



PUHETTA SITOUTUMISESTA

SITOUTUMINEN - SEN ERI MUODOT JA LUONNE

Heli Mäkelä 16.11.2018

MITÄ SITOUTUMINEN ON JA EI OLE

- SITOUTUMISELLA VIITATAAN PSYKOLOGISEEN TILAAN, JOKA KUVASTAA YKSILÖN JA ESIM. TIETYN ORGANISAATION VÄLISTÄ SUHDETTA. TYÖHÖN SITOUTUMINEN PUOLESTAAN KÄSITTÄÄ TYÖETIIKAN, AMMATTIURAN, ORGANISAATION JA TYÖTEHTÄVÄN ULOTTUVUUDEN, JOIHIN KAIKKIIN SITOUDEMME OMAN PROFIILIMME MUKAAN.
- SITOUTUMINEN ON LUONTEELTAAN PYSYVÄMPÄÄ JA VAIKEAMMIN MUUTETTAVAA KUIN MOTIVAATIO. MOTIVAATIOLLA TARKOITETAAN: ERILAISIA TARPEITA, HALUJA, VIETTEJÄ, SISÄISIÄ YLLYKKEITÄ JA PÄÄMÄÄRIÄ. MOTIVAATIOSTA EDETTÄÄN ASENTEISIIN, ARVOIHIN JA ELÄMÄNKATSOMUKSEEN, JOTKA EDUSTAVAT PYSYVÄMPÄÄ TILAA – SITOUTUMISTA.
- KOMPLEKSINEN, MONIULOTTEINEN KÄSITE JOSSA ERI ULOTTUVUUDET VAIKUTTAVAT TOISIINSA: SITOUDEMME ERI KOHTEISIIN, LUONTEELTAAN ERI TAVOIN JA NÄMÄ ERI TEKIJÄT OVAT JATKUVASSA VUOROVAIKUTUKSESSA KESKENÄÄN. SIKSI ORGANISAATIOPSYKOLOGIAN HAASTAVIN KÄSITE.
- SITOUTUMISEMME MUUTTUU AJAN (VAHVISTUU AJAN MYÖTÄ) JA ELÄMÄNTILANTEEMME MUKAAN.



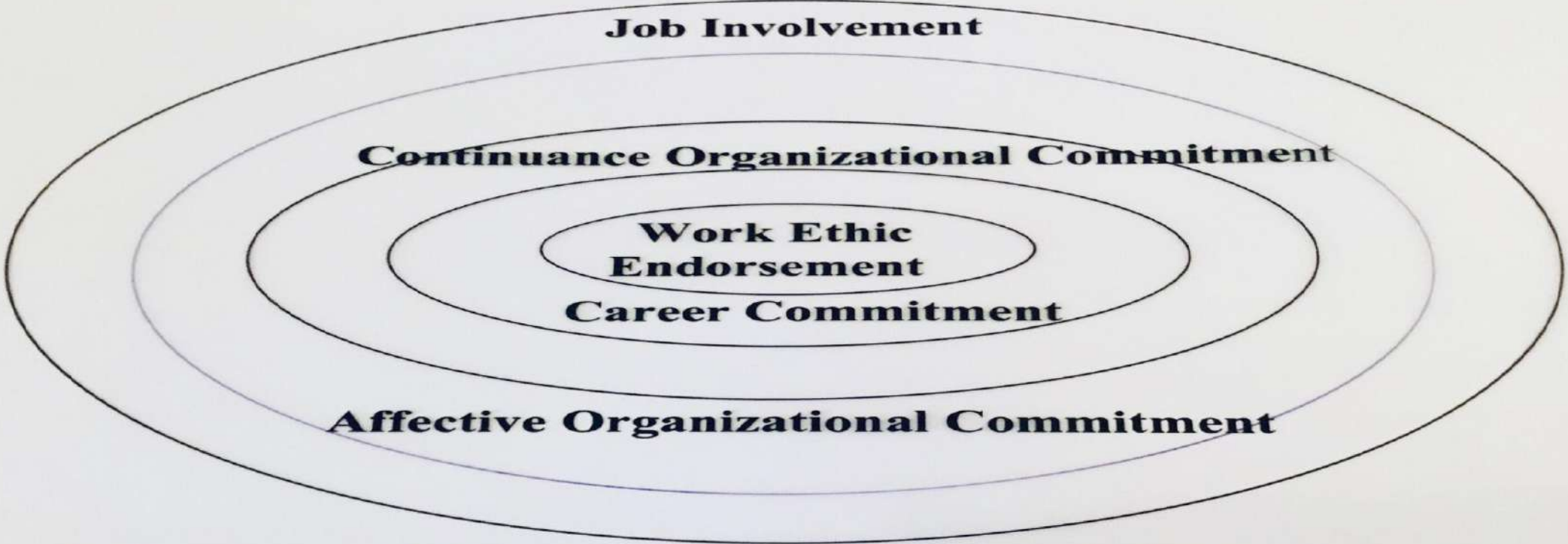
MIKSI SITOUTUMISTA HALUTAAN?

