



Työsuojelurahasto

Arbetarskyddsfonden

The Finnish Work Environment Fund

MILLAINEN ORGANISAATIO, SELLAINEN TYÖNTEKIJÄ?

Työsuojelurahaston rahoittaman stipendihankkeen
loppuraportti 6/2017

Teemu Turunen, tutkijatohtori, e-mail: teemu.t.turunen@helsinki.fi,
puh: +358 503828972

SISÄLLYS

Hankkeen tavoitteet

Aineisto ja menetelmät

Tulokset

Hankkeesta julkaistu tutkimus

Liitetaulukot

Kirjallisuus

Hankkeen tavoitteet

Hankkeella oli kaksi päätavoitetta.

Ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia sitä, miten työntekijä-, organisaatio- ja yhteiskuntatason tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Erityisesti oltiin kiinnostuneita siitä, miten organisaatio- ja yhteiskuntatason tekijät selittävät työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumista. Yhteiskuntatason tekijöillä tutkimuksessa tarkoitettiin kulttuurisia, institutionaalisia ja taloudellisia tekijöitä.

Hankkeen toisena tavoitteena oli tutkia sitä, ovatko organisaatioiden HRM-käytännöt (*Human Resource Management*) yhteydessä yritysten tuottavuuteen yksityisellä sektorilla Suomessa.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineistona käytettiin erilaisia kyselytutkimuksia, joita analysoitiin tilastollisilla tutkimusmenetelmillä. Aineistoa analysoitiin kuvailevilla ja selittävillä tilastollisilla menetelmillä, esimerkiksi suorilla jakaumilla sekä erilaisilla regressioanalyysin sovelluksilla (mukaan lukien monitasoanalyysi).

Ensinnäkin, tutkimuksessa käytettiin aineistona vuonna 2010 kerättyä European Social Survey (ESS)-aineistoa (ks. <http://www.europeansocialsurvey.org/>). Aineisto sisälsi tämän tutkimuksen kannalta keskeisen kysymyspatteriston “Työ, perhe ja hyvinvointi”. Aineisto kerättiin 27 Euroopan maassa ja se edusti ko. maiden yli 15-vuotiasta väestöä. Aineisto kerättiin käyntihaastatteluilla ja kyselyn vastausprosentti oli keskimäärin 60 %. (ESS Data Archive 2010.)

Toiseksi, tutkimuksessa käytettiin Tilastokeskuksen vuonna 2012 Suomesta keräämää Meadow-aineistoa (käyttölupa TK-53-758-17). Meadow-tutkimus (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) on EU:n komission rahoituksella kehitetty ja testattu väline kerätä tietoa työn ja organisaatioiden muutoksesta luotettavasti ja vertailukelpoisesti Euroopan tasolla (ks. <http://meadow-project.eu/>). Meadow-aineisto on siinä mielessä ainutlaatuinen aineisto, että se sisältää tietoja saman organisaation työntekijöiltä ja johdolta. Meadow-aineisto edustaa yli 10

työntekijän yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioita Suomessa, pois lukien maa- ja metsätalouden toimijat. Aineiston analyysiyksikkö on organisaatio. Haastateltuja työntekijöitä aineistossa on organisaatiota kohden 1–2. (Tampereen yliopisto 2015a, 2015b.)

Tulokset

Osahanke 1:

