

**Organisaation oikeudenmukaisuuden yhteys työhön
sitoutumiseen kuntatyöntekijöillä**

Itä-Suomen Yliopisto
Filosofinen tiedekunta
Psykologian oppiaine
Pro- gradu tutkielma
Toukokuu 2020
Aurora Huovinen (295113)
Mari Keskitalo (290075)
Ohjaaja Marianna Virtanen

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta Filosofinen tiedekunta		Osasto Psykologian osasto	
Tekijät Huovinen, Aurora & Keskitalo, Mari			
Työn nimi Organisaation oikeudenmukaisuuden yhteys työhön sitoutumiseen kuntatyöntekijöillä			
Pääaine	Työn laji	Päivämäärä	Sivumäärä
Psykologia	Pro gradu -tutkielma Sivuainetutkielma Kandidaatin tutkielma Aineopintojen tutkielma	X 4.8.2020	43
Tiivistelmä <p>Tutkimuksemme tavoitteena on ollut selvittää oikeudenmukaisuuden kokemusten yhteyksiä työhön sitoutumiseen. Teoreettisena taustana olemme käyttäneet organisaation oikeudenmukaisuuden teoriaa ja Mayerin ja Allenin (1990) teoriaa sitoutumisesta. Oikeudenmukaisuus on jaettu kolmeen eri komponenttiin: jakavaan-, menettelytapojen ja ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen, ja näiden tarkasteleminen toisistaan erillisenä on niiden erilaisten ulottuvuuksien vuoksi tarpeellista. Sitoutuminen on myös jaettu kolmeen: affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen. Näiden tarkasteleminen toisistaan erillisenä ei kuitenkaan aineistomme pohjalta ollut mahdollista, sillä tutkimus sisälsi vain yhden kysymyksen sitoutumisesta. Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää, onko oikeudenmukaisuuden kokemuksella vuonna 2008 tilastollinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen vuonna 2012. Tarkastelimme myös demografisten tekijöiden, iän, sukupuolen ja koulutuksen yhteyttä työhön sitoutumiseen.</p> <p>Aiemmat tutkimustulokset osoittavat, että oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Oikeudenmukaisuus on kokemus tasa-arvoisesta, reilusta käyttäytymisestä organisaation eri prosesseissa ja siinä toimivien ihmisten välillä. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen on havaittu olevan yhteydessä organisaation menestykseen ja yksilön hyvinvointiin, jonka vuoksi sen merkitys on nähty keskeisenä organisaation tekijänä. Sitoutuminen on puolestaan yksilön halua työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti ja halua jatkaa yrityksessä työskentelyä. Lisäksi sitoutumisen vaikutukset ulottuvat laajalle ja sen vaikutuksista voidaan mainita työhön panostamisen kasvu, sairauspoissaolojen väheneminen ja rekrytoinnin tarpeen lasku.</p> <p>Tutkimuksemme kohdistuu kunta10- aineistolla kerättyyn työelämä ja hyvinvointi seurantakyselyyn vuosina 2008 ja 2012. Kohdistimme tutkimuksemme niihin vastaajiin, jotka olivat mukana tutkimuksessa molempina mittauskertoina, ja jotka vastasivat, että olivat sitoutuneita vuonna 2008. Otanta menetelmänä tutkimuksessa käytettiin ryväsotantaa, sillä tutkimukseen mukaan kuuluvat kunnat oli määritelty etukäteen. Data kerättiin kyselylomakkeilla, joihin sai vastata paperisella lomakkeella tai internetissä. Vastausprosentit olivat molemmissa seurantakyselyissä hyviä. Luokittelimme vuoden 2012 sitoutuneet ja ei-sitoutuneet dikotomisesti kahteen ryhmään ja tarkastelimme kuinka oikeudenmukaisuuden komponentit ovat yhteydessä sitoutumiseen. Pyrimme osoittamaan oikeudenmukaisen kohtelun merkitystä osana organisaation menestystä.</p> <p>Tarkastellessa logistisen regressioanalyysin tilastollista merkitsevyyttä eri oikeudenmukaisuuden tekijöillä suhteessa sitoutumiseen havaitsimme, että oikeudenmukaisuuden komponentit: jakava, menettelytapojen ja ihmisten välinen oikeudenmukaisuus ennusti sitoutumista vuonna 2012. Demografisten tekijöiden osalta havaitsimme, että ikä ei pystynyt ennustamaan organisaatioon sitoutumista. Puolestaan sukupuolen ja koulutuksen osalta menettelytapojen ja ihmistenvälisen oikeudenmukaisuus ennusti parempaa työhön sitoutumista. Tutkimustulokset näin ollen, myötäilivät aiempaa tutkimusta oikeudenmukaisuuden yhteyksistä työhön sitoutumiseen.</p>			
Avainsanat Oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus, ihmistenvälinen oikeudenmukaisuus, jakava oikeudenmukaisuus, sitoutuminen, logistinen regressio analyysi, kunta10			

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Faculty Philosophical Faculty		School School of Educational Sciences and Psychology		
Authors Huovinen, Aurora & Keskitalo, Mari				
Title The link between organizational justice and organizational commitment for municipal employees				
Main subject	Level	Date	Number of pages	
Psychology	Master's thesis	X	4.8.2020	43
	Minor's thesis			
	Bachelor's thesis			
	Intermediate dissertation			
Abstract				
<p>The aim of our study has been to elucidate the connections between experiences of justice and commitment to work. As a theoretical background, we have used the theory of organizational fairness and Mayer and Allen's (1990) theory of commitment. Justice is divided into three different components: distributive, procedural, and interpersonal justice, and it is necessary to look at these separately because of their different dimensions. Commitment is also divided into three components: affective, continuous, and normative. However, it was not possible to look at these separately on the basis of our data, as the study included only one question of commitment. The aim of our study was to determine whether the fairness of experience statistically the significance of the organization's commitment in 2008 and 2012. We also examined demographic factors, age, gender and professional education with work engagement. Previous research shows that the experience of justice influences commitment to work. Fairness is the experience of equal, fair behavior in the various processes of an organization and between the people who work in it. The experience of justice has been found to be related to the success of the organization and the well-being of the individual, which is why its importance has been seen as a key factor in the organization. Commitment, in turn, is an individual's desire to work in accordance with the organization's goals and a desire to continue working in the company. In addition, the effects of commitment are wide-ranging, and its effects include an increase in investment in work, a reduction in sick leave and a reduction in the need for recruitment. Our study focuses on the working life and well-being follow-up survey collected with Kunta10 data in 2008 and 2012. We focused our study on those respondents who participated in the study at both measurements, and reported they were committed in 2008. Clustering was used as a sampling method in the study, as the municipalities included in the study had been defined in advance. Data were collected through questionnaires, which could be answered on paper or online. Response rates were good in both follow-up surveys. We categorized the 2012 committed and non-committed into two groups and looked at how the components of justice relate to commitment. We strive to demonstrate the importance of fair treatment as part of an organization's success.</p> <p>Examining the statistical significance of logistic regression analysis with different equity factors in relation to commitment, it can be seen that the components of equity: distributive, procedural, and interpersonal equity predict engagement in 2012. For demographic factors, age and vocational training were found to fail to predict organizational engagement. Gender with regard to procedures and people between fairness with regard to males, however, show a stronger commitment to work. The results of the study followed previous research on the links between equity and commitment to work, suggesting that experiences of equity are related to commitment. In terms of demographic factors, research findings have varied depending on the context in which the research was conducted. In this respect, our research results are also in line with previous research. The results of our study can be applied to other municipal employees who were not the subject of this study. In the future, it would make sense to explore the link between fairness and commitment using qualitative methods to understand the issue.</p>				
Keywords Organizational justice, distributive justice, procedural justice, relational justice, commitment, binary logistic regression				

Sisällys

1. JOHDANTO	1
2. ORGANISAATION OIKEUDENMUKAISUUS	2
2.1 Jakava oikeudenmukaisuus.....	3
2.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus.....	4
2.3 Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus	5
3. ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN	7
3.1 Affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen	9
3.2 Sitoutuminen sosiaalisena ilmiönä organisaatiossa	10
3.3 Sitoutumisen merkitys yksilön terveyteen ja hyvinvointiin.....	12
3.4 Yhteenveto sitoutumisesta	12
4. ORGANISAATION OIKEUDENMUKAISUUDEN JA SITOUTUMISEN VÄLINEN YHTEYS	13
4.1 Jakavan oikeudenmukaisuus ja työntekijän sitoutuminen . Error! Bookmark not defined.	
4.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja työntekijän sitoutuminen Error! Bookmark not defined.	
4.3 Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus ja työntekijän sitoutuminen	
4.4 Organisaation oikeudenmukaisuuden yhteys motivaatioon.....	15
4.5 Oikeudenmukaisen merkitys organisaatiolle	16
5. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	17
6. AINEISTO JA MENETELMÄT	19
6.1 Tutkimusjoukko- ja aineisto	19
6.2 Muuttujat	20
7. TILASTOLLISET MENETELMÄT	22
7.1 Logistinen regressioanalyysi.....	23
8. TUTKIMUSTULOKSET	24
9. POHDINTA.....	27
9.1 Aineiston demografiset tekijät (sukupuoli, ikä ja koulutusaste)	28
10. JATKOTUTKIMUS	32
10.1 Konkreettiset toimintamallit ja interventiot.....	32
10.2 Oikeudenmukaisuus, sitoutuminen ja organisaatiomuutos	33
10.3 Organisaation oikeudenmukaisuuden ja sitoutumisen yhteys kulttuuriin	33
10.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen lisäarvo.....	34
11. JOHTOPÄÄTÖKSET	35
LÄHTEET	35