- LUONTEELTAAN TUNTEENOMAISESTI (EI ULKOISTEN PALKKIOIDEN VUOKSI) SITOUTUNUT JA MOTIVOITUNUT HENKILÖ AIKAANSAA PIDEMMÄN AIKAA, ENEMMÄN JA LAADUKKAAMPAA TEKEMISTÄ KUIN EI SITOUTUNUT.
- JOS HENKILÖ VOI SITOUTUA TYÖHÖNSÄ (MYÖS VAPAAEHTOISTYÖ) VOI HÄN MYÖS ITSE PAREMMIN (MEILLÄ KAIKILLA ON LUONTAINEN TARVE KUULUA JOHONKIN SUUREMPAAN JOUKKOON, TEHDÄ JOTAKIN MERKITYKSELLISTÄ SEN HYVÄKSI JA TULLA ITSE HYVÄKSYTYKSI)

SITOUTUMISEN MAHDOLLISTAMINEN JA SIIHEN KANNUSTAMINEN

- EI OLE OLEMASSA YLEISPÄTEVÄÄ ”SITOUTTAMISKEINOJA” MEISTÄ JOKAINEN SITOUTUU OMALLA TAVALLAAN ERI KOHTEISIIN JA LUONTEELTAAN ERI TAVOIN OMISTA LÄHTÖKOHDISTAAN KÄSIN - EI YLHÄÄLTÄ ALAS JOHDETTUNA.
- VOIMME KANNUSTAA INNOSTUNEITA IHMISIÄ TOIMIMAAN OMISTA LÄHTÖKOHDISTAAN KÄSIN.
- VOIMME YRITTÄÄ YMMÄRTÄÄ SITOUTUMISEN MUOTOJA JA LUONNETTA, NIIHINVAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ JA POISTAA ESTEITÄ SITOUTUMISELLE NIIN TOIMINNASSAMME, RAKENTEISSAMME KUIN KAIKISTA TÄRKEIMMÄSSÄ – KULTTUURISSAMME JA IHMISKÄSITYKSESSÄMME. KYKY JAKAA VASTUUTA, LUOTTAA JA OLLA LUOTETTAVIA RATKAISEVAT.
- VOIMME KIINNITÄÄ HUOMION ERITYISESTI JUURI KAIKISTA VOIMAKKAINPAAN ORGANISSATIOON SITOUTUMISEN MUOTOON – TUNTEENOMaiseen (AFFEKTIIVISEEN) SITOUTUMISEEN JA POISTAA ESTEET SEN TIELTÄ.
- EMME VOI PAKOTTAA TAI MANIPULOIDA TAI VÄKISIN INNOSTAA IHMISIÄ SITOUTUMAAN JA LUOTTAMAAN MEIHIN. HE HUOMAAVAT SEN HETI JA VÄISTYVÄT. AIDON KESKINÄISEN LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN ON TÄRKEINTÄ JA LUOTTAMUS EDELLÄ TULISI AINA LÄHTEÄ LIIKKEELLE.
- YMMÄRRÄMME ETTÄ SITOUTUMINEN ON HENKILÖKOHTAISTA (JOKAISELLA ON OMA SITOUTUMISPROFIILINSA) – PYRIMME VASTAAMAAN JUURI HÄNEN ODOTUKSIINSA JA ARVOIHINSA JA NIISSÄ TAPAHTUVIIN MUUTOKSIIN MAHDOLLISIMMAN HYVIN.