ESS-aineistoon perustuvassa tutkimuksessa selvitettiin työhön sitoutumista selittäviä yksilö- ja maatason tekijöitä Euroopassa (N= 26 maata ja N= 18 064 työntekijää). Maatason tekijöillä tutkimuksessa tarkoitettiin kulttuurisia, institutionaalisia ja taloudellisia tekijöitä. Näitä kaikkia maatason tekijöitä (kulttuuriset, institutionaaliset ja taloudelliset tekijät) on harvoin tarkasteltu samaan aikaan yhdessä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa havaittiin, että työhön sitoutuminen selittyy enemmän yksilöiden välisillä eroilla kuin maiden välisillä eroilla. Korkeampi koulutus, vaikuttamismahdollisuudet oman työn suorittamiseen liittyvissä kysymyksissä, vähäinen epävarmuus omasta työstä sekä oman palkan kokeminen riittäväksi lisäsivät työhön sitoutumista. Naiset olivat sitoutuneempia työhön kuin miehet. Tutkituista maatason tekijöistä ainoastaan bruttokansantulo (*Gross National Income*, GNI) oli yhteydessä työhön sitoutumiseen, lisäten sitä. Aineistoa analysoitiin monitasoanalyysillä, jossa voitiin samanaikaisesti tarkastella työntekijä/yksilö- ja maatason tekijöiden vaikutusta työhön sitoutumiseen.

Alustavat tulokset osahankkeesta 2:

Organisaatiositoutuminen on ollut pitkään keskeinen käsite organisaatiokäyttäytymisen tutkimisen alalla. Joidenkin tutkijoiden mukaan organisaatiositoutuminen on tärkeämpää kuin koskaan (Klein 2016, Rubin & Brody 2011), toisten tutkijoiden mielestä työntekijät sitoutuvat ennemmin uraansa ja ammattiinsa kuin työnantajaansa (Tams & Arthur 2010). Organisaatiositoutumisen tärkeyden puolesta puhuvien mielestä organisaatiot tarvitsevat edelleen sitoutunutta työvoimaa työn, organisaatioiden ja työsuhteiden käynnissä olevasta, väitetyistä perustavaa laatua olevasta

muutoksesta huolimatta. Useimmat ihmiset haluavat ylipäättään myös sitoutua johonkin. Työn ja organisaatioiden muutoksen takia sitoutuminen arvoihin, uraan, tiimeihin, projekteihin tai muihin päämääriin saattaa olla kuitenkin monissa erityisissä tilanteissa tärkeämpää organisaation tai työntekijän näkökulmasta kuin tiettyyn organisaatioon sitoutuminen. (Klein 2016.)

Organisaatiositoutumiseen yhteydessä olevista työntekijätason tekijöistä on olemassa hyllymetreittäin aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Organisaatiositoutumiseen yhteydessä olevista organisaatiotason tekijöistä ja käytännöistä on olemassa huomattavasti vähemmän tutkimusta kuin sitoutumisen yksilötason selittäjistä.

Meyer ym. (2012) ovat erottaneet kolme organisaatiositoutumisen ulottuvuutta: affektiivinen (*affective organizational commitment*, AC), normatiivinen (*normative organizational commitment*, NC) ja jatkuva organisaatioon sitoutuminen (*continuance organizational commitment*, CC). Affektiivisessä organisaatiositoutumisessa (AC) on kyse työntekijöiden emotionaalisesta kiintymisestä ja samaistumisesta organisaatioonsa. Normatiivinen organisaatiositoutuminen (NC) ilmentää koettua velvollisuutta pysyä organisaation palveluksessa. Jatkuva organisaatioon sitoutumisessa (CC) on kyse niistä kustannuksista ja menetyksistä, joita työntekijä olettaa kohtaavansa jättäessään organisaation.

Morrowin (2011) mukaan organisaatiotutkijat ja yritysjohtajat ovat painottaneet organisaatiositoutumisen ulottuvuuksista erityisesti AC:tä. Meyer ym. (2002) ovat esittäneet, että yksilötasolla tarkasteluna AC on organisaatiositoutumisen ulottuvuuksista vahvimmin yhteydessä yksilölliseen työsuoritukseen, alaistaitoihin (*organizational citizenship behavior*) sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Yksilötason AC on yhdistetty myös organisaatioiden eri tavoin mitattuun tuloksellisuuteen (Morrow 2011).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation HRM-käytäntöjen (*Human Resource Management*) yhteyttä työntekijöiden affektiiviseen organisaatiositoutumiseen (AC). Tutkimuksessa tarkasteltiin myös työntekijätason muuttujien yhteyttä AC:hen.