1. Johdanto

Organisaation oikeudenmukaisuutta, eli työntekijöiden kokemukset työpaikan reilusta kohtelusta on ollut tieteellisen tutkimuksen kohteena 1960-luvulta asti, ja sen tutkimus on lisääntynyt erityisesti viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana (Cohen-Carash & Spector, 2001; Suifan, 2019). Oikeudenmukaisuuden toteutumisesta yhteiskunnassa on oltu kiinnostuneita lähes koko ihmisen historian ajan. Erilaisia ratkaisuja oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi on pyritty toteuttamaan kautta aikojen. Platonin mielestä oikeudenmukaisuus toteutui yhteiskunnassa, kun päätösvalta annettiin päteville henkilöille (Hosseizadeh & Nasser, 2009). Nykyisin oikeudenmukaisuus perustuu yhä useammin siihen, että kaikki voivat vaikuttaa päätöksiin yhteiskunnassa ja organisaatioissa.

Oikeudenmukaisuus käsitteenä hyväksytään yleisesti tarkoittavan reiluutta, tasa-arvoa sekä hyvää kohtelua eri konteksteissa, kuten taloudellisesti, sosiaalisesti ja emotionaalisesti. Yhteisön kannalta oikeudenmukaisuus on monimutkaisempi, sillä yhteisölle oikeudenmukainen toiminta voi yksilötasolla ilmetä epäoikeudenmukaisena. Johtamisen oikeudenmukaisuutta on tarkasteltu yleisesti yksilön lähtökohdista (Deutsch, 1975). Erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuus sisältää oikeudenmukaisen kohtelun ja päätöksenteon eri vaiheet. Johtamisen oikeudenmukaisuus määritellään toimintana, jossa esimies huomioi alaisten oikeuksia, huomioi heidän mielipiteensä, kohtelee ystävällisesti sekä sensitiivisesti. (Moorman, 1991.)

Tutkimme oikeudenmukaisuutta organisaation oikeudenmukaisuuden teorian lähtökohdista (organizational justice). Organisaatioiden oikeudenmukaisuus on kolmeen ulottuvuuteen jaettava teoria, johon kuuluu jakava oikeudenmukaisuus (distributive justice), menettelytapojen oikeudenmukaisuus (procedural justice) ja ihmisten välinen oikeudenmukaisuus (interactional justice). Oikeudenmukaisuuden jakaminen edellä mainittuihin kolmeen ulottuvuuteen ei aina ole selkeää, sillä erityisesti jaollisen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden raja on häilyvä (Colquitt, 2001).

Toinen teorianamme on organisaatioon sitoutumisesta Meyerin ja Allenin kehittämän (1990) kolmen komponentin teoria. Teoria sisältää affektiivisen sitoutumisen, jatkuvan

sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen, jotka ovat kaikki osaltaan keskeisiä tekijöitä siinä, kuinka sitoutuneeksi työntekijä kokee itsensä organisaatioon. Sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa yksilön kiinnittymistä ja asennoitumista organisaatioon, joka heijastuu yksilön omien tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös organisaation intressien ajamiseen. Sitoutuminen on siis vastuunottoa henkilökohtaisesta työpanoksesta siten, että se tukee organisaation tavoitteita. Sitoutuminen näkyy motivoitumisena, haluna kehittyä ja kehittää organisaatiota (Jokivuori, 2002). Sitoutuminen on merkittävä osa laadukasta työsuorittumista ja oleellista työn eri toimintojen kannalta. (Keskinen, 2005).

Esittelemme teoreettisen viitekehyksen organisaation oikeudenmukaisuudesta ja sitoutumisen teoriasta sekä näiden kehittymisestä, jonka jälkeen esitellään organisaation oikeudenmukaisuuteen liittyvää tutkimusta. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen eritellään tutkimusongelma, esitellään aineistoa ja tarkastellaan aineiston analyysia. Lisäksi tarkastelemme tutkimustuloksia, tutkimuksen luotettavuutta ja pohdimme tuloksiin vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi esitämme jatkotutkimusehdotuksia liittyen aiheeseen.

2. Organisaation oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden tutkimus ja teoria on kehittynyt neljässä aallossa. 1950-70 luvulla tutkimus keskittyi jakavaan oikeudenmukaisuuteen, jonka perusideana on, että yksilön tavoitteena on saavuttaa maksimaalinen hyöty mahdollisimman vähin kustannuksin, mutta myös havainnoida epäsuhdanteita palkkioiden ja kustannusten välillä. (Homsan, 1961).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkintaan vaikutti oikeussalikäytännöissä syytetyn vaikutusmahdollisuudet. Myöhemmin teoriaa kehitettiin soveltamaan organisaatiokontekstiin (Thibaut & Walker, 1978; Leventhal, 1980; Colquitt ym., 2005) Kolmas vuorovaikutussuhteiden oikeudenmukaisuuden aalto tarkasteli vuorovaikutussuhteiden laatua kuten johdon toiminta, kunnioittava käytös ja päätösten perusteellisuus (Colquitt ym, 2005).

Neljäs oikeudenmukaisuuden käsitteen kehitysalto on integroiva oikeudenmukaisuuden käsite, sillä tutkimukset huomioivat kaikki oikeudenmukaisuuden komponentit, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Yksilöllä on eri osa-alueilta oikeudenmukaisuuden kokemuksia, mutta yksilö muodostaa kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuskäsityksen, joka heijastuu yksilön käyttäytymiseen (Lind, 2001).

Oikeudenmukaisuus on monimutkainen, monitahoinen ilmiö, koska yksilöt ovat kiinnostuneita oikeudenmukaisuudesta useista syistä. Yksilöt arvioivat päätöksentekotapahtumia monien näkökohtien oikeudenmukaisuudesta ja käyttävät oikeudenmukaisuuskäsityksiä ohjaamaan keskeisiä asenteita ja käyttäytymistä. (Colquitt ym., 2005).

Organisaation oikeudenmukaisuuden teorian ymmärtämisen ja tutkimisen kannalta on tärkeää tarkastella teoriaa historiallisessa kontekstissa, sillä organisaation oikeudenmukaisuuden eri osa-alueiden tutkimuksissa on eri aikakausina erilaisia painotuksia, joka vaikuttaa tutkimustulosten vertailuun.

2.1 Jakava oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuustutkimus sai alkunsa Adamsin (1965) yksilötasoinen ansiosuhdeteoriasta (equity theory), jossa korostettiin lopputulosten koettua oikeudenmukaisuutta eli jakavaa oikeudenmukaisuutta (Cohen-Carash & Spector, 2001). Adamsin ansiosuhdeteoria perustui motivaatioajatteluun, mutta sitä sovelletaan myös oikeudenmukaisuusajattelussa. (Greenberg & Colquitt, 2005.) Ansiosuhdeteorian mukaan ihmiset arvioivat omaa panostustaan (input) ja palkkion, eli tulosten (outcomes) tasapainoa. Yksilön vertaillessa omaa panostaan suhteessa työssä saatuihin tuloksiin ja muiden työntekijöiden palkkio-panostussuhteeseen, mikäli vastinetta ei koeta riittäväksi (ratio), yksilö kokee epäoikeudenmukaisuutta (inequity).

Oikeudenmukaisuusteorian mukaan yksilöä kiinnostaa palkkion määrän oikeudenmukaisuus suhteessa heidän henkilökohtaiseen panostukseensa ja

vaivannäköön. Panostuksena voidaan tarkastella koulutusta, kokemusta, ajallista panostusta tai älykkyyttä. Palkkioita voivat olla esimerkiksi palkka, ylennys, työn huomiointi, kiitokset tai status. Oikeudenmukaisuutta verrataan myös kollegoihin ja palkintoja suhteessa toisiin samassa positiossa oleviin henkilöihin, yleisiin sosiaalisiin normeihin, mutta myös palkkahistoriaan. (Huczynski & Buchanan, 2001.) Tutkimuksen mukaan epäoikeudenmukaiseksi koetulla päätöksenteolla on negatiivisempi vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen, kuin rahallisen palkkion epätasapainoisella jakamisella. (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992.) Oikeudenmukaisuusteoriassa koetun oikeudenmukaisuuden arvioiminen on siis subjektiivinen prosessi.