**TYÖHÖN SITOUTUMISEN VIISI ERI MUOTOA
(MORROW, 1993,
ORGANISAATIOPSYKOLOGIA)**



Interrelationships Among Forms of Work Commitment

SITOUTUMISEN LUONNE (MEYER & ALLEN, 1997, MUKAELLEN)

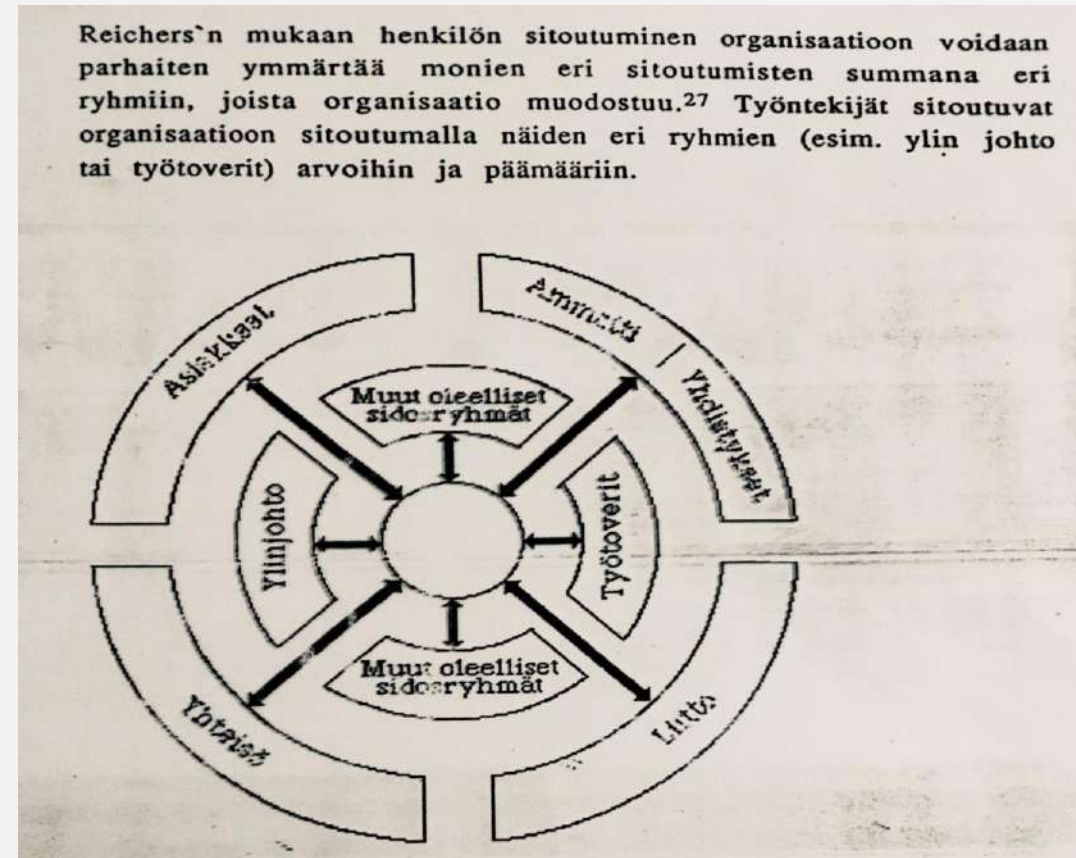
- SITOUTUMISEMME VOI OLLA LUONTEELTAAN KOLMENLAISTA:
- 1. TUNTEENOMAISTA, AFFEKTIIVISTA SITOUTUMISTA, JOKA VIITTAÄ TUNTEENOMAISEEN KIINTYMYKSEEN ORGANISAATIOTA KOHTAAN, ORGANISAATIOON SAMAISTUMISEEN JA OSALLISTUMISEEN, MUKANA PYSYTÄÄN OMAN HALUN VUOKSI INNOSTUNEENA. TÄMÄN ON TODETTU YHDESSÄ MOTIVAATION KANSSA TUOTTAVAN PARASTA TULOSTA JA HYVINVOINTIA NIIN ORGANISATIOLLE KUIN YKSILÖLLE ITSELLEENKIN. TÄTÄ MEIDÄN TULISI TAVOITELLA JA VAALIA ORGANISAATIOISSA.
- 2. JATKUVUUTEEN PERUSTUVAA SITOUTUMISTA (KÄYTETÄÄN MYÖS LASKELMOIVA SITOUTUMINEN).
- PERUSTUU VAIHTOSUHTEESEEN: TYÖNTEKIJÄ SAA PANOSTAAN VASTAAVAN PALKKION (VOI OLLA MYÖS ESIM. MERKINTÄ ANSIOLUETTELOON.) SITOUTUMINEN EI LIITY POSITIIVISEEN ASENNOITUMISEEN VAAN ON LUONTEELTAAN NEUTRAALIA. EI TUOTA NIIN HYVÄÄ TULOSTA KUIN TUNTEEN OMAINEN SITOUTUMINEN JA VOI OLLA MYÖS ORGANISAATION KANNALTA HAITALLISIA VAIKUTUKSIA.