HRM:stä ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. (Vanhala & Kotila 2006; Jiang ym. 2012.) Laajimmassa merkityksessään HRM:ssä on kysymys lukuisista menettelytapoja, käytäntöjä ja

rakenteita koskevista päätöksistä, joita organisaatiot joutuvat tekemään pyrkiessään johtamaan työntekijöitään (Boselie ym. 2005).

Aineistona käytin tässä tutkimuksessa Suomessa vuonna 2012 kerättyä Meadow-aineistoa (aineistosta tarkemmin, ks. lukua Aineisto ja menetelmät tästä loppuraportista). Aineistoa analysoitiin pääasiassa lineaarisella regressioanalyysillä.

Analyysistä jätettiin pois sellaiset aineistosta löytyvät HRM-muuttujat, joiden osalta ei ollut mahdollista selvittää, missä määrin tällaiset käytännöt varsinaisesti toteutuvat työntekijöiden arjessa (ks. Ramsay ym. 2000). Näiden rajoitusten vuoksi tutkimuksessa oli mahdollista selvittää tiimityöskentelyyn, työntekijöiden kouluttamiseen sekä työntekijöiden suoritusten johtamiseen ja arviointiin liittyvien HRM-käytäntöjen yhteyttä työntekijöiden AC:hen. Ks. liitetaulukko 1 käytettävien muuttujien suorista jakaumista tai muista tilastollisista tunnusluvuista.

Liitetaulukossa 2 raportoin tutkimusprosessin ns. lopullisen mallin, jossa samanaikaisesti huomioidaan työntekijöiden AC:hen vaikuttavat yksilö- sekä organisaatiotason tekijät. Organisaatiotason tekijät sisältävät organisaatioiden HRM-käytäntöjen tarkastelun. Liitetaulukosta 2 havaitaan, että organisaatioiden HRM-käytännöistä ainoastaan yksilöllisen suoriutumisarvion teon yleisyys organisaatioissa ennustaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla työntekijöiden AC:ta.¹ Organisaatioissa, joiden henkilöstöstä 91–100 %:lle tehdään suoriutumisarvio, työntekijöiden AC oli alhaisempi kuin vertailuluokassa (0–90 %:lle tehdään suoriutumisarvio). Yksilötasolla sen sijaan se, että työntekijän työsuoritus oli arvioitu viimeisen vuoden aikana, lisäsi työntekijöiden AC:tä. Yksilötasolla työntekijöiden AC:ta lisäsi myös se, että hän osallistui tiimityöskentelyyn ja oli osallistunut viimeisen vuoden aikana koulutustilaisuuteen työajalla.

Tässä osahankkeessa on tarkoitus tutkia myös AC:n yhteyttä organisaatioiden suorituskyykyyn, mutta tämä edellyttää Meadow-kyselyaineiston muokkaamista Tilastokeskuksesta (TK) saatavan välttämättömän lisätiedon avulla. Kyselyaineiston muokkaamisesta on lähetetty käyttöluvahakemus TK:hon.

¹ Yksittäin tarkasteltuna mikään HRM-käytäntö ei ollut tilastollisesti merkitsevällä tasolla yhteydessä työntekijöiden AC:hen.

Osahanke 3:

Tässä osahankkeessa tutkitaan yritysten HRM-käytäntöjen yhteyttä yritysten tuottavuuteen Suomessa. Osahankkeesta on tekeillä artikkeli *'Ovatko tuloshakuiset henkilöstökäytännöt yhteydessä organisaatioiden tuottavuuteen yksityisellä sektorilla?'* (Turunen & Alasoini, ilmestyy). Artikkelin lopullinen toteuttaminen vaatii artikkelissa hyödynnettävän Tilastokeskuksen (TK) keräämän Meadow-kyselyaineiston muokkaamista TK:sta saatavan välttämättömän lisätiedon avulla. Kyselyaineiston muokkaamisesta on lähetetty käyttölupahakemus TK:hon.