2.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Jakava oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan yksinään riitä kuvailemaan oikeudenmukaisuuden kokonaisuutta, jos huomioidaan vain lopputulos ilman, että tarkastellaan siihen johtavia tekijöitä. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta kiinnostuttiin, kun huomattiin että jakava oikeudenmukaisuus ei aina riitä kuvamaan oikeudenmukaisuuden kokemusta (Cohen-Carash & Spector, 2001). Siihen vaikuttaa myös päätöksentekoprosessi, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja prosessien tarkastelu, jotka ovat oikeudenmukaisuuden toinen ulottuvuus, eli menettelytapojen oikeudenmukaisuus (procedual justice). (Folger & Copanzano, 1998).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus käsittää prosessit ja menettelyt, joilla lopputulokseen päästään. Oikeudenmukaisuuden tulee myös olla tasapuolista, vapaata eikä sisältää itsekkäitä motiiveja proseduurien asettajilta. Läpinäkyvyys päätöksissä ja yksilön vaikuttamisen mahdollisuus epäoikeudenmukaisessa tilanteessa ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat proseduurien tulkintaan. Kaikkien tulee tietää, keitä kyseiset proseduurit, kuten säännöt, arvot ja päätökset koskevat. Jotta menettelytapojen oikeudenmukaisuus toteutuu, tulee prosessien olla kaikkia koskevaa ja yhtenäisiä. (Leventhal, 1976; (Cohen-Carash & Spector, 2001).

Leventhal (1976) on muodostanut menettelytapojen oikeudenmukaisuusteorian, joka sisältää kuusi kriteeriä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden arvioimiseksi. Näitä kriteerejä ovat:

1. Edustavuus. Päätöstä koskevilla henkilöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoprosessin aikana.
2. Johdonmukaisuus. Päätöksenteon tulee olla kaikille yhtenäisiä.
3. Puolueettomuus, eli päätöksenteko tulee olla epäitsestä ja ei suosia tiettyjä henkilöitä.
4. Informaation tarkkuus. Päätöksiin vaikuttava tieto tulee olla tarkkaa ja kattavaa.
5. Oikaistavuus. Päätöksentekoon liittyvät henkilöt tulee voida tarkistaa päätöksentekoon vaikuttava informaatio ja oikeellisuus.
6. Eettiset ja moraaliset standardit. Päätöksenteossa tulee huomioida moraaliset ja eettiset standardit.

Tutkimuksen mukaan jakavan oikeudenmukaisuuden tulkinta on vahvasti yhteydessä menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, sillä päätöksentekoon vaikuttamisen mahdollisuus prosessin aikana vaikuttaa sen lopulliseen arviointiin (Colquitt ym., 2001).

2.3 Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus

Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus on kolmas organisaation oikeudenmukaisuuden ulottuvuus. Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus ja erityisesti kuinka ihmisiä kohdellaan päätöksiä tehdessä sekä kuinka niistä tiedotetaan, vaikuttaa ihmisten emotionaalisiin reaktioihin. Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa siis sitä, että kohdellaanko ihmisiä kunnioittavasti, ystävällisesti ja rehellisesti, eli voivatko ihmiset luottaa päätöksiä tekeviin henkilöihin. (Bies & Moag, 1986.)

Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus toteutuu työpaikan arjessa mikrotasolla ja sen voidaankin sanoa olevan yksi ihmisen perustarpeista. Sen avulla ihmiset osaavat toimia oikean ja väärän välillä sosiaalisissa suhteissa ja normeissa. Epäoikeudenmukainen kohtelu kertoo organisaation jäsenille, jotka kokevat epäoikeudenmukaisuutta, että heitä

ei arvosteta sen hetkessä organisaatiossa ja ryhmässä. Kyseisenlainen käyttäytyminen heikentää itsetuntoa ja identiteettiä, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja kokemukseen sosiaalisesta viihtyvyydestä. Ympäristö, jossa koetaan epäoikeudenmukaisuutta, koetaan myös hallitsemattomaksi ja ennakoimattomaksi, mikä lisää epävarmuutta ja vähentää yhteenkuuluvuutta. Epävarmuus ruokkii varovaisuutta ja varuillaan oloa, mikä puolestaan on yhteydessä psyykkiseen ja fyysiseen kuormitukseen. (Bies & Moag, 1986.)

Mikrotason sosiaalisia epäoikeudenmukaiseksi koettuja tapahtumia olivat Mikulan (1984) tutkimuksen mukaan väärät ja perusteettomat syytökset, palkkioiden ja kiitosten jakaminen väärin tai sattumanvaraisesti, lupauksen ja sopimusten pettäminen ja johtoasemassa olevan henkilön virheiden kieltäminen, epäystävällisyys sekä epäkunnioittaminen tai aseman väärinkäyttö.

Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus on mahdollista jakaa myös kahteen ulottuvuuteen, joita ovat tiedollinen (informational) sekä ihmisten välinen (interpersonal) oikeudenmukaisuus. Tiedollinen, eli informaationaalinen viestintä ja kommunikaatio pystyvät lisäämään oikeudenmukaisuuden kokemusta ja luottamusta organisaation jäsenten välillä, mutta myös esimiehiä kohtaan, sillä sujuva viestintä vähentää epävarmuutta (Kernan & Hangers, 2002). Jotta kommunikaatio tukisi oikeudenmukaisuuden kokemusta sen tulee olla paikkansapitävää, reaaliaikaista sekä hyödyllistä (Schweiger & DeNisi, 1991).

Tiedollisen oikeudenmukaisuuden näkökulma fokusoituu prosessien ja toimintatapojen perusteluihin ja selityksiin, kun taas ihmisten välinen oikeudenmukaisuus viittaa ihmisten kohtelun oikeudenmukaisuuteen (Colquitt ym., 2001). Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus korostuu erityisesti silloin, kun henkilö ei noudata sosiaalisia normeja tai odotuksia. Työpaikalla näitä normeja ja odotuksia ovat myöhästeleminen, negatiivinen puhe ja toisten epäasiallinen kohtelu, jollainen käytös saa ihmisen tuntemaan epäoikeudenmukaisuutta. Mikäli toinen osapuoli esittää käyttäytymisensä selitykseksi ulkoisia syitä, niiden tulee olla rehellisiä ja asianmukaisia, jotta selityksellä olisi positiivinen vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Mikäli selitykset koetaan epärehellisiksi ja perusteettomiksi se voi vahvistaa kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta (Shapiro & Bies, 1987).

3. Organisaatioon sitoutuminen

Tutkielman toisena teoreettisena lähtökohtana olemme tarkastelleet organisaatioon sitoutumista. Sitoutuminen käsitteenä on määritelty eri tutkijoiden toimesta usein eri tavoin. Porter, Steers, Mowday ja Boulain (1974) ovat määritelleet sitoutumisen työntekijän haluksi nähdä vaivaa organisaation eteen, voimakkaaksi haluksi jäädä organisaatioon ja hyväksyä sen tärkeimmät arvot ja tavoitteet. Brittin (1999; 2003) mukaan sitoutuminen on positiivinen, tyydyttävä, työhön liittyvä mielentila, jolle on ominaista elinvoima, omistautuminen ja imeytyminen. Organisaatioon sitoutuminen on myös määritelty psykologiseksi tilaksi, joka luonnehtii yksilön suhdetta organisaatioon, ja se vaikuttaa päätökseen siitä jatkaako yksilö organisaatiossa työskentelyä. Organisaatioon sitoutunut henkilö on valmis toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Meyer & Allen, 1997).

Organisaatioon sitoutumisen tutkimisesta on kiinnostuttu varhain 1960-luvulla, ja sen tutkiminen on kehittynyt suuryritysten syntymisen, yrityskoon kasvun, palkkatyösuhteen yleistymisen ja yleisen koulutustason kasvun myötä. Sitoutumisen käsitteellä tarkastellaan kuitenkin aina yksilön suhdetta työntekoon (Lämsä, Hautala & Päivike, 2004). Korkeasti koulutetut työntekijät hallitsevat usein sellaista tietoa, jota edes heidän esimiehillänsä ei ole. Tämän vuoksi työntekijöiden hallinta on muuttunut haasteellisemmaksi ja työntekijöiden henkilökohtainen sitoutuminen on tullut tärkeämmäksi yritysten menestyksen kannalta, sillä taitavat ja sitoutuneet työntekijät edistävät yrityksen menestystä. (Jokivuori, 2002; Morrow, 1993.) Yritykset ja johtajat haluavat näin ollen työntekijöidensä olevan mahdollisimman sitoutuneita (Krajcsák & Gyökér, 2013). Esimiehet voivat toiminnallaan edistää ja ylläpitää työntekijöiden sitoutumista. Näitä keinoja on muun muassa kannustus, vuorovaikutteisuus sekä oikeudenmukainen ja selkeä toiminta. Organisaation menestyksen kannalta

työntekijöiden sitoutumista tärkeämpää on kuitenkin esimiehen sitoutuneisuus, sillä se toimii mallina, vertailupohjana ja tavoitetilana muille työntekijöille. (Keskinen, 2005).