- 3. NORMATIIVISTA SITOUTUMISTA
- HEIJASTAA TUNNETTA SIITÄ ETTÄ YKSILÖN VELVOLLISUUS ON JATKAA ORGANISAATIOSSA. ”OIKEAN TAI MORAALISESTI OIKEAN” ASIAN TEKEMINEN. TYÖNTEKIJÄ KESKITTYY VELVOLLISUUDENTUNTEESEENSA JA/TAI MORAALISEEN KIINTYMYKSEENSÄ ORGANISAATIOAAN KOHTAAN. KIINTYMYS PERUSTUU TYÖNTEKIJÄN SOSIAALISTUMISEEN ORGANISAATION TAVOITTEISIIN JA ARVOIHIN. VELVOLLISUUDEN TUNTEESEEN PERUSTUVA SITOUTUMINEN EI OLE VÄLTTÄMÄTTÄ NIIN VOIMAKASTA SITOUTUMISTA KUIN ESIMERKIKSI MUUTOS JA KEHITYSTILANTEISSA TARVITTAISIIN TOIMINTAA UUDISTETTAESSA.

ORGANISAATIOON SITOUTUMISEN KOHTEET. MITÄ VOISI OLLA VAPAAEHTOISTYÖSSÄ?

- SITOUTUMINEN ORGANISAATION ERI RYHMIIN ARVOINEEN JA TAVOITTEINEEN VOI AIHEUTTAA RISTIRIITOJAKIN.
- ESIMERKIKSI VOIMAKAS SITOUTUMINEN OMAAN RYHMÄÄN VOI HEIKENTÄÄ SITOUTUMISTA ORGANISAATION TAVOITTEISIIN. ME-HENGEN, HYVIEN SUHTEIDEN YLLÄPITO SEKÄ AVOIN VIESTINTÄ ORGANISAATION TAVOITTEISTA JA YHDESSÄ KEHITTÄMINEN VOIVAT AUTTAA.
- YHTEISÖLLISYYS JA KESKINÄINEN LUOTTAMUS RATKAISEVAT.