Hankkeesta julkaistu tutkimus

Turunen, Teemu & Nätti, Jouko 2017: The effects of employee and country characteristics on employment commitment in Europe. *European Societies* 19:3, 313-335.

Liitetaulukot

Liitetaulukko 1. Käytettävien muuttujien suorat jakaumat tai muut tilastolliset tunnusluvut (Meadow-aineisto)

	N	%	Keskiarvo	Keskihajonta
Affektiivinen organisaatiositoutuminen (1-4)	1393	-	3,214	0,597
<u>Työntekijätason muuttujat</u>				
Sukupuoli				
nainen	726	52,1		
mies	667	47,9		
Yhteensä	1393	100,0		
Ikä				
20-31 v.	182	13,0		
32-43 v.	360	25,8		
44-55 v.	570	40,9		
56-67 v.	281	20,2		
Yhteensä	1393	100,0		
Työkokemuksen pituus nykyisessä organisaatiossa				
0-4 vuotta	352	25,5		
5-11 vuotta	469	34,0		
≥ 12 vuotta	560	40,6		
Yhteensä	1381	100,0		
Ammattiluokka				
ylin luokka	277	19,9		
keskimmäinen luokka	646	46,5		
alin luokka	467	33,6		
Yhteensä	1390	100,0		
Työaika				
kokoaikainen työntekijä	1233	88,6		
osa-aikainen työntekijä	159	11,4		
Yhteensä	1392	100,0		
Osallistuminen koulutustilaisuuteen työajalla viimeisen 12 kk aikana				
kyllä	854	61,4		
ei	538	38,6		
Yhteensä	1392	100,0		
Tiimityöskentelyyn osallistuminen				
kyllä	1032	74,1		
ei	361	25,9		
Yhteensä	1393	100,0		
Työsuoritus arvioitu viimeisen 12 kk aikana				
kyllä	733	52,7		
ei	657	47,3		
Yhteensä	1390	100,0		

Liitetaulukko 1 jatkuu...						N	%
Organisaatiotason muuttajat							
Henkilökunnan määrä							
10 - 19 työntekijää						232	16,7
20 - 49 työntekijää						327	23,5
50 - 99 työntekijää						255	18,3
100 - 249 työntekijää						229	16,5
250 - 499 työntekijää						180	12,9
≥ 500 työntekijää						169	12,1
Yhteensä						1392	100,0
Toimiala							
Teollisuus, maa-, metsä- ja kalatalous sekä kaivostoiminta						365	28,1
Sähkö, kaasu, vesi, rakentaminen						119	9,2
Tukku- ja vähittäiskauppa, majoitus- ja ravitsemistoiminta						104	8,0
Kuljetus ja varastointi						43	3,3
Informaatio ja viestintä						40	3,1
Rahoitus- ja vakuutustoiminta						49	3,8
Kiinteistöalan toiminta						33	2,5
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta						63	4,9
Muut palvelut, taide						179	13,8
Julkinen hallinto ja maanpuolustus, pakollinen sosiaalivakuutus						174	13,4
Koulutus						53	4,1
Terveys- ja sosiaalipalvelut						75	5,8
Yhteensä						1297	100,0
Palkallisen koulutuksen yleisyys organisaatiossa							
osuus organisaatiossa 0-50 %						483	35,1
osuus organisaatiossa 51-90 %						431	31,3
osuus organisaatiossa 91-100 %						464	33,7
Yhteensä						1378	100,0
Tiimityöskentelyn yleisyys organisaatiossa							
työntekijöistä alle 30 % työskentelee tiimeissä						408	30,1
30-69 % työskentelee tiimeissä						270	19,9
70-99 % työskentelee tiimeissä						288	21,2
100 % työskentelee tiimeissä						390	28,8
Yhteensä						1356	100,0
Yksilöllisen suoriutumisarvion yleisyys organisaatiossa							
osuus organisaatiossa 0-90 %						720	52,1
osuus 91-100 %						661	47,9
Yhteensä						1381	100,0

