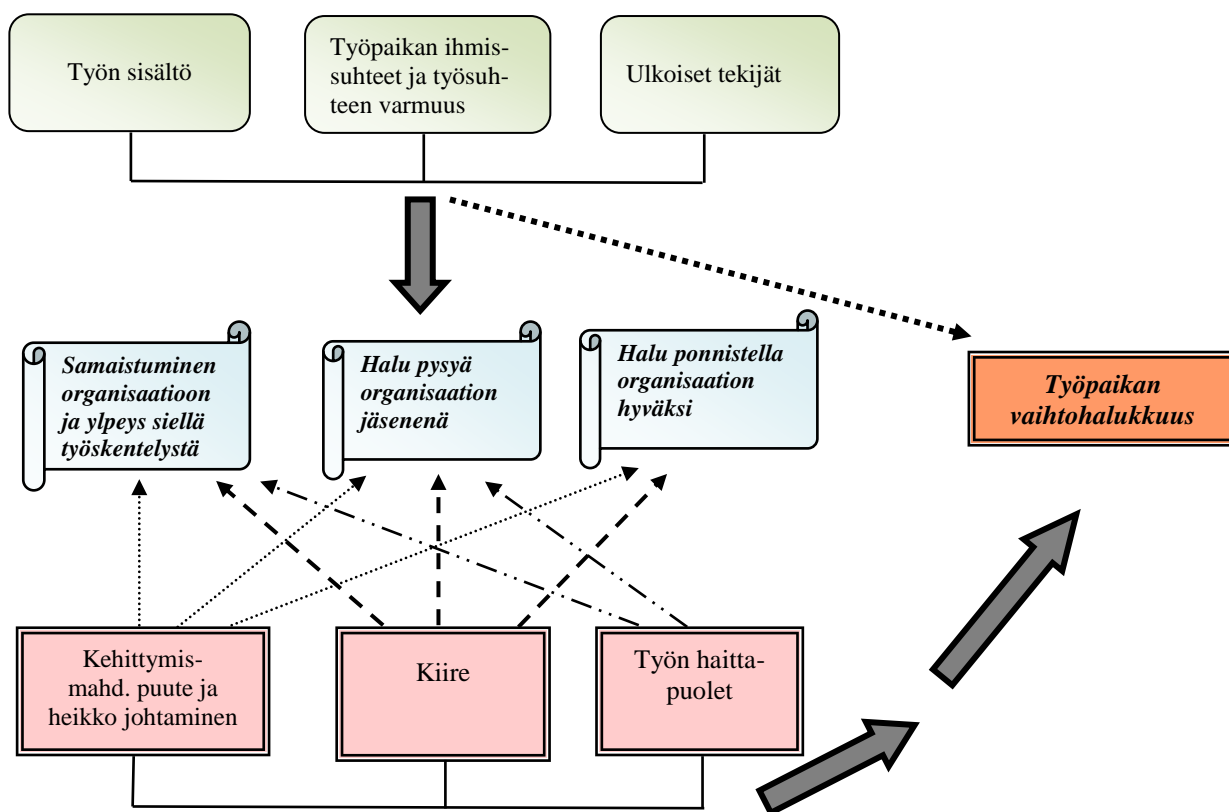
mahdollisuudet ja kokemukset työstä ja työpaikasta voidaan nähdä osana henkistä työhyvinvointia, joten niitä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

### 7.3. Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ja sitoutumisen yhteys kansanopistoissa

Tutkimuksessa todettiin, että lähes kaikki henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ulottuvuudet ovat yhteydessä organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksiin. Yhteydet esitetään kuviossa 11.

Kaikki henkistä työhyvinvointia *lisäävien* tekijöiden ulottuvuudet ovat yhteydessä kaikkiin sitoutumisen ulottuvuuksiin. Mitä enemmän työn sisältö, työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus sekä ulkoiset tekijät lisäävät yksilön henkistä työhyvinvointia, sitä voimakkaammin hän yleensä on samaistunut organisaatioon, haluaa pysyä sen jäsenenä ja ponnistella sen hyväksi ja sitä vähemmän hän haluaa vaihtaa työpaikkaa. Positiiviset yhteydet kuvataan kuviossa yhtenäisellä nuolella, kun taas henkisen työhyvinvoinnin ja työpaikan vaihtohalukkuuden negatiivinen yhteys esitetään katkonaisella nuolella.

Vastaavasti lähes kaikki henkistä työhyvinvointia *heikentävien* tekijöiden ulottuvuudet ovat negatiivisessa yhteydessä sitoutumisen ulottuvuuksiin. Mitä enemmän kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen sekä kiire heikentävät henkistä työhyvinvointia, sitä heikompaa on henkilön sitoutuminen kaikilla ulottuvuuksilla. Työn haitta-uolet ovat negatiivisessa yhteydessä samaistumiseen organisaatioon ja ylpeyteen siellä työskentelystä sekä haluun pysyä organisaation jäsenenä, mutta niillä ei ole yhteyttä haluun ponnistella organisaation hyväksi. Kaikkien henkistä työhyvinvointia heikentävien tekijöiden ulottuvuuksien voimakas vaikutus on yhteydessä korkeaan työpaikan vaihtohalukkuuteen. Hyvinvointia heikentävien tekijöiden negatiivinen yhteys kolmeen sitoutumisen ulottuvuuteen esitetään kuviossa katkonaisilla nuolilla, kun taas yhteys työpaikan vaihtohalukkuuteen kuvataan yhtenäisellä nuolella.



**Kuvio 11.** Henkistä työhyvinvointia lisäävien ja heikentävien tekijöiden ulottuvuuksien yhteys organisaatioon sitoutumiseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut esiin *työn sisällön, kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksien* sekä *kokemusten työstä ja työpaikasta* vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Kaikki nämä tekijät voidaan nähdä osana henkistä työhyvinvointia, joten niitä parantamalla voidaan edistää myös sitoutumista. Työn sisältö, tarkemmin sanottuna sen vaihtelevuus ja itsenäisyys, lisäävät sitoutumista mm. Aryeen, Wyattin ja Kheng Minin (2001) mukaan. Myös tässä tutkimuksessa työn sisältö oli yhteydessä sitoutumiseen. Työn sisältö -summamuuttujaan kuuluivat mm. työn haasteellisuutta, uusien asioiden oppimista, mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen ja vaikutusmahdollisuuksia työhön mittaavat muuttujat. Näin ollen työn sisältö -summamuuttujan ja sitoutumisen välinen korrelaatio kertoo myös kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksien olevan yhteydessä sitoutumiseen. Se ilmenee myös kehittämismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen -ulottuvuuden negatiivisena korrelaationa kaikkien sitoutumisen ulottuvuuksien kanssa.

Edellä mainitut tulokset ovat siis samankaltaisia kuin useissa aikaisemmissa tutkimuksissa, jotka ovat osoittaneet hyväksi koettujen vaikutusmahdollisuuksien (Lehto & Sutela 2008) ja kehittymismahdollisuuksien (Birdi ym. 1997; Mikkelsen ym. 1999; Pitkänen & Nygård 2000; Bartlett 2001; Vanhala, Jurvansuu & Tuomi 2002; Salminen 2005) lisäävän sitoutumista. Mowday ym. (1982), Meyer ja Allen (1997) sekä Mamia ja Melin (2006) puolestaan ovat todenneet kokemusten työstä ja työpaikasta vaikuttavan sitoutumiseen. Myönteiset kokemukset muodostavat kokemuksen työssä viihtymisestä, joka puolestaan selittää sitoutumista merkittävästi (Mamia & Melin 2006).

Henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen yhteys on tullut esiin myös useissa muissa tutkimuksissa (Drucker 1969; Steers 1977; Welsch & LaVan 1981; Bateman & Strasser 1984; DeCotiis & Summers 1987; Sager & Johnston 1989; Aryee, Wyatt & Min 1991; Vandenberg & Lance 1992; Wallace 1995; Bahakus, Cravens, Johnston & Moncrief 1996; Harrison & Hubbard 1998: 617; Hamernesh 1999; Lok & Crawford 2001; Jokivuori 2002; Lund 2003; Thomas, Buboltz & Winkelspecht 2004; Pynnönen 2006).