Yksinkertaisesti ajateltuna, työntekijä saapuu organisaatioon odotusten kanssa ja jos yksilön odotukset täyttyvät voidaan henkilön olettaa olevan sitoutunut. Sitoutuminen voi kuitenkin syntyä monella eri tavalla, ja sen tarkasteluun tarvitaan monimutkaisempi malli kuin pelkkien yksilön odotusten ja arvojen täyttäminen (Kalleberg, 1977). Tutkijat ovat olleet eri mieltä siitä, kuinka tämä side yksilöstä organisaatioon syntyy. (Mathieu & Zajac, 1990). Sitoutumisen tutkimisen lähtökohtana on ollut selvittää syitä, jolla yksilön osaaminen saataisiin pysymään tietyn organisaation sisällä, sillä se on yksi tärkeimmistä elementeistä, jonka avulla organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteitaan (Asmawi & Khalil, 2012). Organisaatioon sitoutuminen tutkimuksissa on todettu olevan sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta kannattavaa. Sitoutuminen työhön johtaa organisaation menestykseen, mutta myös organisaation menestys voi johtaa työntekijän sitoutumiseen (Pyöriä, 2012).

Organisaatioon sitoutuminen on yhteydessä työntekijöiden osallistumiseen, säilyttämiseen ja henkilökohtaisen suoriutumisen paranemiseen (Krajcsák & Gyökér, 2013; Metin & Asli, 2018). Sitoutunut työntekijä suorittaa työnsä tunnollisesti ja välittää organisaation tavoitteista ja ponnistelee niitä kohti. Yksilötasolla sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti yksilön kokemukseen yhteenkuuluvuudesta, turvallisuudesta, tehokkuudesta, minäkuvasta ja on positiivisesti yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. (Meyer & Maltin, 2010). Organisaatioon liittyminen lisää myös ihmisten välistä sosiaalista vuorovaikutusta, joka johtaa osaltaan parempaan työhön sitoutumiseen. (Saari & Melin, 2020). Sitoutumisen on havaittu vähentävän organisaatioon kohdistuvaa negatiivista käyttäytymistä, kuten myöhästelyä ja työpaikan vaihtamista (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012; Mathieu & Zajac, 1990). Sitoutunut työntekijä jää todennäköisemmin yritykseen, mikä vähentää rekrytointikuluja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Erityisesti tällaisella kilpailun aikakaudella, hyvän työvoiman palkkaaminen ja säilyttäminen on osoittautunut yhdeksi tärkeimmäksi organisaation menestyksen tekijäksi. (Krajcsák & Gyökér, 2013.)

3.1 Affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen

Tutkielmamme lähestyy organisaatioon sitoutumista Meyerin ja Allenin kehittämän (1990) kolmen komponentin teorian lähtökohdista. Teoria sisältää affektiivisen sitoutumisen, jatkuvan sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen, jotka ovat kaikki osaltaan keskeisiä tekijöitä siinä, kuinka sitoutuneeksi työntekijä kokee itsensä organisaatioon. On ehdotettu, että nämä komponentit kehittyvät toisistaan osittain erillään, ja siksi niiden esiintymistä on vaihtelevissa määrin yksilön intresseistä riippuen. (Mayer & Allen, 1990.)

Affektiivinen sitoutuminen on määritelty työntekijän tunneperäiseksi sitoutumiseksi organisaatioon, ja se kehittyy työstä saatujen positiivisten kokemusten kautta (Meyer, Stanley, Hersovitch & Topolnytsky, 2002). Sen on havaittu olevan sitoutumisen syvin muoto ja vaikuttavan eniten työntekijän toimintaan (Lämsä, Hautala & Päivike, 2004; Mercurio, 2015). Tunneperäinen sitoutuminen on organisaation arvojen ja tavoitteiden omaksumista, ja se sisältää organisaation toimintaan osallistumisen. Yksilö tuntee myös henkilökohtaista vastuuta organisaation menestyksestä (Meyer & Allen, 1990; 1997.) Affektiivinen sitoutuminen on halua sitoutua organisaatioon sen itsensä vuoksi, huolimatta instrumentaalisista palkkioista (Buchanan, 1974). Parhaimmillaan affektiivinen sitoutuminen on mielihyvän ja mielekkään työn lähde. Liiallinen sitoutuminen voi kuitenkin pahimmillaan johtaa työuupumukseen, lääkkeiden ja päihteiden väärinkäyttöön sekä olla haitallinen yksilöiden henkilökohtaisen elämän suhteen. (Lee & Lee, 2019; Lämsä, Hautala & Päivike, 2004).

Jatkuvalla sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän halua saada jatkuvuutta työsuhteeseen. Työnteon koetaan olevan hyödyllisempi vaihtoehto kun, että työtä ei tehtäisi ollenkaan (Lämsä, Hautala & Päivike, 2004.) Jatkuva sitoutuminen voidaan nähdä laskelmoivana sitoutumisena, jossa yksilö vertailee työstään saamaa taloudellista ja sosiaalista hyötyä siihen, paljonko sijoittaa organisaatioon voimavarojaan (Noraazian & Khalip, 2016). Yksilö voi punnita työn tekemisen seurauksia lisäksi tiimin, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista (Lämsä, Hautala & Päivike, 2004). Mikäli henkilö on kokenut sijoittavansa työhön jatkuvasti enemmän, kuin mitä hän saa takaisin, hänen sitoutumisensa organisaatioon heikkenee ja todennäköisyys vaihtaa työpaikkaa kasvaa.

Lisäksi vaihtoehtojen puuttuminen nähdään syynä organisaatioon sitoutumiselle (Meyer & Herscovitch, 2001).

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen sisäistämiä normeja, sääntöjä ja ohjeita, joiden seurauksena työstä suoriudutaan arvokkaasti (Lämsä, Hautala & Päivike, 2004). Normatiivisen sitoutumisen johdosta yksilön arvot muistuttavat organisaation arvoja käyttäytymisen ja sosiaalisten normien osalta. Työntekijät, jotka ovat normatiivisesti sitoutuneita ovat kuuliaisia, varovaisia ja muodollisia. Normatiivinen sitoutuminen on riippuvainen henkilökohtaisesta moraalikäsitelmästä ja varhaisista sosiaalisista kokemuksista. Varhaiset sosiaaliset kokemukset ovat puolestaan syntyneet kulttuurin, tai esimerkiksi vanhempien työpaikkaan kohtaan osoittamien arvojen kautta. Normatiivinen sitoutuminen näkyy myös yksilön velvollisuuden tunteena jatkaa organisaatiossa työskentelyä. (Keskinen, 2005; Meyer & Allen, 1990;1997.) Esimerkiksi organisaation käyttämä aika ja raha työntekijän koulutukseen voi vaikuttaa siihen, että henkilö tuntee velvollisuuden sitoutua jatkamaan yrityksessä (Randall & Cote, 1991).

3.2 Sitoutuminen sosiaalisena ilmiönä organisaatiossa

Organisaation jäsenet vaikuttavat toisiinsa niin oikeudenmukaisuuskokemuksissaan, kuin arvioon omasta sitoutumisestaan työhön. Oikeudenmukaisuuden ja sitoutumisen sosiaalisen luonteen vuoksi tulee tarkastella myös kyseisiä tekijöitä sosiaalisessa kontekstissa. Mitä suotuisampi työyhteisö ja organisaatiokulttuuri työyhteisössä on, sitä sitoutuneemmaksi henkilöt kokevat itsensä. Organisaatioon sitoutumisen taustalla on yksilön henkilökohtainen arvio organisaatiosta, joka on yhteydessä sitoutumisen asteeseen. (Rubenowitch, 1989.)