HRM-KÄYTÄNTÖJÄ ORGANISAATIOTASOLLA KUVAAVIEN MUUTTUJIEN RAKENTAMINEN

- Yksilöllisen suoriutumisarvion teon yleisyydestä organisaatiossa kysyttiin työnantajakyselyssä seuraavasti: ”Kuinka suurelle osalle työntekijöistä tehdään prosenteissa lasketun arvionne mukaan suoriutumisen arviointi vähintään kerran vuodessa?” Lisätietona kyselylomakkeessa mainittiin, että tällainen suoriutumisarvio voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Koodasimme muuttujan kaksiluokkaiseksi (suoriutumisarvion teon osuus organisaatiossa 0–90 % – osuus 91–100 %).
- Palkallisen koulutuksen yleisyyttä organisaatiossa mittaava muuttuja perustuu seuraavaan Meadow-aineiston työnantajaosion kysymykseen: ”Kuinka suuri osa työntekijöistä on prosenteissa lasketun arvionne mukaan osallistunut palkalliseen koulutukseen viimeisten 12 kuukauden aikana?” Mukaan pyydettiin laskemaan kaikki koulutus, sekä työpaikan sisäinen että ulkopuolinen koulutus. Koodasin muuttujan sellaiseksi, että se mahdollisimman hyvin erottelisi organisaatioita, joissa työntekijöiden palkallinen koulutus on hyvin yleistä sellaisista, joissa se ei ole yhtä yleistä.
- Tiimityöskentelyn yleisyyttä organisaatiossa mittaava muuttuja muodostettiin seuraavasti. Työnantaja-aineiston vastaajilta tiedusteltiin aluksi erilaisten työryhmien tai tiimien olemassaolosta heidän yrityksessään tai organisaatiossaan. Niiltä vastaajilta, jotka kertoivat työryhmiä tai tiimejä organisaatiossaan olevan, kysyttiin tämän jälkeen ”Kuinka suuri osa työntekijöistä prosenteissa lasketun arvionne mukaan työskentelee joissakin näistä työryhmistä tai tiimeistä?” Koodasimme muuttujan sellaiseksi, että se mahdollisimman hyvin erottelisi organisaatioita, joissa tiimityöskentely on hyvin yleistä sellaisista, joissa se ei ole yhtä yleistä (muuttujan luokat ovat seuraavat: työntekijöistä alle 30 % työskentelee tiimeissä – 30–69 % työskentelee tiimeissä – 70–99 % työskentelee tiimeissä – 100 % työskentelee tiimeissä).

Liitetaulukko 2. Affektiivisen organisaatiositoutumisen (AC) selittäjät
(standardoidut regressiokertoimet lineaarisesta regressioanalyysistä) (Meadow-aineisto)

Selittävät muuttujat	
<i>Yksilötason selittäjät</i>	
Sukupuoli	
nainen	0,015
mies (ref.)	0,000
Ikä	
32-43 v.	-0,037
44-55 v.	0,000
56-67 v.	0,088(*)
20-31 v. (ref.)	0,000
Työkokemuksen pituus nykyisessä organisaatiossa	
5-11 v.	0,036
12 v. plus	-0,042
0-4 v. (ref.)	0,000
Ammattiluokka	
ylin	-0,009
keskimmäinen	0,058
alin (ref.)	0,000
Työaika	
osa-aikainen työntekijä	0,042
kokoaikainen työntekijä (ref.)	0,000
Osallistuminen koulutustilaisuuteen työajalla	
kyllä	0,056(*)
ei (ref.)	0,000
Tiimityöskentelyyn osallistuminen	
kyllä	0,067*
ei (ref.)	0,000
Työsuoritus arvioitu viimeisen 12 kk aikana	
kyllä	0,124***
ei (ref.)	0,000