#### 7.4. Henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen kilpailutekijöinä

Kaiken kaikkiaan hyvä henkinen työhyvinvointi ja vahva sitoutuminen organisaatioon parantavat henkilöstön työsuorituksia ja tehokkuutta ja niillä on siten suuri merkitys organisaation tuottavuudelle ja menestykselle. Henkisen työhyvinvoinnin parantaminen ja ylläpitäminen on siis tärkeää paitsi inhimillisestä, myös taloudellisesta näkökulmasta – se maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Hyvinvoiva työntekijä pystyy antamaan organisaatiolle parhaan mahdollisen työpanoksensa. Yhä useammat työnantajat ovat alkaneet tiedostaa tämän. Kehittämisen varaa kuitenkin vielä on. Työelämä koetaan yhä vaativammaksi ja yhä useampi suomalainen uupuu työssään. Yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan jatkuvasti, miten tärkeää olisi pidentää työuria, mutta tavoitteeseen pääseminen vaatii sekä henkisen että fyysisen työhyvinvoinnin kohoamista. Näistä syistä esimiesten olisi hyvä tietää, mitkä tekijät lisäävät ja heikentävät henkistä työhyvinvointia ja sitoutumista. Tässä tutkielmassa on pyritty luomaan kokonaiskuva näistä tekijöistä kansanopistoissa. On kuitenkin mahdollista, että tuloksia voisi yleistää myös muihin oppilaitoksiin ja joiltain osin myös muille aloille, koska ne tukivat osittain työolo- tutkimuksen tuloksia.

Henkiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen voidaan panostaa monin keinoin. Esimerkiksi erilainen työkykyä ylläpitävä toiminta ja työaikajoustot työn ja perhe-elämän yh-

teensovittamiseksi ovat varmasti monessa opistossa tuttuja, työntekijöiden arvostamia asioita. Tutkimuksessa tuli esiin kehittymismahdollisuuksien puute henkistä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Siihen voitaisiin vastata mm. tarjoamalla henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia ja vaihtelua vaikkapa työkierron, työn rikastamisen tai muunlaisen työnkuvien monipuolistamisen kautta. Myös työnantajan tarjoamien koulutautumismahdollisuuksien lisääminen antaisi henkilöstölle tilaisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Moni opisto todennäköisesti tarjoaakin tällaisia mahdollisuuksia, mutta kaikkien opistojen arkeen ne tuskin kuuluvat ainakaan vielä.

Myös kiire on merkittävä henkistä työhyvinvointia opistoissa heikentävä tekijä. Hyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää, että työn vaatimukset ovat kohtuullisia. Työtehtävät pitäisi ehtiä hoitaa ilman työpäivien venymistä jatkuvasti liian pitkiksi. Joustaminen työn määrän lisäksi esimerkiksi työtehtävien ja toimenkuvien suhteen on kansanopistotyössä tärkeää ja sille ominaista, mutta siinäkin on syytä pysyä kohtuudessa.

Kansanopistojen henkilöstö on vahvasti sitoutunutta organisaatioonsa. Opistojen johdon on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota henkilöstön sitouttamiseen, jotta sitoutuminen pysyisi korkeana jatkossakin. Sopiva määrä henkilöstön vaihtuvuutta on toki organisaatiolle jopa hyödyksi lisäten sen innovaatiokykyä, mutta liian suuri vaihtuvuus heikentää organisaation menestystä. Henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen yhteys on kaksisuuntainen: paitsi että henkinen työhyvinvointi lisää sitoutumista, myös sitoutuminen lisää henkistä työhyvinvointia. Tämän yhteyden olemassaolo korostaa sitouttamisen merkitystä. Henkisen työhyvinvoinnin tavoin sitoutuneisuus tai sen puute vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen ja näkyy lopulta organisaation taloudellisessa tuloksessa.

Henkiseen työhyvinvointiin panostaminen lisää paitsi nykyisen henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista, myös kansanopistojen houkuttelevuutta työpaikkoina. Siitä olisi etua tulevaisuudessa mahdollisen työvoimapulan koittaessa. Nykyisin työsuhteet ovat usein lyhyitä ja voidaankin sanoa, että niin työntekijät kuin työnantajatkaan eivät sitoudu toisiinsa samassa määrin kuin ennen. Henkinen työhyvinvointi voitaisiin tulevaisuudessa nähdä työnantajakuvaa parantavana kilpailutekijänä, jonka avulla organisaatio voi saada parhaan henkilöstön tulemaan palvelukseensa ja myös sitoutumaan organisaatioon.

### 7.5. Jatkotutkimusaiheita ja tutkimuksen rajoitukset

Henkistä työhyvinvointia ja sitoutumista on tutkittu melko paljon, mutta ne ovat edelleen hyvin ajankohtaisia ja tarpeellisia aiheita tarjoten laajat mahdollisuudet jatkotutkimukselle. Tätä tutkimusta voitaisiin laajentaa esimerkiksi ottamalla mukaan kyselylomakkeen kysymykset, joita ei pro gradu -tutkielman rajoitetun laajuuden vuoksi nyt voitu käsitellä. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä henkiseen työhyvinvointiin liittyviä mitareita 10, 16, 17 ja 18 eikä kysymyksiä 13, 14, 15 ja 19, jotka koskivat palkan ja työn sisällön merkityksen suhdetta, tyytyväisyyttä työstä saatavaan taloudelliseen korvaukseen, työpaikan taloudellista tilaa ja tyytyväisyyttä kaiken kaikkiaan. Myöskään taustamuuttujien yhteyttä henkiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen ei tarkasteltu tässä tutkimuksessa, joten ne voitaisiin ottaa mukaan jatkotutkimukseen. Taustamuuttujia olivat vastaajien sukupuoli, ikä, koulutus, työtehtävä, työssäolovuodet nykyisen työnantajan palveluksessa, työsuhteen vakituisuus tai määräaikaisuus sekä osa- tai kokoaikaisuus, opiston henkilöstömäärä ja opiston aatteellinen sitoutuneisuus. Lomakkeen lopussa ollut avoin kysymys, johon vastaajat saivat kirjoittaa mitä tahansa aiheeseen liittyviä ajatuksiaan, jätettiin myös analysoimatta. Jatkotutkimuksessa aineistoa voitaisiin myös täydentää muutamilla haastatteluilla.

Aiheen parista voidaan löytää myös paljon muita mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Voitaisiin esimerkiksi selvittää, millaisia keinoja työntekijät käyttävät pitääkseen henkisen työhyvinvointinsa mahdollisimman hyvänä. Myös esimiestyöskentelyn vaikutus henkiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen olisi mielenkiintoinen kysymys. Muita mahdollisia aiheita olisivat esimerkiksi henkisen työhyvinvoinnin ja sitoutumisen vaikutukset organisaation tuottavuuteen tai henkilöstön eläköitymisikään. Kansanopistojen lisäksi voitaisiin myös selvittää henkistä työhyvinvointia ja sitoutumista muissa oppilaitosmuodoissa ja verrata niitä kansanopistoihin. Tutkimuskohteena voisi olla myös muiden alojen henkilöstö. Henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen todennäköisesti eroavat toisistaan erilaisissa ammateissa ja erilaisissa työympäristöissä työskentelevien ihmisten välillä, joten tutkittavaa riittäisi paljon.

Kvantitatiivisen tutkimuksen vaihtoehto voisi olla kysymysten lähestyminen laadullisesta näkökulmasta haastattelemalla tutkimushenkilöitä. Laadullisen tutkimusotteen avulla haastateltavien kokemukset tulisivat hyvin esiin ja niistä voitaisiin saada syvällisempää tietoa kuin kyselylomakkeella. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen näkökulma voitaisiin myös yhdistää aineistotriangulaation avulla, jolloin aineistona voitaisiin käyttää vaikka haastatteluja, kyselylomaketta sekä mahdollisesti erilaisia esimerkiksi työssä jaks-

miseen ja eläköitymisikään liittyviä tilastoja. Kaiken kaikkiaan aihepiiristä löytyy monipuolisia ja hyödyllisiä mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.



## LÄHDELUETTELO

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *Human Resource Management* 14:2, 175–197.
- Agho, A., C. W. Mueller & J. L. Price (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations* 46:8, 1007–1027.
- Ahola, K. S. Kivistö & M. Vartia (toim.). (2006). Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, G. (1997). TYKY-toimenpiteet ja pientyöpaikkojen talous Tervus-mallin avulla arvioituna. Teoksessa *Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä*, 187–196. Toim. M. Bergström, M. Huuskonen & H. Laitinen. Työterveyslaitos: Tutkimusraportti 10.
- Ahonen, G., L-M. Bjurström & T. Hussi (2001). Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi, raportti 3. Helsinki: STM, KELA ja Työterveyslaitos.
- Alasoini, T. (2007). Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa *Työ murroksessa*, 106–120. Toim. A. Kasvio. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ – Kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf)> [Siteerattu 15.1.2011].
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.

- Allen, N. J. & D. B. Grisaffe (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions. Mapping the linkages. *Human Resource Management Review* 11:3, 209–236.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63:1, 1–18.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 26:1, 1–14.
- Antila, J. (2006). Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt305.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf)>. [Siterattu 16.6.2009].
- Antonovsky, A. (1979). Health, stress and coping. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aryee, S., T. Wyatt & M. K. Min (1991). Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology* 131:4, 545–556.
- Bahakus, E., D. W. Craves, M. Johnston & W. C. Moncrief (1996). Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16:3, 33–46.
- Bansal, H., G. Irving & S. Taylor (2004). A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers. *Academy of Marketing Science* 32:3, 234–250.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly* 12:4, 333–352.