Organisaatiossa työskentelevä ihminen muodostaa kokonaisarvion joko tietoisesti, tai tiedostamatta organisaatiosta. Tätä jatkuvaa ilmiötä ja arviointia kutsutaan työympäristön psykososiaalisiksi ilmentämiseksi. Kyseiseen arvioon sisältyy seuraavat osatekijät, jonka perusteella organisaation jäsenet muodostavat arvionsa:

1. Autonomia, eli kuinka paljon työntekijällä on mahdollisuuksia kontrolloida omaa työtahtiaan ja toimintamallejaan
2. Myönteinen johtaminen, eli esimiehen ja alaisen vastavuoroinen kannustava yhteistyö
3. Työssä koetut mahdollisuudet hyödyntää kompetenssia, tietoa ja saavuttaa potentiaalia
4. Hyvä organisaation yhteishenki, joka toimii edellytyksenä työpaikalla viihtymiselle ja sosiaaliselle yhteenkuuluvuudelle
5. Optimaaliseksi koettu työkuormitus, eli tasapainoinen työn vaatimuksen ja hallinnan malli fyysisesti ja psyykkisesti. (Rubenowitch, 1989.)

Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon lisää myös luottamusta organisaation jäsenten välillä. Organisaatioon sitoutunut työntekijä vähentää yritykselle aiheutuvia kuluja muun muassa siten, että tarve byrokraattisiin valvontajärjestelmiin vähenee, kun organisaation jäsenet pystyvät luottamaan työntekijöihin ja työtehtävät edellyttävät väljempää työaikavalvontaa. Voidaankin siis sanoa, että organisaation taloudellinen menestys on positiivisesti yhteydessä sitoutuneeseen henkilöstöön (Meyer & Allen, 1997). Sitoutuneella työntekijällä ei ole aikomusta lähteä organisaatiosta, mikä vähentää organisaation tarvetta rekrytoida ja uudelleen kouluttaa henkilökuntaa, eli työntekijöiden kompetenssi kasvaa organisaatiossa ja organisaatio hyötyy työntekijän kehittyvästä tietotaidosta. (Mowday ym., 1982).

Sitoutunut työntekijä yleensä omaa organisaation arvot ja suorittaa hänen toimenkuvaansa kuuluvat tehtävät tunnollisesti (in-role performance). Sitoutunut henkilö kuitenkin pyrkii toiminnallaan yli toimenkuvaansa sisältävien tehtävien (extra-role performance), joka on analoginen organisaatiota tukevaa käyttäytymistä, eli toiminnallista sitoutumista (organizational citizenship behaviour). (Meyer & Allen, 1997). Lisäksi affektiivisesti sitoutuneet työntekijät antavat positiivisen mielikuvan yrityksestä ulkopuolisille ja asiakkaille, mikä puolestaan lisää organisaation houkuttelevuutta uusille työntekijöille. Asiakkaiden tyytyväisyydessä sekä organisaatioon sitoutumisessa on havaittavissa itseään vahvistava positiivinen kierre, jossa sitoutuneet työntekijät kohtelevat asiakkaita hyvin, mutta myös tyytyväiset asiakkaat organisaation jäseniä. (Allen & Grisaffe, 2001).

3.3 Sitoutumisen merkitys yksilön terveyteen ja hyvinvointiin

Sitoutumisen merkitys yksilön terveyteen ja hyvinvointiin näkyy erityisesti vähäisinä poissaoloina, parempana työsuorituksena, työkykynä ja työssä jaksamisena. Työhönsä sitoutuneet yksilöt toimivat tehokkaammin, kuin vähemmän sitoutuneet ja ovat valmiita panostamaan ajallisesti enemmän organisaation toimintaan. Lisäksi sitoutuneet työntekijät myöhästelevät vähemmän, heitä pidetään yleisesti luotettavina ja joustavina työntekijöinä. (Seitsamo & Tuuli, 2000.)

Työtyytyväisyys on merkittävä sitoutumista tukeva tekijä, eli työtyytyväisyyttä kokeva työntekijä haluaa työskennellä organisaatiossa jatkossakin. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa yksilön päätös siitä, kuinka paljon hän sijoittaa henkistä pääomaa yritykseen, eli kuinka paljon hän on valmis sitoutumaan organisaatioon. On kuitenkin huomioitava, että sitoutumiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat monet muutkin tekijät. Sitoutuminen puolestaan lisää työn mielekkyyttä ja työtyytyväisyyttä. (Keskinen, 2005).

Sitoutuminen lisää yksilön elämän koettua tarkoituksellisuutta, mutta se lisää myös kokemusta yhteenkuuluvuudesta, tehokkuudesta, vaikuttaa positiivisesti minäkuvaan ja saa yksilön kokemaan tarkoituksenmukaisuutta. Erityisesti rajallisen sosiaalisen verkoston omaavat ihmiset hyötyvät työpaikalla saaduista ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta. Lisäksi organisaatioon sitoutuminen takaa yksilön sosioekonomista asemaa varmuudella työpaikasta, eläkkeestä ja sosiaalisesta ympäristöstä (Lampikoski, 2005).

3.4 Yhteenveto sitoutumisesta

Organisaatioon sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Sitoutunut yksilö tulee mielellään töihin, tuntee vastuut työstä sekä työyhteisöstä ja sen kehittämisestä. Lisäksi, työhönsä sitoutunut henkilö kokee sisäistä innostusta, ja työskentelee tehokkaasti. (Lämsä, Hautala & Päivike, 2004). Eri sitoutumisen tasot eivät

ole toisiaan pois sulkevia sitoutumisen muotoja, vaan niitä voi ilmentyä eri määrin ja yhtäaikaaisesti muiden sitoutumisen tyyppien kanssa. Sitoutumisen eri tyypit eroavat toisistaan myös niiden takana piilevien motiivien osalta, ja johtavat sitä kautta erilaisiin käyttäytymistyyliin yhtiössä. Tarkasteltaessa sitoutumista yksilön kannalta oleellisimpia asioita ovat persoonallisuus, henkilökohtaiset taipumukset, kuten menestymisen halu, itsenäisyys, henkilökohtainen yhteys organisaatioon sekä työn merkitys. (Meyer & Allen, 1991.) Organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen motivoimalla ja tarjoamalla suotuisa työympäristö, organisaation ja esimiehen tukea sekä erilaisia kannustimia. Myös esimiehen laatimalla selkeällä työsuunnitelmalla on havaittu olevan vaikutusta suhteessa työntekijöiden sitoutumiseen. (Shahid & Ahmad, 2020.)

4. Organisaation oikeudenmukaisuuden ja sitoutumisen välinen yhteys

Organisaation sitoutuminen antaa työntekijöille mahdollisuuden täyttää vastuunsa motivaatiolla ja jopa vapaaehtoisuudella organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tästä syystä yrityksille on erittäin tärkeää, että työntekijöillä on organisatorinen sitoutuminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi organisaation sitoutumisen päätekijöistä onkin koettu organisaation oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden käsitykset organisaation oikeudenmukaisuudesta määräävät heidän positiivisen tai kielteisen asenteensa organisaatioon ja siten organisaation sitoutumiseen. (Imamoglu, Ince, Turckan & Atakay, 2019.)

Tutkimuksia organisaation oikeudenmukaisuuden eri komponenttien vaikutuksesta affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen on tutkittu laajalti, mutta ei ole saatu johdonmukaista tulosta siitä, mikä oikeudenmukaisuuden komponentti vaikuttaa merkittävimmin sitoutumiseen. (Ololube, 2016.)

4.1 Jakava oikeudenmukaisuus ja työntekijän sitoutuminen

Jaollinen oikeudenmukaisuus ennustaa työntekijöiden affektiivisia reaktioita prosessien lopputulosta kohtaan, joka on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. (Colquitt & Spector, 2001). Jaollinen oikeudenmukaisuus oli IT-henkilökunnalle kohdistetun tutkimuksen mukaan voimakkaasti yhteydessä sitoutumiseen (Patrick & Sonia, 2012).

Jakavalla oikeudenmukaisuudella on yksilötasolla merkittävä yhteys yksilön affektiiviseen sitoutumiseen. Yksilötasoinen jakava oikeudenmukaisuus tarkoittaa yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin, suoriutumiseen sekä panostukseen. (Ohana & Meyer, 2016.)

4.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja työntekijän sitoutuminen

Colquitt ja Spector (2001) tutkimuksessaan havaitsivat, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus ennusti kognitiivisia reaktioita organisaatiota kohtaan. Erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli yhteydessä organisaatiota tukevaan käyttäytymiseen (OCB) ja sitoutumiseen. Myös toisen tutkimusten mukaan menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on merkittävämpi vaikutus työntekijän sitoutumiseen, kuin jakavalla oikeudenmukaisuudella. (Lambert, Hogan & Griffin, 2007; Memarzadeh & Mahmoudi, 2010.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli IT-henkilökunnalle kohdistetun tutkimuksen mukaan voimakkaasti yhteydessä sitoutumiseen. (Patrick & Sonia, 2012).