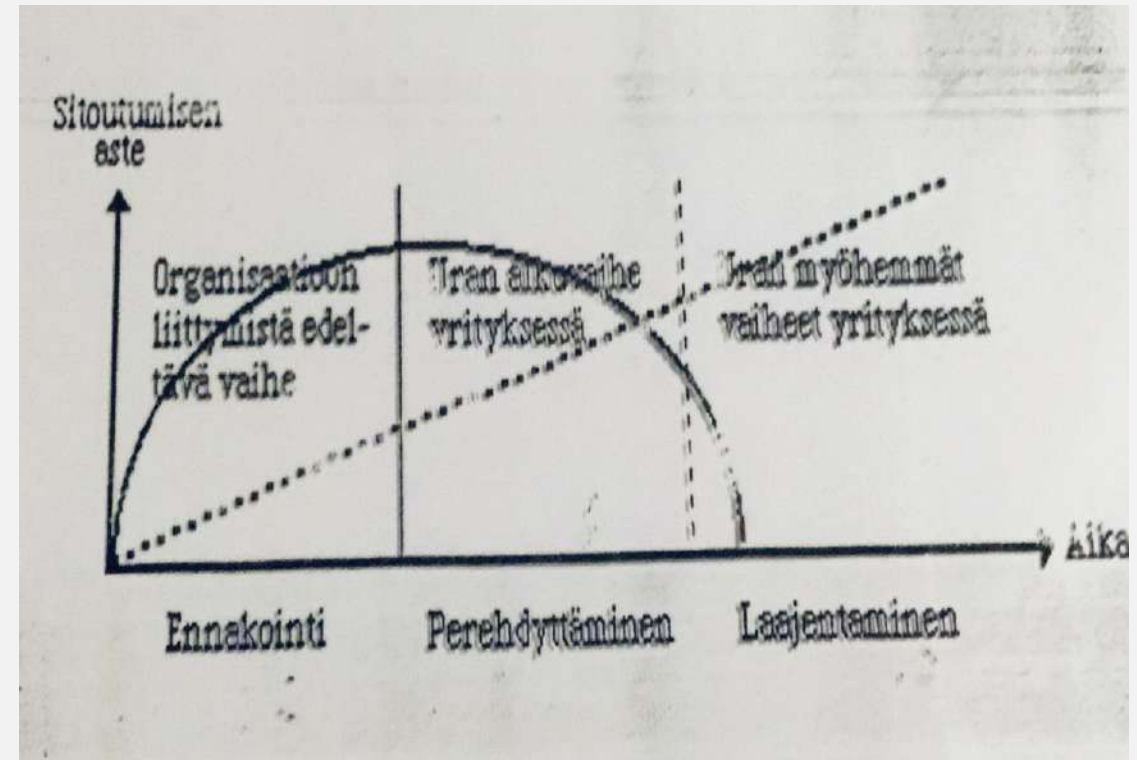
- Reyes´n malli organisaatioon sitoutumisesta (Reyes 1990).