- Bateman, T. & S. Strasser (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal* 27:1, 95–112.
- Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*.
- Beer, M., B., Spector, P. Lawrence, Q. Mills & R. Walton (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Birdi, K., C. Allan & P. Warr (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology* 82:6, 845–857.
- Blanchflower, D. & A. Oswald (1999). Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction. Working paper. University of Warwick, UK.
- Blom, R., T. Ketola & T. Mamia (2006). Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*, 179–243. Työpoliittinen tutkimus 2006:314. Toim. T. Mamia & H. Melin. Helsinki: Työministeriö.
- Böckerman, P., P. Ilmakunnas, M. Jokisaari & J. Vuori (2008). Who stay unwillingly in a job? A study based on a representative random sample of employees. Helsinki: Palkansääjien tutkimuslaitos. Työpapereita 245.
- Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics* 4, 341–372.
- Clark, A. & A. Oswald (1994). Unhappiness and unemployment. *Economic Journal* 104, 648–659.
- Clark, A. & A. Oswald (1996). Satisfaction and comparison Income. *Journal of Public Economics* 61, 359–381.

- Curri van, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review* 9:4, 495–524.
- Curry, J. P., D. S. Wakefield, J. L. Price & C. W. Mueller (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal* 29:4, 847–858.
- DeCotiis, T. A. & T. P. Summers (1987). A Path Analysis of a Model of Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* 40:7, 445–470.
- DeJonge, J., P. Janssen & G. van Breukelen (1996). Testing the demand-control-support model among health-care professionals: a structural equation model. *Work and Stress* 10, 209–224.
- Dougherty, T. W., A. C. Bluedorn & T. L. Keon (1985). Precursors on Employee Turnover. A Multiple Sample Causal Analysis. *Journal of Occupational Behaviour* 6:4, 259–271.
- Drucker, P. W. (1969). *Käytännön liikkeenjohto*. Helsinki: KK:n Laakapaino.
- Dufva, H., S. Sinkkonen & J. Kinnunen (1996). Voimavarojen supistukset ja henkilöstön hyvinvointi korkeakouluissa. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 43.
- Eriksson, T., P. D’Addio & P. Frijters (2003). An analysis of the determinants of job satisfaction when individuals’ baseline satisfaction levels may differ. Discussion paper 2003–16. University of Copenhagen: Centre for applied microeconomics.
- Ervasti, J. & A-L. Elo (2006). Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Työelämän tutkimus* 2, 83–96.
- Erätuuli, M., J. Leino & P. Yli-Luoma (1994). Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Eurofound (2010). 5<sup>th</sup> European Working Conditions Survey. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2010/results.htm> > [Siteerattu 12.1.2011].
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: The Free Press.
- Farkas, A. J. & L. E. Tetrick (1989). A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions. *Journal of Applied Psychology* 74:6, 855–868.
- Feldt, T. (1995). Yksilöllisten tekijöiden ja työolojen yhteys työhyvinvointiin suunnittelijoilla. *Työ ja ihminen* 9, 95–111.
- Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: analysis of main and moderator effects. *Work and Stress* 11, 134–147.
- Feldt, T. & I. Ruoppila (1993). Suunnittelijoiden työn uudet haasteet, henkinen hyvinvointi ja voimavarat. Jyväskylän yliopiston Työelämän tutkimusyksikön julkaisu 10.
- Fisher, G., E.M. Semko & Wade, F.J. (1995). Defining and measuring hostile environment: Development of the hostile environment inventory. In *Organizational Risk Factors for Job Stress*, 41–52. Eds. S. L. Sauter & L. R. Murphy. APA, Washington D.C.
- Flowers, V. & C. Hughes (1987). Why employees stay is more critical than why they leave. *Personnel Journal* 66: 10, 19–28.
- Freese, M. (2000). The changing nature of work. In *Introduction to work and organizational psychology. A European perspective*, 24–439. Ed. N. Chmiel. Oxford: Blackwell Publishers.
- Gaertner, S. & J. M. Robinson (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review* 9:4, 479–493.

- Gardell, B. (1978). Työn sisältö ja elämisen laatu. Helsinki: Tammi.
- Glisson, C. & M. Durick (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Quarterly* 33, 61–81.
- Gould, R., Grönlund, H., Korpiluoma, R., H. Nyman & K. Tuominen (2007). Miksi masennus vie eläkkeelle? Helsinki: Eläketurvakeskuksen raportteja 2007:1.
- Greenglass, E. R., R. J. Burke & R. Konarski (1997). The impact of social support on the development of burnout in teachers: examination of a model. *Work and Stress* 11, 267–278.
- Gregson, T. (1992). An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting. *Behavioral Research in Accounting* 4, 80–95.
- Gröhn, K. (1973). Työhön kohdistuvat arvot ja asenteet. *Sosiaalinen Aikakauskirja* 67: 3, 280–289.
- Haaparanta, P. (1994). Vähittäiskaupan myyjien sitoutuminen työnantajaan – empiirinen tutkimus satakuntalaisten osuus- ja yksityisliikkeiden työntekijöiden sitoutumisesta. Vaasan yliopisto. Hallinnon ja organisaation laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Haarala, P. (1995). Teollisuuden laboranttien työolot, työn vaatimukset, kuormittuneisuus ja voimavarat. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 331.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hamermesh, D. S. (1999). The changing distribution of job satisfaction. National Bureau of Economic Research Working Paper 7332 September JEL No. J30.

- Hankamäki, J. (2005). Työttömän kuolema: johdatus uuteen työyhteiskuntaan ja työn filosofiaan. Helsinki: Yliopistopaino.
- Harpaz, I. (1989). Non-financial employment commitment: a cross-national comparison. *Journal of Occupational Psychology* 62:2, 147–150.
- Harrison, K. J. & R. Hubbard (1998). Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology* 138:5, 609–623.
- Head, S. (2003). *The New Ruthless Economy: Work and Power in the Digital Age*. New York: Oxford University Press.
- Heikkilä, T. (2008.) Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hersey, P. & K. Blanchard (1975). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Weilin + Göös. Ekonomia-sarja.
- Hersey, P. & K. Blanchard (1983). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Weilin + Göös. Ekonomia-sarja.
- Herzberg, F., B. Mausner & B. B. Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. USA.
- Holopainen, M. & P. Pulkkinen (2002). Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Honkanummi, E. (1998). Nuorten käsityksiä työstä. *Psykologia* 33:3, 196–204.
- Houtman, I. L. D. & M. A. J. Kompier (1995). Risk factors and occupational risk groups for work stress in the Netherlands. In *Organizational Risk Factors for Job Stress*, 209–225. Eds. S.L. Sauter & L.R. Murphy. APA, Washington D. C.
- Hunt, S. D., C. Lawrence & van R. Wood (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing* 49, 112–126.
- Hurrell, J. & K. Lindström (1992). Comparison of job demands, control and psychosomatic complaints at different career stages of managers in Finland and the

United States. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 18, 11–13.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38:3, 635–672.

Ifinedo, P. (2003). Employee Motivation and Job Satisfaction in Finnish Organizations: A Study of Employees in Oulu Region, Finland. Master of Business Administration Thesis. London: University of London. Ref. K. Turpeenniemi (2008). Siedä olevaa, muuta tulevaa. Hyvinvointialojen opettajien stressin kokeminen. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Ivancevich, J. M. & M. T. Matteson (1997). Organizational Behaviour and Management. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Jakosuo, K. (2005). Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus Suomen Postista [online]. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki: Yliopistopaino. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/maa/talou/vk/jakosuo/asiakasj.pdf>. [Siteerattu 16.6.2009.]

Janhonen, M., K. Tuomi & S. Vanhala (2002). Vähittäiskaupan toimipaikkojen menestyminen ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*, 173–201. Toim. K. Tuomi & S. Vanhala. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja B 40. Helsinki: Helsingin kaupakorkeakoulu.

Jaros, S. J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 317–321.

Jernigan, I. E., J. M. Beggs & G. F. Kohut (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology* 17:7, 564–579.