Tutkimusten mukaan menettelytapojen oikeudenmukaisuus on erityisesti yhteydessä työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Useassa tutkimuksessa todetaan, että työntekijöiden kokiessa menettelytapojen oikeudenmukaista kohtelua he osoittavat korkeatasoista yhteistyötä, joka ilmenee sitoutumisena ja luottamuksena (Ohana & Meyer, 2016). Menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli kuitenkin meta-analyysin mukaan negatiivisesti yhteydessä jatkuvaan sitoutumiseen. Työntekijän kokiessa oikeudenmukaista kohtelua hän on valmis panostamaan organisaatioon, kun taas kokiessa epäoikeudenmukaisuutta jatkuva sitoutuminen on heikompaa. (Cohen-Charash & Spector, 2001.)

4.3 Ihmisten välinen Oikeudenmukaisuus ja työntekijän sitoutuminen

Suhteet työtovereiden ja esimiesten kanssa vaikuttavat yksilön organisaatioon sitoutumiseen, joka on osa koettua ihmisten välistä oikeudenmukaisuutta. Ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteen on havaittu olevan merkityksellinen, mutta myös koettu johtajuus vaikuttaa sitoutumiseen. Johtajat, jotka ovat määritelleet selkeät roolit itselleen ja alaisilleen sekä ovat kiinnostuneet heidän työhyvinvoinnistaan, ovat luultavimmin onnistuneet saamaan alaisensa sitoutumaan organisaatioon vahvemmin (Mathieu & Zajac, 1990).

Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus vaikuttaa erityisesti asenteisiin johtoa ja heidän päätöksiään kohtaan. Ihmisten välisellä oikeudenmukaisuudella on yhteys affektiiviseen sitoutumiseen, vaikkei tulokset ole tilastollisesti merkitseviä. (Memarzadeh & Mahmoudi, 2010). Oikeudenmukaisuuden komponenteista ihmisten välinen oikeudenmukaisuus näyttää olevan erään tutkimuksen mukaan sidoksissa suorimmiten työyksikön sitoutumiseen (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner & Bernerth, 2012).

4.4 Organisaation oikeudenmukaisuuden yhteys motivaatioon

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on erityisesti yhteydessä sisäiseen motivaatioon, eli yksilön haluun toteuttaa toimintaa itse toiminnan vuoksi, eikä niinkään ulkoisista motivaattoreista. (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott & Livingston, 2009). Toisen tutkimuksen mukaan kaikki oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet ovat yhteydessä ja ennustavat yksilön motivaatiota (Bell, Wiechmann & Ryan., 2006). Motivoituneet työntekijät kokevat työhyvinvointia, heillä on vähemmän poissaoloja ja ovat ei-motivoituneita työntekijöitä terveempiä (Aro, 2006). Lisäksi motivoituneilla ihmisillä työsuoritus paranee, he ovat tuotteliaampia, panostavat enemmän työtehtäviinsä, oppivat nopeammin, ovat innovatiivisempia ja omaavat vähemmän työpaikan vaihtoihteita (Martela & Jarenko, 2015).

4.5 Oikeudenmukaisen merkitys organisaatiolle

Kokemus oikeudenmukaisuudesta organisaatiossa on yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation toimintaan monella tavalla. Organisaation oikeudenmukaisuus on tutkitusti yksilötasolla yhteydessä työstä koettuun työtyytyväisyyteen, stressiin, kuormittavuuteen ja organisaation sitoutumiseen. (Moorman, 1991; Elovainio, Kivimäki & Helkama, 2001; Colquitt, Brent, Rodell, Long, Zapata, Conlon & Wesson, 2013.) Erityisesti suomalainen oikeudenmukaisuuden tutkimus on keskittynyt tutkimaan oikeudenmukaisuuden terveystaikutuksia (Elovainio ym., 2002).

Organisaation oikeudenmukaisuus vaikuttaa meta-analyysien mukaan yksilön luottamukseen organisaatiota kohtaan, suorituskäyttöön, työtyytyväisyyteen, organisaation sitoutumiseen, organisaatiota tukevaan käyttäytymiseen (organization citizenship behaviour, OCB), haitalliseen työkäyttäytymiseen (counterproductive work behaviour CWB), poissaoloihin, työpaikan vaihtamisaikeisiin ja emotionaaliseen uupumukseen. Erityisesti sitoutumisella, oikeudenmukaisuudella ja motivaatiolla on useita samansuuntaisia positiivisia vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen organisaatiossa. (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Yee, 2001).

Yhteenvedon voidaan todeta, että oikeudenmukaisuuden kokemukset tutkitusti parantavat työhön sitoutumista, työssä suoriutumista, alaistaitoja sekä rohkaisevat esimiestä ja alaista vastavuoroiseen kommunikaatioon, jolla on merkittävä yhteys työilmapiiriin ja ennaltaehkäisee työntekijöiden vaihtuvuutta. (Yean & Yusof, 2016.)

Tutkimusongelma nousi tarpeesta selvittää kuntatyöntekijöiden kokeman organisaation oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksien vaikutusta työhön sitoutumiseen. Kunta10 aineistolla ei ole aikaisemmin tutkittu sitoutumisen muutosta johtamisen oikeudenmukaisuuden seurauksena. Aikaisempia tutkimuksia organisaation oikeudenmukaisuuskokemusten yhteyksistä työhön sitoutumiseen on tehty, mutta tutkimusten poikkileikkausasetelman ja rajallisen otannan vuoksi tutkimusten yleistettävyyden on rajallista, minkä vuoksi tutkimuksemme on tarpeellinen.

Poikkileikkausasetelman rajoituksena voidaan pitää sitä, että kausaalipäätelmiä oikeudenmukaisuuskokemuksista tai niiden ennustekyvystä sitoutumiseen on haasteellista tehdä. Lisäksi organisaation oikeudenmukaisuuden eri komponentteja on tutkittu eri painotuksilla eri aikakausina, mutta pro-gradussa tarkastelemme kaikkia oikeudenmukaisuuden eri osa-alueita kokonaisvaltaisena tekijänä osana yksilön oikeudenmukaisuuden kokemusta. Organisaation oikeudenmukaisuuden tutkimuksen alkuaikoina pääpaino tutkimuksella oli jakavassa ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tutkimisessa ja kolmen komponentin tutkimusta toteutettiin vain rajallisesti. Nykyään organisaation oikeudenmukaisuuden tutkimus tavoittaa useimmiten kaikki kolme oikeudenmukaisuuden komponenttia, jonka vuoksi tutkimuksemme käsittää nämä kaikki oikeudenmukaisuuden osa-alueet. (Van Knippenberg, Cremer, & Knippenberg, 2007; Nielsen, Christensen, Finne & Knardahl, 2018.)

Pitkittäistutkimus mahdollistaa organisaation oikeudenmukaisuuden eri komponenttien vaikutuksen tarkastelemisen eri ajanjaksoina, eli onko organisaation eri oikeudenmukaisuuden osa-alueilla ennustearvoa yksilön sitoutumiseen eri mittauskerroilla. Poikkileikkaustutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, että käänteisten kausaalisuustulkintojen mahdollisuus suurenee. Tutkimuksemme on rajattu koskemaan sitoutunutta joukkoa, ja olemme jättäneet ulkopuolelle työhön sitoutumattomien tutkimisen.

Tutkimme myös, onko sitoutuneilla demografisilla tekijöillä, kuten ikä ja sukupuoli vaikutusta yksilön sitoutumisen kokemuksiin ryhmien sisällä. Viimeaikaiset kvantitatiiviset tutkimukset sitoutumisesta eivät ole ilmentäneet eroja naisten ja miesten sitoutumisen välillä (Hult, 2005), mutta pyrimme tarkastelemaan kokonaisvaltaista oikeudenmukaisuuskäsitystä suhteessa mahdollisiin vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuksen johtopäätöksissä pyrimme muodostamaan yhteenvetoa oikeudenmukaisuudesta suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin.

5. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on vastata tutkimuskysymykseen “ovatko organisaation oikeudenmukaisuuden osatekijät sekä sukupuoli, koulutusaste ja ikä yhteydessä sitoutuneisuuden pysymiseen sitoutuneilla työntekijöillä?”. Tämän seurauksena hypoteeseiksemme muodostui:

H0: Organisaation oikeudenmukaisuuden komponentit ja sukupuoli, ikä, koulutustaso eivät ole yhteydessä sitoutumiseen ja vaihtoehtoisesti

H1: Organisaation oikeudenmukaisuuden komponentit ja sukupuoli, ikä, koulutustaso ovat yhteydessä sitoutumiseen

Tutkimusongelma nousi tarpeesta selvittää kuntatyöntekijöiden kokeman organisaation oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksien vaikutusta työhön sitoutumiseen. Kunta10 aineistolla ei ole aikaisemmin tutkittu sitoutumisen muutosta johtamisen oikeudenmukaisuuden seurauksena.