KUINKA SITOUTUMINEN SYNTYY JA MUUTTUU

- SITOUTUMINEN ON ENNENKAIKKEA PROSESSILUONTEISTA JA MUUTTUU JA KEHITTYY AJAN MYÖTÄ: KIINTYMYS, ORIENTAATIO, AIKOMUS PYSYÄ.
- SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA SEURAUKSET VAIHTELEVAT AJAN, YKSILÖN JA ORGANISAATION MUKAAN.
- SE KUINKA HYVIN ORGANISAATIO PYSTYY NÄMÄ TARPEET KULLOINKIN TYYDYTTÄMÄÄN RATKAISEE.
- SAADUILLA ENSIMMÄISILLÄ KOKEMUKSILLA ON RATKAISEVA MERKITYS SITOUTUMISEN KANNALTA – SIKSI ESIMERKIKSI HYVÄÄN PEREHDYTYKSEEN KANNATTAA PANOSTAA.
- SITOUTUMINEN VAATII YHTEISTÄ KESKUSTELUA JA AJATUSTYÖTÄ SYNTYÄKSEEN
- INNOSTUMINEN ON VOIMAKKAIMMILLAAN ENSIMMÄISINÄ VUOSINA – ANNA MAHDOLLISUUS.

- Organisaatioon sitoutumisen kehittyminen vaiheittain Mowday & al. (1982) (muunneltu)



MINKÄLAISTEN ERI TEKIJÖIDEN ON TODETTU VAIKUTTAVAN SITOUTUMISEEN

- Voidaan jakaa yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, organisaatioon liittyviin tekijöihin, työhön ja tehtäviin liittyviin tekijöihin sekä ympäristötekijöihin.
- **Yksilötekijät:** Vanhempi, naimisissa oleva protestanttinen nainen sitoutuu tutkimusten mukaan herkemmin. Rooliristiriidat (ammattilliset ja organisaatioon liittyvät odotukset) heikentävät kuin myös roolikonfliktit heikentävät sitoutumista – luottamus organisaatiossa erittäin tärkeä.
- **Organisaatioon liittyvät tekijät:** johdon ja esimiesten oma sitoutuminen, luottamukselliset välit organisaatiossa ja kyky luottaa työntekijöihin, panostus rekrytointiin ja perehdytykseen, arvojen ja tavoitteiden selkeä viestintä, oikeudenmukaisuus, organisaation ikä (vanhemmat herättävät luottamusta traditioineen, statussymboleineen ja esimerkiksi toimitiloineen yhteisöllisine toimintoineen), johtamistyyli: avoin tiedottaminen, palaute, palkitseminen, vastuun jakaminen,
- **Työhön ja tehtäviin liittyvät tekijät:** Erityisesti se kuinka hyvin organisaatio täyttää odotukset työhön liittyen ja minkälaisia ovat hänen liittymisvaiheen kokemuksensa ratkaisevat. Työnantajan sitoutuminen työntekijöihin: työhyvinvoinnin huomioiminen, sitoutuminen työtovereihin, työroolin selkeys, työn laajuus (saa käyttää koko osaamistaan, haasteellisuus (kokee työnsä organisaatiossa olevan merkittävää), ulkoiset ja sisäiset (voimakkaammin vaikuttavat) palkkiot, oikeudenmukaisuus, päätöksenteko yhdessä.

- **YMPÄRISTÖTEKIJÄT:** YHTEISKUNNAN MUUTTUNEET ARVOT, KULTTUURI, TALOUDELLINEN TILANNE, TYÖELÄMÄN ARVOSTUS SUHTEESSA PERHEEN JA HARRASTUSTEN PARISSA VIETETTYYN AIKAAN.

- **AFFEKTIIVISEEN SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT ERITYISESTI:**