- Johansson, E. (2004). Job satisfaction in Finland – Some results from the European Community Household panel 1996–2001. Keskusteluaiheita No. 958. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA.
- Johnson, J. V. & E. M. Hall (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health* 78, 1336–1342.
- Jokivuori, P. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jones, B., Flynn, D.M. & Kelloway, E.K. (1995). Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction and commitment. In *Organizational Risk Factors for Job Stress*, 41–52. Eds. S. L. Sauter L. R. & Murphy. APA, Washington D.C.
- Julkunen, R. (2008). Uuden työn paradoksit. Keskustelua 2000-luvun työprosess(e)ista. Jyväskylä: Gummerrus.
- Junttila, H. (2009). Masennus lyhentää työuraa rutkasti. Talouselämä 21.8.2009 [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article320070.ece>>. [Siteerattu 11.9.2009].
- Jurvansuu, S., Seitsamo, J. & P. Tuuli (2000). Toimipaikan menestyminen, organisaation terveys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa *Yrityksen menestyminen ja hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa*, 110–128. Toim. K. Tuomi. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jurvansuu, S., Tuomi, K., Seitsamo, J. & J. Vahtera (2000). Työn vaatimukset, organisaation toiminta ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa *Yrityksen menestyminen ja hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa*, 21–39. Toim. K. Tuomi. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juuti, P. (1988). Työilmapiiri ja työolot. JTO-tutkimuksia 2. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

- Juuti, P. (1992). Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja nro 18. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. (1998). Ylemmät toimihenkilöt esimiehinä. JTO-tutkimuksia 11. Espoo: JTO-palvelut.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja nro 51. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto (2011). Koppa. Menetelmäpolku. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>>. [Siteerattu 11.3.2011].
- Kaiser, L. (2002). Job satisfaction: a comparison of standard, non standard, and self-employment patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox. EPAG Working Paper 27. Colchester, UK.
- Kalimo, R. (1987). Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa *Työpsykologia – terveys ja työelämän laatu*, 50–72. Toim. K. Lindström & R. Kalimo. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R., M. Olkkonen & S. Toppinen (1993). Työolot, yksilölliset tekijät ja koettu terveys. *Työ ja ihminen* 7 (lisänumero 4), 71–118.
- Kalimo, R. & J. Vuori (1988). Toimintakyky ja tyytyväisyys elämään – voimavarat työssä ja elämänhallinnassa. *Työ ja ihminen* 2:3, 240–255. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Social Review* 33:4.
- Karasek, R. (1979). Job demands, decision latitude and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly* 24, 285–308.
- Karasek, R. & T. Theorell (1990). Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Military Psychology* 15:3, 225–236.
- Kauppinen, T., R. Hanhela, I. Kandolin, A. Karjalainen, A. Kasvio, M. Perkiö-Mäkelä, E. Priha, J. Toikkanen, M. Viluksela (toim.) (2010). Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\_ja\_terveys\_suomessa/Sivut/default.aspx>. [Siteerattu 2.2.2011].
- Keski-Heikkilä, S. N. (2002). Toimiva vuorovaikutus – avain työhyvinvointiin. Tekniikan akateemisten kokemuksia työssä jaksamisesta ja työpaikan vuorovaikutuksesta. Tekniikan Akateemisten liitto TEK. Helsinki: Painomerkki Oy.
- Kiianmaa, A. (1997). Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen. Teoksessa *Organisaatio ja yrittäjyys*, 99–109. Toim. I. Aaltio-Marjosola. Juva: WSOY.
- Kinnunen, U. & T. Feldt (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 13–37. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. PS-kustannus.
- Kinnunen, U. & A. Rasku (1994). Ikääntyvän opettajan hyvinvointi opetustyössä. *Työ ja ihminen* 8:2, 89–99.
- Kinnunen, U., I. Ruoppila & H. Nousiainen (1991). Työ sairaalassa: organisaatioilmasto ja työn kokeminen. Jyväskylän yliopiston Työelämän tutkimusyksikön julkaisuja 2.
- Kivisaari, S. (1983). Välineellinen suhtautuminen työhön yritysorganisaatioissa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62.
- Kjelin, E. & P-C. Kuusisto (2003). Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media.
- Kohn, M. & C. Schooler (1982). Job Condition and Personality. *American Journal of Sociology* 87:6, 1257–1286.

- Koivisto, N. (2008). Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen organisaatioon. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- KvantiMOTV. Menetelmätietovaranto. Faktorianalyysi (2011). Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html>>. [Siteerattu 1.5.2011.]
- KvantiMOTV. Menetelmätietovaranto. Korrelaatio ja riippuvuusluvut (2011). Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>>. [Siteerattu 22.7.2011.]
- Laaksonen, H. (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi: Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Acta Wasaensia 187. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3.
- Lampikoski, K. (2005). Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Lance, C. E. (1991). Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Precursors to Voluntary Turnover. *Multivariate Behavioral Research* 26:1, 137–162.
- Lehto, A-M. (1988). Naisten ja miesten työolot. Tutkimuksia 138. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. (1992). Työelämän laatu ja tasa-arvo. Työolokomitean liiteselvitys. Tutkimuksia 189. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. & H. Sutela (1998). Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977–1997. Työmarkkinat 1998:12. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. & H. Sutela (2004). Uhia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. (2007). Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa *Työ murroksessa*, 93–105. Toim. A. Kasvio. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Lehto, A-M. & H. Sutela (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http:// http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn\_978-952-467-930-5.html>. [Siteerattu 18.1.2011.]
- Leppänen, A. (1994). Vuoromestareiden työ ja sen kehittämistarpeet paperinvalmistuksessa. *Työ ja ihminen* 8, 253–266.
- Leskinen, E. & J. Kuusinen (1991). Faktorianalyysin käytöstä kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. *Kasvatus* 22, 289–297.
- Lewis, P., S. Goodman & P. Fand (1995). *Management: Challenges in the 21th Century*. New York: West Publishing Company.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 309–336. Ref. K. Turpeenniemi (2008). *Siedä olevaa, muuta tulevaa*. Hyvinvointialojen opettajien stressin kokeminen. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349. Ed. M. E. Dunnette. Chicago: Rand McNally.
- Lok, P. & J. Crawford (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Psychology* 16:8, 594–613.
- Lum, L., J. Kervin, K. Clark, F. Reid & W. Sirola (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behaviour* 19, 305–320.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing* 18:3, 219–236.
- Luukkainen, O. (2000). Opettaja vuonna 2010. Opettajien perus- ja täydennyskoulutuksen ennakkohankkeen selvitys 15. Loppuraportti 2000. Helsinki: Hakapaino Oy.

- Lyly-Yrjänäinen, M. (2006). Työtyytyväisyyden tutkimuksen uudet haasteet. *Hyvinvointikatsaus* 17:4, 38–40.
- Lämsä A-M. & T. Hautala (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mamia, T. & J. Koivumäki (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*, 99–175. Työpoliittinen tutkimus 2006:314. Toim. T. Mamia & H. Melin. Helsinki: Työministeriö.
- Mamia, T. & H. Melin (toim.) (2006). Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 2006:314. Helsinki: Hakapaino.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. Third Edition. Revised by R. Frager, J. Fadiman, C. McReynolds & R. Cox. New York: Harper & Row.
- Mathieu, J. E. (1991). A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 76:5, 607–618.
- Mathieu, J. E. & D. M. Zajac (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108:2, 171–194.
- Merikallio, A. (2001). *Unohtuiko inhimillisyys? – ehkäise uupumus työyhteisössä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1:1, 61–89.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Meyer, J. P., N. J. Allen & C. A. Smith (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78:4, 538–551.
- Meyer, J. P. & L. Herscovitch (2001). Commitment in the Workplace: Toward general model. *Human Resource Management Review* 11:3, 299–326.
- Meyer, J. P., S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Coffin & D. N. Jackson (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology* 74:1, 152–156.
- Michela, J. M., M. L. Lukaszewski & J. P. Allegrante (1995). Organizational climate and work-stress: a general framework applied to inner-city school teachers. In *Organizational Risk Factors for Job Stress*, 61–80. Eds. S. L. Sauter & L. R. Murphy. APA, Washington D.C.
- Mikkelsen, A., P. Saksvik, H. Eriksen & H. Ursin (1999). The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work & Stress* 13:1, 20–31.
- Miner, J. (1980). *Theories of organizational behaviour*. 435. Illinois: The Dryden Press.
- Morris, J. & R. Steers (1980). Structural influences on organizational commitment. *Academy of Management Review* 8:3, 486–500.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 8:4, 387–401.
- Mowday, R., L. Porter & R. Steers (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., R. Steers & L. Porter (1979). The measurement of organizational commitment. *The Journal of Vocational Behaviour* 14:2, 224–247.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work and Stress* 12, 29–49.

- Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow: Prentice-Hall.
- Niemelä, K. & H. Palmu (2006). *Papisto ja kanttorit 2006. Akavan kirkollisten ammattiliittojen jäsenkyselyn raportti*. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Nätti, J., Kinnunen, U., Mäkinen, P., Loikkanen, E., S. Mauno & M. Virolainen (1995). *Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Työn epävarmuuden kokemisen yleisyys, syyt, seuraukset ja käsittely erilaisissa työorganisaatioissa*. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Oliver, N. (1984). An examination of organizational commitment in six workers' cooperatives in Scotland. *Human Relations* 37:1, 29–45.
- Opetushallitus. Tilastojen analysoiminen (2011). Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin\\_sahkoinen\\_tietopalvelu\\_ensti/menetelmat/tilastolliset\\_menetelmat/tilastojen\\_analysoiminen](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/menetelmat/tilastolliset_menetelmat/tilastojen_analysoiminen)>. [Siteerattu 22.7.2011.]
- Oravakangas, A. (2005). *Koulun tuloksellisuus? Filosofisia valotuksia koulun tuloksellisuuden problematiikkaan suomalaisessa yhteiskunnassa*. Jyväskylän yliopisto: Chydenius-instituutin tutkimuksia n:o 2.
- Otala, L. & G. Ahonen (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Helsinki: WSOYpro.
- Peltonen, M. & P. Ruohotie (1991). *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta-sarja nro 24. Helsinki: Otava.
- Penley, L. E. & S. Gould (1988). Etzioni's model of organizational involvement. A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour* 9:1, 43–59.
- Perkiö-Mäkelä, M., M. Hirvonen, A-L. Elo ym. (2010a). *Työ ja terveys - haastattelututkimus 2009. Taulukkoliite*. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/tyo\\_ja\\_terveys\\_haastattelututkimus\\_taulukkoliite\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_taulukkoliite_2009.pdf)>. [Siteerattu 2.2.2011].



- Perkiö-Mäkelä, M., M. Hirvonen, A-L. Elo ym. (2010b). Työ ja terveys - haastattelututkimus 2009. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/tyo\\_ja\\_terveys\\_haastattelututkimus\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf)>. [Siteerattu 2.2.2011].
- Perkka-Jortikka, K. (1992). Sosiaalinen hyvinvointi ja yhteisöllisyys työssä. Tutkimus toimihenkilöiden työn arjesta 1980-luvun Suomessa. Toimihenkilö- ja Virkamiesjärjestöjen Keskusliitto TVK r.y. Helsinki: Trittum.
- Petäjäniemi, T. (2002). Hyvinvointia työelämään. Teoksessa *Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä*, 58–62. Toim. T. Immonen & J. Ahonen. Mielekäs elämä! -ohjelma. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Pitkänen, M. & Nygård, C.-H. (2000). Eri-ikäisten teollisuustyöntekijöiden arvioita yksilöllisistä kasvuedellytyksistä ja ryhmätyöstä. *Gerontologia* 14:1, 3–13.
- Poikela, E., M. Granö, H. Keurulainen, P. Kuusipalo, P. Silvennoinen, J. Jokinen, G. Knubb-Manninen & H. Silvennoinen (2009). Vapaan sivistystyön opetushenkilöstön kelpoisuus, osaaminen ja työolot. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 42. Jyväskylä: KTL.
- Porter, L., E. Lawler & R. Hackman (1981). Behavior in organisations. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L., R. Steers, R. Mowday & P.V. Boulian (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59:5, 603–609.
- van Praag, B. M. S., P. Frijters & A. Ferrer-i-Carbonell (2003). The anatomy of subjective well-being. *Journal of Economic Behavior and Organization* 51, 29–49.
- Pynnönen, S. (2006). Työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välinen yhteys. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Rand, A. (ed.) (1964). The Objectivist Ethics. In *The virtue of selfishness: a new concept of egoism*. New York: Signet.

- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review* 12, 361–378.
- Randall, D. (1989). Commitment and the Organization: The Organization Revised. In *Organizational Behavior. Readings and exercises*, 96–111. Eds. J. W. Newström & K. Davis. New York: McGraw-Hill.
- Rasku, A. & Kinnunen, U. (1999). Lukion opettajien työolot ja työhyvinvointi: vertaileva tutkimus Euroopan eri maissa. Jyväskylän yliopiston psykologian laitos. Julkaisu 342. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Rauramo, P. (2004). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management* 17:1, 139–154.
- Reichers, A. E. (1986). Role conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology* 71:3, 508–514.
- Rhodes, S. R. & R. Steers (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations* 34:12, 1013–1035.
- Rifkin, J. (1994). *The End of Work: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: Tarcher.
- Riikonen, E., M. Makkonen & I. Vilkkumaa (2002). Hullun työn tauti: lukemisto tulevan hyvinvointikeskustelun pohjaksi. Tampere: Vastapaino.
- Routamaa, V. (2004). Jaksaa ja auta jaksamaan – turhaumien salaiset viestit. Teoksessa *Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen*, 40–42. Toim. V. Routamaa, M. Järnlström, T. Hautala & K. Valkealahti. Vaasan yliopisto: Levón-instituutti. Julkaisu nro 23. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Sager, J. K. & M. W. Johnston (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 9, 30–41.

- Salminen, H. (2005). Eri-ikäisten sairaanhoitajien kehittymismahdollisuudet ja organisaatioon sitoutuminen. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja n:o 150.
- Schermerhorn, J., J. Hunt & R. Osborn (1998). *Basic Organizational Behavior*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmieder, R. A. & C. S. Smith (1996). Moderating effects of social support in shift-working and non-shiftworking nurses. *Work and Stress* 10, 128–140.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1, 27–41.
- Siltala, J. (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivalttioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Siltala, J. (2010). Työelämä vaatii entistä enemmän. Helsingin Sanomat, Mielipide. 19.11.2010.
- Sloane, P. & H. Williams (1996). Are overpaid workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance. *Labour Economics* 10, 3–15.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2009). Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>>. [Siteerattu 6.10.2009].
- Sousa-Poza, A. & A. Sousa-Poza (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics* 29, 517–538.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications.

- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 22:1, 46–56.
- Steers, R. M. (1981). Introduction to organizational behavior. California.
- Steers, R. M., L. W. Porter & G. A. Bigley (1996). Motivation and leadership at work. 6th edition. New York: The McGraw-Hill.
- Stenman, K. (1990). Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. Teoreettis-empiirinen tutkimus kaupan alan organisaatioista. Vaasan yliopisto. Hallinnon ja markkinoinnin laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Strömmer, R. (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Suliman, A. & P. Iles (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology* 15:5, 407–426.
- Suomen Kansanopistoyhdistys ry. (2010). Opiskele kansanopistossa. Opinnot 2010–2011.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Review* 4:2, 155–178.
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International* 4:3, 299–312.
- Tao, M., H. Takagi, M. Ishida & K. Masuda (1998). A study of antecedents of organizational commitment. *Japanese Psychological Research* 40:4, 198–205.
- Thomas, A., W. C. Buboltz & C. S. Winkelspecht (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis* 12:2, 205–219.
- Toppinen, S. & Kalimo, R. (1995). Henkinen väsymys, kyynisyys ja ammatillinen pätevyyden tunne: työuupumusta ennustavat tekijät tietotekniikan ammattilaisilla ja muilla. *Työ ja ihminen* 9, 235–254.

- Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter & A. M. Tripoli (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal* 40:5, 1089–1121.
- Tuomi, K. (2007). Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa *Työ murroksessa*, 121–134. Toim. A. Kasvio. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, K., P. Huuhtanen, E. Nykyri & J. Ilmarinen (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine* 51:5, 318–324.
- Tuomi, K. & S. Vanhala (2005). Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tausta, työolot, hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. *Työ ja ihminen* 19, 91–106.
- Tuominen, K. (2001). Opettajien työympäristön kokeminen. Karasekin ja Theorellin interaktiivisen mallin mukaan suoritettu tutkimus. Teoksessa *Nyt riittää. Raportti peruskoulun ja lukion opettajien työympäristöstä, työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta*, 107–115. N. Santavirta, E. Aittola, P. Niskanen, I. Pasanen, K. Tuominen & S. Solovieva. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 173. Helsinki: Yliopistopaino.
- Tuomiranta, M. (2002). Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. *Acta Universitatis Tamperensis* 854. Tampereen yliopisto, lääketieteen laitos.
- Tuuli, P. (2001). Uuvuttaako työ? Emotionaalista väsymystä, työelämän laatua ja työhyvinvointia käsittelevä seurantalutkimus. Teoksessa *Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksset*, 95–134. S. Forss, S. Karisalmi & P. Tuuli. Eläketurvakeskuksen raportteja 2001:26. Helsinki: Hakapaino.
- Työhyvinvointi (2009) [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tyohyvinvointi.net/>>. [Siteerattu 16.1.2009].
- Työturvallisuuskeskus (2009). Työhyvinvointi [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/tyoturvallisuus/vointi/>>. [Siteerattu 16.1.2009].