Liitetaulukko 2 jatkuu...	
<i>Organisaatiotason selittäjät</i>	
Henkilökunnan määrä	
20-49	-0,010
50-99	0,004
100-249	-0,034
250-499	-0,034
500 plus	-0,060
10-19 (ref.)	0,000
Toimiala	
Sähkö, kaasua, vesi, rakentaminen	0,018
Tukku- ja vähittäiskauppa, majoitus ja ravitsemistoiminta	0,003
Kuljetus ja varastointi	0,019
Informaatio ja viestintä	-0,007
Rahoitus ja vakuutustoiminta	0,026
Kiinteistöalan toiminta	-0,021
Ammatillinen, tieteellinen, ja tekninen toiminta	-0,037
Muut palvelut, taide	-0,035
Julkinen hallinto ja maanpuolustus, pakollinen sosiaalivakuutus	-0,035
Koulutus	0,008
Terveys ja sosiaalipalvelut	-0,014
Teollisuus, maa-, metsä- ja kalatalous sekä kaivostoiminta (ref.)	0,000
Palkallisen koulutuksen yleisyys organisaatiossa	
osuus organisaatiossa 91-100 %	0,002
osuus 51-90 %	-0,035
osuus 0-50 % (ref.)	0,000
Tiimityöskentelyn yleisyys organisaatiossa	
100 % työskentelee tiimeissä	0,017
70-99 % tiimeissä	-0,002
30-69 % tiimeissä	-0,014
työntekijöistä alle 30 % työskentelee tiimeissä (ref.)	0,000
Yksilöllisen suoriutumisarvion yleisyys organisaatiossa	
osuus organisaatiossa 91-100 %	-0,064*
osuus 0-90 % (ref.)	0,000
R ²	0,053
N	1261
Tulkintaohje: (*) p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001; ref.=vertailuluokka.	

Kirjallisuus

Boselie, Paul & Dietz, Graham & Boon, Corine. 2005. "Commonalities and contradictions in HRM and performance research." *Human Resource Management Journal* 15:3, 67–94.

ESS Data Archive (2010) ESS5 – 2010 Documentation Report. Edition 3.0.
<http://www.europeansocialsurvey.org/data/download.html?r=5> (Luettu 14.2.2014.)

Jiang, Kaifeng & Lepak, David & Hu, Jia & Baer, Judith. 2012. "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." *Academy of Management Journal* 55:6, 1264–1294.

Klein, Howard. 2016. "Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue." *Journal of Organizational Behavior* 37:4, 489–493

Meyer, John, Stanley, David, Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa. 2002. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of Vocational Behavior* 61:1, 20–52.

Meyer, John, Stanley, David, Jackson, Timothy, McInnis, Kate, Maltin, Elyse & Sheppard, Leah. 2012. "Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: a meta-analysis." *Journal of Vocational Behavior* 80:2, 225–245.

Morrow, Paula. 2011. "Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research." *Journal of Vocational Behavior* 79:1, 18–35.

Ramsay, Harvie, Scholarios, Dora & Harley, Bill. 2000. Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38:4, 501–531.

Rubin, Beth & Brody, Charles. 2011. "Operationalizing management citizenship behavior and testing its impact on employee commitment, satisfaction, and mental health." *Work and Occupations* 38:4, 465–499.

Tampereen yliopisto (2015a) Työelämän käytännöt 2012: työnantajat [sähköinen tietoaaineisto]. Versio 3.0 (2016-10-21). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2955>

Tampereen yliopisto (2015b) Työelämän käytännöt 2012: työntekijät [sähköinen tietoaaineisto]. Versio 2.0 (2015-10-21). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD2954>

Tams, Svenja & Arthur, Michael. 2010. "New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world." *Journal of Organizational Behavior* 31:5, 629–646.

Turunen, Teemu & Alasoini, Tuomo (ilmestyy) "Ovatko tuloshakuiset henkilöstökäytännöt yhteydessä yritysten tuottavuuteen?" (julkaisematon artikkelikäsitelmäkirjoitus).

Vanhala, Sinikka & Kotila, Olli. 2006. ”Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkenät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa.” *Työelämän tutkimus* 4:2: 69–82.