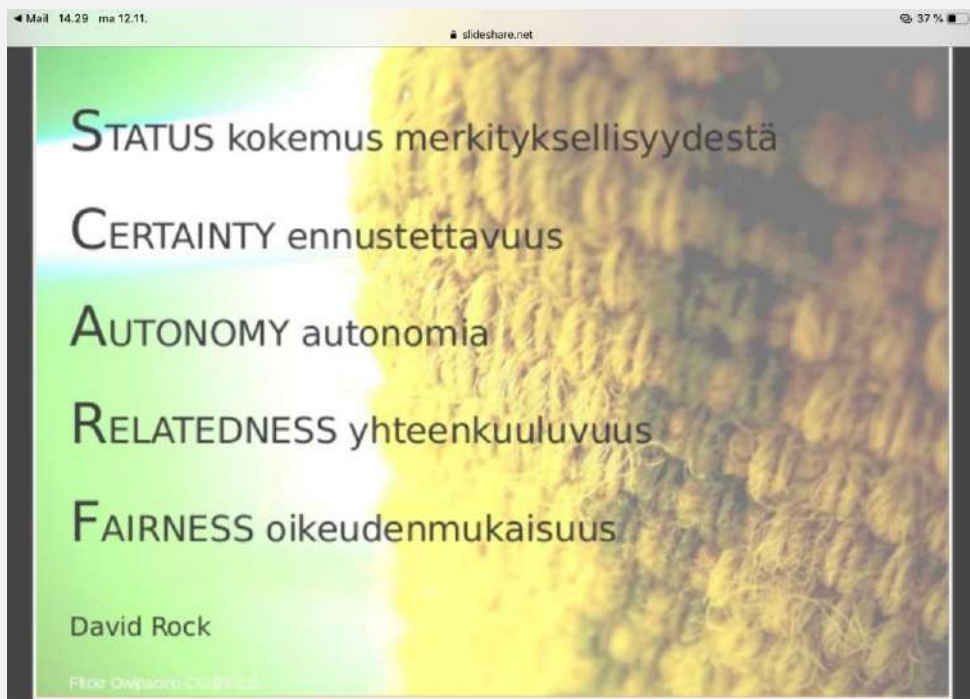
- VALLAN JA RAKENTEIDEN HAJAUTUS, OIKEUDENMUKAISUUS (EI TARKOITA SITÄ ETTÄ KAIKKIA ON KOHDeltava samalla tavalla vaan jokaista yksilönä, hänen omista tarpeistaan, toiveistaan ja kyvyistään lähtien.) TAPA JOLLA VIESTITÄÄN – RIITTÄVÄ PERUSTELU JA AVOIMUUS, YKSILÖN LUOTTAMUS OMIIN KYKYIHINSÄ JA OSAAMISEENSA, TYÖN HAASTEELLISUUS, MAHDOLLISUUS KÄYTTÄÄ KAIKKIA KYKYJÄÄN, TYÖN AUTONOMISUUS, PÄÄTÖKSENTEOSSA MUKANA OLO, ESIMIESTEN OSOITAMA KUNNIOITUS JA OIKEUDENMUKAISUUS, KOKEMUS TÄRKEYDESTÄ ORGANISAATIOLE JA SEN TAVOITTEILLE, AIDON TUEN TARJOAMINEN, ITSELLE MIELUINEN TEHTÄVÄ, ENNAKKO-ODOTUSTEN TÄYTTYMINEN, LUOTTAMUS.

MITÄ SITOUTUMISESSA ON MUUTTUNUT?

- ITSE SITOUTUMISESSA - EI PALJON MIKÄÄN. SAMAT TEKIJÄT VAIKUTTAVAT PITKÄLLE NYT JA ENNEN (VERT. HALAVA 2018)
- TYÖETIIKAN MERKITYS ON PIENENTYNYT JOKA VOI HEIJASTUA MYÖS SITOUTUMISHALUUN VAIN VELVOLLISUUDEN TAI TAVAN VUOKSI.
- LISÄKSI SITOUDEMME TARJOLLA OLEVIIN ENTISTÄ USEAMPIIN VAIHTOEHTOIHIN, JOLLOIN AIKAA/KOHDE ON ENTISTÄ VÄHEMMÄN MUTTA SITOUTUMISEMME MUUTEN VOI OLLA PITKÄKESTOISTA JA TUOTTOISAA.
- SAAMME TIETOA KÄYTTÄÖÖMME ENTISTÄ ENEMMÄN – AJATTELEMME JA TEEMME MIELUUMMIN ITSE ENTISTÄ ENEMMÄN. KOLUTUS ON LISÄNNYT TIETOAMME – LUOTTAMUKSEMME ON ANSAITTAVA.
- ODOTAMME JOHTAMISELTA JA TOIMINNAN ORGANISOINNILTA ENEMMÄN KUIN ENNEN. EDELLEENKIN ONGELMANA YKSILÖN MAHDOLLISUUDET TOTEUTTAA ITSEÄÄN JA PERIMMÄISTÄ TARKOITUSTAAN SEKÄ VASTUUN JA VAPAUDEN TOTEUTTAMINEN KONTROLLOIDUSSA ORGANISAATIOSSA. LUOTTAMUSTA JA VALLANJAKOA UUSINE TYÖTAPOINEEN PUUTTUU EDELLEEN. (KATSO HALAVA 2018)