- Työterveyshuoltolaki 1383/2001 [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa>>. [Siteerattu 31.8.2009].
- Työturvallisuuslaki 738/2002 [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa>>. [Siteerattu 31.8.2009].
- Ulleberg, P. & T. Rundmo (1997). Job stress, social support, job satisfaction and absenteeism among offshore oil personnel. *Work and Stress* 11, 215–228.
- Vahtera, J. & G. Bäckman (1995). Voimavarat, lama ja työntekijän terveys. *Työelämän tutkimus* 6, 12–17.
- Vandenberg, R. J. & C. E. Lance (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management* 18:1, 153–167.
- Vanhala, S. (1981). Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51.
- Vanhala, S. , S. Jurvansuu & K. Tuomi (2002). Henkilöstöjohtamisen yhteydet organisaatioon sitoutumiseen. Teoksessa *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*, 45–65. Toim. K. Tuomi & S. Vanhala. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Vanhala, S. & S. Pesonen (2008). Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. NASTA-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-87. Helsinki: HSE Print.
- van der Velde, M. & M. D. Class (1995). The relationship of role conflict and ambiguity to organizational culture. In *Organizational Risk Factors for Job Stress*, 53–59. Eds. S. L. Sauter & L. R. Murphy. APA, Washington D.C.
- Vapaan sivistystyön kehittämissuunnitelma 2009–2012. Opetusministeriön asettaman valmisteluryhmän loppuraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:12. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr12.pdf?lang=fi>> [Siteerattu 15.1.2011].

- Vartiovaara, I. (1996). Burnoutista jaksamiseen. Aika itkeä – aika iloita. Helsinki: Otava.
- Vesterinen, P. (2006). ”Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, 29–48. Toim. P. Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. & J. Mäkipelkola (2005). Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksista työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus 283. Helsinki: Hakapaino.
- Virokannas, K., T. Feldt & I. Ruoppila (1998). Nuorten suunnittelijoiden työolot, voimavarat ja työhyvinvointi vuosina 1992–1997. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 339. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York.
- Vuorinen, R. & E. Tuunala (1997). *Psykologian perusteet. Aivot ja psyyke*. Helsinki: Otava.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms. *Social Forces* 73:3, 811–839.
- Warr, P. (1982). A national study of non-financial employment commitment. *Journal of Occupational Psychology* 55:4, 297–312.
- Warr, P. (1987). Job characteristics and mental health. In *Psychology at work*, 247–269. Ed. P. Warr. Harmondsworth: Penguin Books.
- Welsch, H. & H. LaVan (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behaviour and organizational climate. *Human Relations* 34:12, 1079–1089.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7:3, 418–428.
- Williams, L. J. & J. T. Hazer (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology* 71:2, 219–231.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Review* 1:4, 367–413.
- Wright, T. A. & D. G. Bonett (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87:6, 1183–1190.
- Ylikoski, M., Lamberg, M., Yrjänheikki, E., Ilmarinen, J., Partinen, R., H. Jokiluoma & H. Vainio (eds.) (2006). Health in the World of Work: Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health 2006:62.
- Ylöstalo, P. & P. Jukka (2011). Työolobarometri. Lokakuu 2010. Ennakkotietoja. Työministeriö. Työelämän laatu- ryhmä. TEM raportteja 4/2011. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [http://www.tem.fi/files/29001/TEM\\_raportteja\\_4\\_2011.pdf](http://www.tem.fi/files/29001/TEM_raportteja_4_2011.pdf)> [Siteerattu 27.1.2011].
- Yrjänheikki, E. & H. Jokiluoma (2006). Challenges for developing safe and healthy work and work environments. In *Health in the World of Work: Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life*, 31–36. Eds. M. Ylikoski, M. Lamberg, E. Yrjänheikki, J. Ilmarinen, R. Partinen, H. Jokiluoma & H. Vainio. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health 2006: 62.



**Liite 1.** Saateviestit.*Saateviesti suomenkielisiin opistoihin*

Hei!

Keväiset terveiset Pohjanmaan lakeuksilta!

Työskentelen Etelä-Pohjanmaan Opistossa ja teen työn ohella Vaasan yliopiston johtamisen laitokselle pro gradu -tutkielmaa, jonka aiheena on kansanopistojen henkilöstön henkinen työhyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. Lähetän kyselyn kaikkiin maamme kansanopistoihin ja toivoisin kovasti, että opistonne henkilökunta kävisi vastaamassa kyselylomakkeeseen internetosoitteessa <https://eforms.uwasa.fi/lomakkeet/721/lomake.html>. *Voisitteko sen vuoksi välittää tämän viestin henkilökunnallenne.* Kiitos!

Kysely on tarkoitettu kansanopistoissa *missä tahansa tehtävässä joko kokopäiväisesti tai osa-aikaisesti työskenteleville henkilöille, joiden päätyö on opistolla.* Se on siis tarkoitettu myös sellaisille tuntiopettajille ja muille osa-aikaisille työntekijöille, jotka työskentelevät pääasiallisesti opistolla.

Olisin todella kiitollinen, jos ehtisitte käyttää hetken ajastanne kyselyyn vastaamiseen; iso kiitos vastauksistanne jo etukäteen! Vastaamiseen kuluu noin 10–15 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyys tule esiin.

Jos linkki ei toimi tai teille herää kysymyksiä, niin olkaa ihmeessä minuun yhteydessä.

Vastausaikaa on **keskiviikkoon 31.3.2010** saakka. Kiitos paljon!

Ystävällisin terveisin

Pia Niemelä

*Saateviesti ruotsinkielisiin opistoihin*

Hej på er, kollegor!

Jag bearbetar som bäst min pro gradu -avhandling vid Vasa universitet. Temat på avhandlingen är personalens mentala välmående på jobbet och deras bundenhet till organisationen på folkhögskolorna. Jag skulle bli glad om ni kunde besvara min enkät (på finska).

Det tar 10–15 minuter att svara på enkäten som är avsedd för alla som jobbar antingen heltid eller deltid på folkhögskolan, oberoende av arbetsuppgifter. Svaren behandlas med förtroende och anonymt. Ett stort tack redan på förhand!

Om adressen inte fungerar eller om enkäten väcker frågor hos er, var så vänliga och kontakta mig. Svara gärna senast onsdagen den 31 mars 2010.

Mvh Pia Niemelä

**Liite 2.** Kyselylomake.**Kansanopistojen henkilöstön henkinen työhyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen**

Hyvä kansanopistoväki!

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointia ja sitoutumista käsittelevään kyselyyn! Kysely on tarkoitettu kansanopistoissa missä tahansa tehtävissä joko kokopäiväisesti tai osapäiväisesti työskenteleville henkilöille, joiden päätyö on opistolla.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa kansanopistojen henkilöstön henkisestä työhyvinvoinnista, organisaatioon sitoutumisesta ja niiden yhteydestä. Nämä aiheet ovat nousseet työelämän keskeisiksi haasteiksi ja siten myös tärkeäksi tutkimuskohteeksi. Kansanopistoissa niitä ei kuitenkaan ole aikaisemmin tutkittu. Kyseessä on pro gradu -tutkielma Vaasan yliopiston johtamisen laitokselle.

Vastauksesi on tärkeä, joten toivottavasti ehtisit vastata kysymyksiin! Siihen menee vain noin 10–15 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyys tule esiin. Tiivistelmä tuloksista tulee Vapaan sivistystyön osaaminen ja pätevyys -kehittämishjelman internetsivuille [www.vsop-ohjelma.fi](http://www.vsop-ohjelma.fi). Jos sinulla on kysyttävää lomakkeesta tai tutkimuksesta, niin voit ottaa yhteyttä: [pia.niemela@epopisto.fi](mailto:pia.niemela@epopisto.fi) tai (06) 4256 171.

Täytettyäsi lomakkeen lähetä vastauksesi painamalla "tallenna"-nappia lomakkeen lopussa.

*Kiitos yhteistyöstä!*

Pia Niemelä, KM

Vaasan yliopisto

**TAUSTATIEDOT**1. Syntymävuotesi 2. Sukupuolesi 

- nainen
- mies

3. Koulutuksesi (merkitse korkein koulutuksesi)

- kansakoulu
- perus- tai keskikoulu
- ylioppilastutkinto
- ammatillinen perustutkinto tai vastaava
- opistoasteinen ammatillinen tutkinto
- alempi korkeakoulututkinto (esim. ammattikorkeakoulututkinto tai kandidaatin tutkinto)
- ylempi korkeakoulututkinto (esim. maisteri tai ylempi amk-tutkinto)
- tieteellinen jatkotutkinto (lisansiaatti tai tohtori)

- opettaja
- rehtori
- muu johto, esim. apulaisrehtori, koulutuspäällikkö tai taluspäällikkö
- toimisto-, kurssi-, koulutus-, opinto- tai hallintosihteeri tai vastaava
- koulutussuunnittelija/suunnittelija
- atk-tukihenkilö tai vastaava
- keittiöhenkilökunta
- siivoushenkilökunta
- kiinteistöhenkilökunta
- vapaa-ajanohjaaja, asuntolaohjaaja tai opiskelijahuoltaja
- muu

**4. Työtehtäväsi**

- Ei ole
- Kyllä, uskonnollisesti sitoutunut
- Kyllä, yhteiskunnallisesti/poliittisesti sitoutunut
- Kyllä, muu

**5. Onko opisto, jossa työskentelet, aatteellisesti sitoutunut? Jos on, niin miten?**

- 1–10 henkilöä
- 11–20 henkilöä
- 21–30 henkilöä
- 31–40 henkilöä
- 40 henkilöä tai enemmän

**6. Minkä verran opistossasi työskentelee päätoimista henkilöstöä?**

Mukaan lasketaan kaikissa eri tehtävissä työskentelevät, esim. opetus-, toimisto-, keittiö- ja kiinteistöhenkilökunta jne.