Tutkimuksia, jossa on huomioitu kaikki organisaation oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet, on toteutettu vain muutamia, minkä vuoksi tutkimuksemme huomioi kaikki oikeudenmukaisuuden osa-alueet ja on perusteltua toteuttaa.

Tutkimme myös, onko sitoutuneiden demografisilla tekijöillä, kuten ikä, koulutus ja sukupuoli vaikutusta yksilön sitoutumisen kokemuksiin. Viimeaikaiset kvantitatiiviset tutkimukset sitoutumisesta eivät ole ilmentäneet johdonmukaisia eroja naisten ja miesten sitoutumisen välillä, mutta pyrimme tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti oikeudenmukaisuuskäsitystä suhteessa mahdollisiin vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi pohdimme mahdollisia vaikuttavia tekijöitä, kuten voiko sukupuolittuneet tai yllidustetut työmarkkina-asetat implikoida sitoutumisen eroja. Seurantatutkimuksen aineisto mahdollistaa tarkastelemaan eri mittauskertojen välillä, onko demografisilla tekijöillä sisäisiä muutoksia oikeudenmukaisuuden ero osa-alueilla suhteessa koettuun sitoutumiseen. Tutkimuskysymyksessämme ja aineiston perusteella emme pysty mittaamaan holistista oikeudenmukaisuuden kokemusta, tai sosiaalisesti jaettua oikeudenmukaisuuden kokemusta, mutta tarkastelemme siihen mahdollisia vaikuttavia tekijöitä.

Organisaation oikeudenmukaisuuden tutkimukset ovat pääasiallisesti keskittyneet yksittäisiin oikeudenmukaisuuden eri osa-alueisiin, ja pro-gradussa tarkastelemme kaikkia oikeudenmukaisuuden eri osa-alueita kokonaisvaltaisena tekijänä osana yksilön oikeudenmukaisuuden kokemusta. Lisäksi oikeudenmukaisuuden tutkimus on keskittynyt pääasiassa tarkastelemaan oikeudenmukaisuutta organisaation näkökulmasta käsitellen muun muassa toimintamalleja, käytäntöjä ja suoritusta. (Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg & Lind, 2000). Tutkimuksemme on pitkittäistutkimus, joka mahdollistaa oikeudenmukaisuuden kausaalisuhteen tarkastelun suhteessa sitoutumiseen eri mittauskerroilla. Tutkimuksen johtopäätöksissä pyrimme muodostamaan synteisiä integroidusta oikeudenmukaisuudesta suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin.

6. Aineisto ja menetelmät

6.1 Tutkimusjoukko- ja aineisto

Aineistonamme toimii Kunta10- tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää kunta-alan henkilökunnan työtä ja siinä tapahtuvia muutoksia, mutta myös niiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin sekä terveyteen. Kunta10 tutkimukseen kuuluu kuusi kaupunkia, joiden asukasluku on yli 100 000 sekä viisi lähikuntaa. Näitä kaupunkeja ovat Helsinki, Espoo, Tampere, Turku, Oulu, Vantaa, Nokia, Raisio, Valkeakoski, Virrat ja Naantali. Omassa tutkimuksessamme Helsinki ei ole kuulunut tutkittavien joukkoon, sillä se on saatu Kunta10 aineistoon mukaan vuonna 2014 (TTL, 2019.)

Tutkimukseen kuuluu 90 000 henkilöä, jotka ovat edellä mainittujen kuntien palveluksessa vakituksessa työsuhteessa tai pitkäaikaisia sijaisia. Kyselyn suuruusluokka on merkittävä, eli se tuottaa valtakunnallisesti tärkeää informaatiota. Kunta10 tutkimus on Suomen pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön fokusoitu tutkimus, jolla on huomattavaa merkitystä kunta-alan kehittämiseksi. Kyselyjen toistettavuus mahdollistaa arvioinnin työelämän laadun muutoksista terveyden ja hyvinvoinnin osa-alueilla. (TTL, 2019.)

Tähän asti tutkimustietoa on kerätty vuosina: 1997, 2000-2001, 2004, 2006, 2008, 2010, 2012, 2014 ja 2016. Lisäksi tutkimustieto sisältää rekisteritietoja vuosittain henkilöstöstä ja tilastoja sairauspoissaoloista. Kysely sisälsi laaja-alaisesti aineistoa työhön liittyvistä tekijöistä, kuten työstressistä, sosiaalisesta pääomasta, johtamisen oikeudenmukaisuudesta, sekä työntekijöiden koetusta terveydestä, kuten unesta, terveyskäyttäytymisestä, terveydentilasta ja stressistä. (TTL, 2019).

Pro-gradu tutkielmaamme sisältyy Kunta10 pitkäaikaisaineisto kyselyihin vuodelta 2008 ja 2012. Kyselyyn vastanneiden lukumäärä on 38838 vastausprosentin ollessa 70,5%. Toinen seuranta-aineisto on kunta10 seurantakysely 2012, jossa vastanneiden määrä oli 39250 vastausprosentin ollessa 69,0%. Pitkäaikais tutkimuksen avulla olemme vertailleet ennustaako koettu organisaation oikeudenmukaisuus sitoutumisen säilymistä vuodesta 2008 vuoteen 2012. Tutkimuksessamme olemme vertailleet samojen henkilöiden sitoutumisen kehittymistä, joten aineistomme koostuu 22 775 vastaajasta.

6.2 Muuttujat

Muodostimme dikotomisen muuttujan sitoutuneista ja ei sitoutuneista, jolla rajasimme tutkimusjoukkoamme vuonna 2008 sitoutuneisiin, jotka vastasivat kysymykseen “jos saisit joka tapauksessa riittävän toimeentulon, miten menettelisit mieluiten?” jatkaisin nykyisessä työpaikassani, on saanut arvon 1. Muut sitoutumista mittaavat vastaukset saavat arvon “ei sitoutunut” ja merkitään arvolla 0. Sitoutuneita vuonna 2008 toteutetun kyselyn mukaan oli 10 699, eli 47,4 % vastanneista. Sitoutuneiden määrä laski hieman vuoteen 2012 mennessä, jolloin vastaajista 9846 eli 43,7 % oli sitoutuneita. Kysymykseen sitoutumisesta jätti vastaamatta suhteellisen pieni osa vastaajista molempina poikkileikkauskertoina, vuonna 2008 191 ja 2012 jopa 219 jätti vastaamatta. Prosentuaalisesti luvut ovat kuitenkin pieniä 0,8 % ja 1,0% johtuen suuresta aineistosta, joten kadon voidaan katsoa olevan analyysin kannalta merkityksetön.

Kyselyyn vastanneista naisia oli huomattava enemmistö 18027 eli 79,2% ja miehiä 4747, joka vastaa kokonaisuudessaan 20,8 % osuutta. Näin ollen, naisilla oli merkittävä yliedustavuus tutkimuksessa. Vain sukupuolijakauma oli kuitenkin ennustettavissa, sillä kunnalla ja erityisesti sairaanhoito- ja opetusosalalla työskentelevistä suurin osa ovat naisia.

Vastaajien iän vaihteluväli oli aineistossa 19-64 vuotta, keski-ikä ollessa 46,13 vuotta. Jaoinme vastaajat kahteen ryhmään: 19-41 vuotiaisiin ja 42-64 vuotiaisiin, jotta pystyimme arvioimaan nuorempien ja vanhempien työntekijöiden sitoutumisen muuttumista. Aineistossa oli huomattavasti enemmän iäkkäitä vastaajia 71 % kun taas nuorempia oli 29 % aineistosta. Koulutus muuttujan osalta tutkimme, kuinka sitoutuminen eroaa ammatti- tai keskiasteen ja korkeakoulutuksen suhteen. Aineistossa ammatti- tai keskiasteen koulutuksen saaneita oli 60,9 % ja vastaavasti korkeakoulutuksen saaneita oli aineistosta 39,1 %.

TAULUKKO 1.

Osallistujien taustatiedot ja sitoutuminen vuosina 2008 ja 2012.