ONNISTUNEEN LYHYTKESTOISEN SEKÄ ITSEOHJAUTUVUUEDEN TOIMINNAN KAAVA - TUTTUJA TEKIJÖITÄ?

- Dia Karreien.org

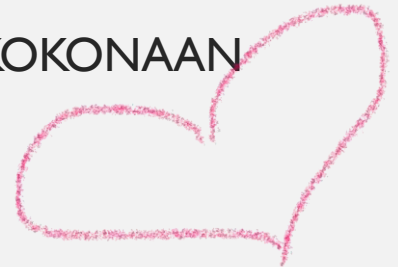


- Dia Karreinen.org



MUUTAMIA KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- LUOTTAMUS ON KAIKKEIN TÄRKEIN TEKIJÄ. LÄHDE LIIKKEELLE AINA **LUOTTAMUS EDELLÄ!**
- PARHAAT KÄYTÄNNÖT, TEHTÄVIEN PAKETOINTI JA ENNALTA VALMIIKSI SUUNNITTELU MYÖS VÄHENTÄVÄT INNOSTUSTA, ITSE TEKEMISTÄ JA OSALLISTUMISTA JA NÄIN OLLEN VÄHENTÄVÄT SITOUTUMISTA.
- TOISAALTA SELKEÄT VASTUUN RAJAT TOIMINNASSA JA SELKEÄ VIESTINTÄ SIITÄ MITÄ VAPAAEHTOISELTA ODOTETAAN LISÄÄ SITOUTUMISEN MAHDOLLISUUTTA
- LÖYDÄ OIKEA TAPA TOIMIA KULLOISESSAKIN TILANTEESSA, KUUNTELE MITÄ VAPAAEHTOINEN TOIVOO. MAHDOLLISTA YKSILÖIDEN KUKOISTAVA TOIMINTA JA KEHITYS.
- SAMAT TEKIJÄT VAIKUTTAVAT NIIN AFFEKTIIVISEEN SITOUTUMISEEN, ONNISTUNEeseen LYHYTKESTOISEEN TOIMINTAAN KUIN ITSEOHJAUTUVAAN TOIMINTAANKIN.
- ITSEOHJAUTUVASSA TOIMINNASSA SITOUTUMISEN ESTEET ON PYRITTY POISTAMAAN KOKONAAN **JUURI SITOUTUMISEN JA SEN TUOMIEN HYÖTYJEN AIKAANSAAMISEKSI.**
- **TSEMPPIÄ HAASTAVAAN – MUTTA KAIKKEIN TÄRKEIMPÄÄN TEHTÄVÄÄSI!**



LÄHTEITÄ

- Morrow, Paula C; The theory and Measurement on Work Commitment 1993
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J.: Commitment in the workplace, theory, Research and Application. London: Sage Publications, 1997.
- Heli Mäkelä: Pro Gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto, Hallintotieteenlaitos, 2003.
- Ilkka Halava, Mika Pantzar ja Elisa Lukin Helsinki 3. maaliskuuta 2018: Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa yhteiskunnassa, Järjestötoiminnan tulevaisuus.
- Kuvat dioista: Karreinen.org