Työpaikan ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuuksien puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuuksien puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olennaista tietoa ei anneta ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Mikä näistä vaihtoehdoista vastaa parhaiten mielipidettäsi työstäsi?**

- Palkka on ehdottomasti tärkein
- Palkka on jossain määrin tärkeämpi kuin työn sisältö
- Työn sisältö on jossain määrin tärkeämpi kuin palkka
- Työn sisältö on ehdottomasti tärkein

**14. Kuinka tyytyväinen olet työstä saamaasi taloudelliseen korvaukseen?**

- erittäin tyytymätön
- melko tyytymätön
- en tyytyväinen enkä tyytymätön
- melko tyytyväinen
- erittäin tyytyväinen

**15. Onko työpaikkasi taloudellinen tilanne mielestäsi tällä hetkellä**

- täysin vakaa ja turvattu
- jokseenkin vakaa ja turvattu
- hieman epävarma
- hyvin epävarma

**16. Mikä on mielipiteesi seuraavista tekijöistä?**

0 = ei sovi, 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

	0	1	2	3	4	5
Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme keskustellaan riittävästi työn järjestämisestä tai ongelmista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Missä määrin seuraavat väittämät toteutuvat työssäsi? 0 = ei sovi, 1 = ei koskaan, 2 = joskus, 3 = useimmiten, 4 = aina**

	0	1	2	3	4
Saan tukea ja rohkaisua esimiehiltäni, kun työ tuntuu hankalalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea ja rohkaisua työtovereiltani, kun työ tuntuu hankalalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani työyhteisön arvostettu jäsen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen oman työni tuloksellisena tai hyödyllisenä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa? 1 = täysin eri mieltä...7 = täysin samaa mieltä**

	1	2	3	4	5	6	7
Työpaikallani vallitsee rauhallinen ja miellyttävä tunnelma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani vallitsee hyvä yhteishenki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverini antavat auliisti tukensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverit ymmärtävät, että joskus minullakin voi olla huono päivä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen hyvin toimeen esimiesteni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn hyvin työtovereitteni seurassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Kuinka tyytyväinen kaiken kaikkiaan olet nykyiseen työhösi?**

- erittäin tyytyväinen
- melko tyytyväinen
- en tyytyväinen enkä tyytymätön
- melko tyytymätön
- erittäin tyytymätön

## ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

Kyselyn viimeinen osio käsittelee organisaatioon sitoutumista. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–7. 1 = täysin eri mieltä...7 = täysin samaa mieltä

### 20. Minkä verran seuraavat väittämät pitävät paikkansa työssäsi?

	1	2	3	4	5	6	7
Olen valmis tekemään enemmän töitä kuin minulta odotetaan, jotta opistomme menestyisi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhun ystävilleni, että opistomme on hyvä työpaikka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En tunne paljonkaan lojaalisuutta tätä opistoa kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekisin tässä opistossa melkein mitä työtä tahansa, jotta saisin jatkaa täällä työskentelyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni minun arvoni ja tämän opiston arvot ovat hyvin samanlaisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä kertoessani muille, että työskentelen tässä opistossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voisin yhtä hyvin työskennellä jossain toisessa opistossa, jos työtehtäväni olisi sama kuin nykyinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä opisto innostaa minut hyvään työsuoritukseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä lähteäkseni tästä organisaatiosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen iloinen siitä, että valitsin tämän työpaikan muiden joukosta silloin, kun tulin tänne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pysymällä tässä opistossa en pidemmän päälle hyödy paljoakaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on usein vaikea olla samaa mieltä opistomme toimintaperiaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöön liittyviä kysymyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitän todella opistomme tulevaisuudesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä opisto on minulle paras mahdollinen työpaikka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätökseni työskennellä tässä opistossa oli minulta ehdoton virhe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 21. Kuinka seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi ja ajatuksiasi viimeisen vuoden aikana?

1 = täysin eri mieltä...7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7
Olen seurannut tiiviisti tietoja avautuvista työpaikoista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ajatellut etsiä toista työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hakenut toista työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ajatellut mahdollisuutta lähteä eläkkeelle jo ennen vanhuuseläikeikää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 22. Mitä muita henkiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyviä asioita haluat vielä tuoda esiin? Tähän voit kirjoittaa ja kommentoida vapaasti.

*Kiitos vastauksistasi!*



**Liite 3.** Pääkomponenttianalyysit.

Seuraavassa esitetään kunkin pääkomponenttianalyysin

- KMO:n ja Bartlettin testit
- muuttujien kommunaliteetit
- muuttujien lataukset pääkomponenteille
- rotatoidut komponenttimatriisit
- pääkomponenttien ominaisarvot

*Henkistä työhyvinvointia lisäävät tekijät*

KMO:n ja Bartlettin testi

<b>KMO and Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,917
Bartlett's Test of Sphericity    Approx. Chi-Square	3143,626
df	171
Sig.	,000

## Kommunaliteetit

Communalities		
	Initial	Extraction
Työn mielenkiintoisuus	1,000	,713
Työn kiireettömyys	1,000	,554
Työn itsenäisyys	1,000	,572
Työn arvostus	1,000	,660
Työajat	1,000	,562
Mahdollisuus itsensä toteuttami- seen	1,000	,648
Suhteet esimiehiin	1,000	,691
Suhteet työtovereihin	1,000	,629
Työn vaihtelevuus	1,000	,623
Miellyttävät asiakkaat/oppilaat	1,000	,295
Uusien asioiden oppiminen	1,000	,571
Uralla eteneminen/ ylenemismahdollisuudet	1,000	,518
Palkka	1,000	,500
Työskentelyolosuhteet	1,000	,597
Vaikutusmahdollisuudet työhön	1,000	,694
Työpaikan henki	1,000	,767
Työsuhteen varmuus	1,000	,400
Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	1,000	,613
Työn haasteellisuus	1,000	,646

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Muuttujien lataukset pääkomponenteille

	Työn sisältö	Työpaikan ihmissuhteet ja työsuht. varmuus	Ulkoiset tekijät
Työn sisältö	.83		
Työn haasteellisuus	.77		
Uusien asioiden oppiminen	.73		
Työn vaihtelevuus	.70		
Työn itsenäisyys	.69		
Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen	.68		
Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	.64		
Vaikutusmahdollisuudet työhön	.60		
Työpaikan henki		.80	
Suhteet työtovereihin		.77	
Suhteet esimiehiin		.75	
Työsuhteen varmuus		.51	
Työn kiireettömyys			.73
Työajat			.72
Palkka			.69
Työskentelyolosuhteet			.63
Uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet			.58

## Rotatoitu komponenttimatriisi

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Työn mielenkiintoisuus	,834	,089	,098
Työn haasteellisuus	,769	,172	,156
Uusien asioiden oppiminen	,726	,173	,116
Työn vaihtelevuus	,701	,351	,096
Työn itsenäisyys	,693	,235	,191
Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen	,684	,270	,328
Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	,640	,394	,220
Vaikutusmahdollisuudet työhön	,569	,465	,393
Työn arvostus	,528	,466	,405
Miellyttävät asiakkaat/oppilaat	,492	-,229	,034
Työpaikan henki	,231	,803	,262
Suhteet työtovereihin	,148	,772	,104
Suhteet esimiehiin	,232	,747	,282
Työsuhteen varmuus	,062	,509	,371
Työn kiireettömyys	,054	,148	,727
Työajat	,170	,114	,721
Palkka	,119	,122	,686
Työskentelyolosuhteet	,258	,366	,629
Uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet	,279	,328	,576

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## Ominaisarvot

Pääkomponentti	Ominaisarvo
Työn sisältö	8,13
Työpaikan ihmissuhteet ja työsuhteen varmuus	1,98
Ulkoiset tekijät	1,14

*Henkistä työhyvinvointia heikentävät tekijät*

## KMO:n ja Bartlettin testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3650,814
	df	171
	Sig.	,000

## Kommunaliteetit

	Initial	Extraction
Työn yksitoikkoisuus	1,000	,676
Arvostuksen puute	1,000	,714
Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	1,000	,727
Työajat	1,000	,500
Työn pakkotahtisuus	1,000	,669
Työn vuoksi matkustaminen	1,000	,442
Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta	1,000	,375
Suhteet esimiehiin	1,000	,680
Hankalat asiakkaat/oppilaat	1,000	,608
Kiire tai kireät aikataulut	1,000	,698
Palkka	1,000	,433
Työskentelyolosuhteet	1,000	,555
Huonot työjärjestelyt, johtaminen	1,000	,759
Työpaikan ilmapiiri	1,000	,709
Etenemismahdollisuuksien puute	1,000	,628
Kehittymismahdollisuuksien puute	1,000	,728
Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	1,000	,416
Palautteen puute	1,000	,652
Olennaista tietoa ei anneta ajoissa	1,000	,674

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Muuttujien lataukset pääkomponenteille

	Keh. mahd. puute ja heikko joh- taminen	Kiire	Työn haittapuolet
Kehittymismahdollisuuksien puute	.80		
Etenemismahdollisuuksien puute	.77		
Työpaikan ilmapiiri ja avoimuus	.77		
Huonot työjärjestelyt, johtaminen	.75		
Suhteet esimiehiin	.74		
Oleennaista tietoa ei anneta ajoissa	.74		
Arvostuksen puute	.73		
Palautteen puute	.70		
Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	.68		
Palkka	.61		
Työskentelyolosuhteet	.53		
Kiire tai kireät aikataulut		.81	
Työn pakkotahtisuus		.72	
Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus		.58	
Työajat		.54	
Työn yksitoikkoisuus			.72
Hankalat asiakkaat/oppilaat			.66
Työn vuoksi matkustaminen			.57
Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta			.49

## Rotatoitu komponenttimatriisi

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Kehittymismahdollisuuksien puute	,799	,148	,260
Etenemismahdollisuuksien puute	,769	,136	,131
Työpaikan ilmapiiri	,767	,234	,257
Huonot työjärjestelyt, johtaminen	,750	,427	,124
Suhteet esimiehiin	,744	,244	,259
Olennaista tietoa ei anneta ajoissa	,736	,348	,102
Arvostuksen puute	,729	,177	,388
Palautteen puute	,699	,397	,078
Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	,679	,209	,472
Palkka	,605	,231	,117
Työskentelyolosuhteet	,528	,474	,228
Kiire tai kireät aikataulut	,206	,805	,089
Työn pakkotahtisuus	,316	,724	,211
Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	,237	,576	,169
Työajat	,313	,539	,335
Työn yksitoikkoisuus	,398	-,016	,719
Hankalat asiakkaat/oppilaat	,042	,410	,662
Työn vuoksi matkustaminen	,077	,329	,572
Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta	,358	,088	,489

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

## Ominaisarvot

Pääkomponentti	Ominaisarvo
Kehittymismahdollisuuksien puute ja heikko johtaminen	9,17
Kiire	1,39
Työn haittapuolet	1,08

*Organisaatioon sitoutumisen mittari*

## KMO:n ja Bartlettin testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	730,416
	df	105
	Sig.	,000

## Kommunaliteetit

Communalities		
	Initial	Extraction
lojaalisuus opistoa kohtaan <i>käännetty</i>	1,000	,482
Voisin työskennellä toisessa opistossa <i>käännetty</i>	1,000	,590
Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä <i>käännetty</i>	1,000	,705
Pysymällä tässä opistossa en hyödy <i>käännetty</i>	1,000	,541
Vaikea olla samaa mieltä toimintaperiaatteista <i>käännetty</i>	1,000	,543
Päätökseni työskennellä täällä oli virhe <i>käännetty</i>	1,000	,639
Olen valmis tekemään enemmän töitä kuin minulta odotetaan, jotta opistomme menestyisi.	1,000	,516
Puhun ystäväilleni, että opistomme on hyvä työpaikka.	1,000	,773
Tekisin tässä opistossa melkein mitä työtä tahansa, jotta saisin jatkaa täällä työskentelyä.	1,000	,464
Mielestäni minun arvoni ja tämän opiston arvot ovat hyvin samanlaisia.	1,000	,540
Olen ylpeä kertoessani muille, että työskentelen tässä opistossa.	1,000	,778
Tämä opisto innostaa minut hyvään työsuoritukseen.	1,000	,674
Olen iloinen siitä, että valitsin tämän työpaikan muiden joukosta silloin, kun tulin tänne.	1,000	,632
Välitän todella opistomme tulevaisuudesta.	1,000	,513
Tämä opisto on minulle paras mahdollinen työpaikka.	1,000	,633

Extraction Method: Principal Component Analysis.



## Muuttujien lataukset pääkomponenteille

	Samaistuminen org. ja ylpeys siellä työsk.	Halu pysyä organisaation jäsenenä	Halu ponnistella organisaation hyväksi
Puhun ystäväilleni, että opistomme on hyvä työpaikka.	.84		
Olen ylpeä kertoessani muille, että työskentelen tässä opistossa.	.78		
Tämä opisto innostaa minut hyvään työsuoritukseen.	.75		
Olen iloinen siitä, että valitsin tämän työpaikan muiden joukosta silloin, kun tulin tänne.	.66		
Tämä opisto on minulle paras mahdollinen työpaikka.	.65		
Mielestäni minun arvoni ja tämän opiston arvot ovat hyvin samanlaisia.	.64		
Välitän todella opistomme tulevaisuudesta.	.60		
Päätökseni työskennellä tässä opistossa oli minulta ehdoton virhe (käännetty).	.60		
Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä lähteäkseni tästä organisaatiosta (käännetty).		.81	
Pysymällä tässä opistossa en pidemmän päälle hyödy paljonkaan (käännetty).		.68	
Minun on usein vaikea olla samaa mieltä opistomme toimintaperiaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöön liittyviä kysymyksiä (käännetty).		.65	
En tunne paljonkaan lojaalisuutta tätä opistoa kohtaan (käännetty).		.55	
Voisin yhtä hyvin työskennellä jossain toisessa opistossa, jos työtehtäväni olisi sama kuin nykyinen (käännetty)			.69
Tekisin tässä opistossa melkein mitä työtä tahansa, jotta saisin jatkaa täällä työskentelyä.			.57
Olen valmis tekemään enemmän töitä kuin minulta odotetaan, jotta opistomme menestyisi.			.55

## Rotatoitu komponenttimatriisi

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Puhun ystäväilleni, että opistomme on hyvä työpaikka.	,840	,243	,090
Olen ylpeä kertoessani muille, että työskentelen tässä opistossa.	,775	,360	,220
Tämä opisto innostaa minut hyvään työsuoritukseen.	,747	,274	,202
Olen iloinen siitä, että valitsin tämän työpaikan muiden joukosta silloin, kun tulin tänne.	,658	,395	,210
Tämä opisto on minulle paras mahdollinen työpaikka.	,650	,355	,290
Mielestäni minun arvoni ja tämän opiston arvot ovat hyvin samanlaisia.	,639	,291	,215
Välitän todella opistomme tulevaisuudesta.	,603	,050	,383
Päätökseni työskennellä täällä oli virhe <i>käännetty</i>	,595	,424	-,324
Tarvitsisin hyvin vähän yllykettä <i>käännetty</i>	,211	,806	,104
Pysymällä tässä opistossa en hyödy <i>käännetty</i>	,233	,680	,154
Vaikea olla samaa mieltä toimintaperiaatteista <i>käännetty</i>	,223	,653	,257
lojaalisuus opistoa kohtaan <i>käännetty</i>	,413	,550	,094
Voisin työskennellä toisessa opistossa <i>käännetty</i>	,027	,337	,690
Tekisin tässä opistossa melkein mitä työtä tahansa, jotta saisin jatkaa täällä työskentelyä.	,287	,237	,570
Olen valmis tekemään enemmän töitä kuin minulta odotetaan, jotta opistomme menestyisi.	,455	-,066	,552

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

## Ominaisarvot

Pääkomponentti	Ominaisarvo
Samaistuminen organisaatioon ja ylpeys siellä työskentelystä	6,84
Halu pysyä organisaation jäsenenä	1,16
Halu ponnistella organisaation hyväksi	1,07

*Työpaikan vaihtohalukkuus*

## KMO:n ja Bartlettin testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	593,945
	df	3
	Sig.	,000

## Kommunaliteetit

Communalities		
	Initial	Extraction
Olen seurannut tiiviisti tietoja avautuvista työpaikoista.	1,000	,861
Olen ajatellut etsiä toista työtä.	1,000	,869
Olen hakenut toista työtä.	1,000	,747

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Rotatoitu komponenttimatriisi

**Component Matrix(a)**

	Component
	1
Olen ajatellut etsiä toista työtä.	,932
Olen seurannut tiiviisti tietoja avautuvista työpaikoista.	,928
Olen hakenut toista työtä.	,864

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

## Ominaisarvo

Pääkomponentti	Ominaisarvo
Työpaikan vaihtohalukkuus	2,48