		Sukupuoli					
		Mies		Nainen			
		N	Yhteensä %	N	Yhteensä%	N	Yhteensä%
Ikä	19-41	1551	32,7%	5055	28,0%	6606	29,0%
	42-64	3196	67,3%	12972	72,0%	16168	71,0%
Koulutus	Ammattikoulu ja keskiaste	2707	57,4%	11016	61,8%	13723	60,9%
	Korkeakoulu	2008	42,6%	6820	38,2%	8828	39,1%
Sitoutuminen 2008	Sitoutumattomat	2529	53,6%	9356	52,4%	11885	52,6%
	Sitoutuneet	2189	46,4%	8510	47,6%	10699	47,4%
Sitoutuminen 2012	Sitoutumattomat	2564	54,6%	10145	56,8%	12709	56,3%
	Sitoutuneet	2128	45,4%	7718	43,2%	9846	43,7%

7. Tilastolliset menetelmät

Valitsimme monimuuttujamenetelmistä regressioanalyysin, sillä se perustuu pitkälti korrelaatioiden tarkasteluun, mikä selittää perusteltavuuden tutkimusasetelmissämme. Regressioanalyysissä muodostetaan matemaattinen esitys, jonka tarkoituksena on kuvata selittävän ja selitettävän muuttujan välisiä yhteyksiä. Malli tarjoaa ennustettavuutta ja selittää korrelaatiota muuttujien välillä. Logistinen regressioanalyysi on yleistys tilanteeseen, jossa selitettävä muuttuja on mahdollista kategorisoida. (Nummenmaa, 2008.) Tutkielmassamme hyödynnämme 5% merkitsevyystasoa, eli p-arvo $< 0,05$, mikä tarkoittaa 95% todennäköisyyttä oikean päätelmän tekemiseen. Logistisessa regressioanalyysissä raportoimme myös 95% luottamusvälit. (Metsämuuronen, 2005.)

Regressioanalyysin avulla tarkastelimme ennustaako jakava-, menettelytapojen-, ja ihmistenvälinen oikeudenmukaisuus vuonna 2008 työntekijän sitoutumista työhön vuonna 2012. Koodasimme työhön sitoutumisen selitettäväksi muuttujaksi ja työntekijöiden kokeman oikeudenmukaisuuden selittäväksi muuttujiksi.

Jakavan oikeudenmukaisuus muuttuja muodostuu neljästä kysymyksestä, joista ensimmäinen oli ”kuinka paljon kokee panostavansa työhön”? Kysymyksellä mitattiin työntekijän työhön laittamaa panostusta. Kolme seuraavaa kysymystä mittasivat työhön kohdistuvia ponnistuksia, ja näitä kysymyksiä olivat ”kuinka paljon kokee saavansa itsellensä vastinetta työstäsi tuloina, työsuhte-etuina yms, saavansa itsellesi vastinetta työstäsi tunnustuksena ja arvostuksena ja kuinka paljon kokee saavansa vastinetta työstä henkilökohtaisena tyydytyksenä”? Kysymykset ovat Likert-asteikollisia, eli asteikolla 1-5. Käänsimme panostusta kuvaavan muuttujan ja palkitsevuutta kuvaavat muuttujat, niin että ne saivat arvot 1= erittäin vähän, 2= melko vähän, 3= jonkin verran, 4= melko paljon ja 5= erittäin paljon. Tämän jälkeen muodostimme muuttujista summamuuttujat ja laskimme näille keskiarvot. Jaoinme työn panostusta kuvaavan muuttujan työn palkitsevuutta kuvaavalla summamuuttujalla ja saimme keskiarvoksi vuonna 2008 1,52 ja vuonna 2012 arvon 1,58.

Menettelytapojen ja ihmisten välistä oikeudenmukaisuutta mitattiin myös Likert-asteikolla, ja käänsimme ne samalla tavalla kuin jakavan oikeudenmukaisuuden muuttujan siten, että suurempi arvo kuvastaa korkeampaa oikeudenmukaisuuden kokemusta. Tämän jälkeen muodostimme käännettyistä muuttujista summamuuttajat, joille laskimme keskiarvot. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden summamuuttuja sisälsi kysymykset “päätökset tehdään oikean tiedon perusteella, epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa, kaikki asianomaiset ovat edustettuina päätöksiä tehdessä, tehdyt päätökset ovat johdonmukaisia, eli säännöt ovat kaikille samat”. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden keskiarvo oli vuonna 2008 saaden arvon 3,21 ja vuonna 2012 menettelytapojen koettu keskiarvo oli 3,12.

Ihmistenvälistä oikeudenmukaisuutta mittaavista kysymyksistä on myös muodostettu summamuuttuja, jonka kysymyksiä ovat “esimieheni kuuntelee alaisten mielipiteitä tärkeissä asioissa, esimieheni henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta häiritsevästi hänen päätöksiinsä, esimieheni tiedottaa riittävän ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista, esimieheni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti, esimieheni kunnioittaa työntekijän oikeuksia, ja esimieheni voi luottaa.” Ihmistenvälistä oikeudenmukaisuuden kuvaava keskiarvon tunnusluku sai hieman alemman arvon kuin muita oikeudenmukaisuutta mittaavat osa-alueet. Ihmisten välisen oikeudenmukaisuuden keskiarvot olivat puolestaan oikeudenmukaisuuden muuttujista korkeimpia vuonna 2008 ja 2012 keskiarvolla 3,76.

7.1 Logistinen regressioanalyysi

Logistinen regressioanalyysi poikkeaa tavallisesta regressioanalyysistä siten, että selitettävä muuttuja dikotominen, eli saa vastauksen kyllä, tai ei. Tutkielmassamme luokittelimme muuttujan siten, että selitettävä muuttuja saa arvot 1 ja 0. Arvo 1 merkitsee sitoutunutta ja arvo 0 ei-sitoutunutta henkilöä molemmilla mittauskerroilla. Selittävä muuttuja, eli tässä tapauksessa oikeudenmukaisuus puolestaan voi olla jatkuva, tai luokkamuotoinen. Logistinen regressioanalyysi mahdollistaa monien tekijöiden huomioimisen tarkastellessa haluttua ilmiötä, eli tutkimuksessamme sitoutumista suhteessa jakavaan-, menettelytapojen-, ja ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi tarkastelemme demografisia taustatekijöitä, joiden tiedetään aiempien

tutkimusten pohjalta olevan merkityksellisiä suhteessa oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Logistisessa regressioanalyysissä ei siis selitetä lineaarisen regressioanalyysin tapaisesti selittävää muuttujaa, vaan tarkastellaan sen ennustavuutta (Metsämuuronen, 2005). Mallin avulla oli mahdollista tarkastella kuinka oikeudenmukaisuuden muuttajat vuonna 2008 ennustavat työntekijöiden sitoutumista vuonna 2012. Logistinen regressioanalyysi ei siis pysty ennustamana sitoutuneiden määrää, vaan riippuvan ja riippumattoman muuttujan todennäköisyyttä. Logistisessa regressioanalyysissä ei edellytetä, että muuttujan väliset yhteydet ovat lineaarisia, eikä normaalijakauma oletuksen tarvitse olla voimassa. (Nummenmaa, 2008.)

8. Tutkimustulokset

Tutkimustulokset osoittavat 95% luottamusvälillä, että H0 hypoteesi hylätään ja H1 astuu voimaan. Taulukoissa 1-3 on esitetty oikeudenmukaisuuden muuttujien yhteydet sitoutumiseen ja demografisiin tekijöihin, joita ovat sukupuoli, ikä ja koulutusaste.

Odds ratio (OR) kertoo todennäköisyyden, miten muuttuja muuttuu, kun muuttujan arvo kasvaa yhdellä. Jakavan oikeudenmukaisuuden arvon nousu yhdellä lisäsi sitoutumista mallin mukaan eniten (OR) 1,862 kertaisesti 95%:n luottamusvälillä C.I [1,756–1,975], jolloin tulos on erittäin merkitsevä arvolla ($p < .001$).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokeminen puolestaan lisää sitoutumista (OR) 1,419 verran 95%:n luottamusvälin ollessa C.I. [1,376–1,463] jolloin se on tilastollisesti merkitsevä ($p < .001$) sekä ihmistenvälinen oikeudenmukaisuus (OR) 1,343 ja 95% C.I. [1,304–1,383] ollen myös tilastollisesti merkitsevä ($p < .001$).

TAULUKKO 2. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja taustatekijöiden yhteys sitoutumisen pysyvyyteen seurantakyselyssä

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

	B	Wald	Sig.	OR	95% C.I	
					Lower	Upper
Menettelytavat	,350	507,59	,000	1,419	1,376	1,463
Miessukupuoli	,099	8,643	,003	1,105	1,034	1,180
Ikä (42-64)	,077	6,903	,009	1,080	1,020	1,145
Korkeakoulutus	,107	14,26	,000	1,113	1,053	1,125

TAULUKKO 3. Ihmistenvälisen oikeudenmukaisuuden ja taustatekijöiden yhteys sitoutumisen pysyvyyteen seurantakyselyssä

Ihmistenvälinen oikeudenmukaisuus

	B	Wald	Sig.	OR	95% C.I.	
					Lower	Upper
Ihmistenvälinen	,295	382,5	,000	1,343	1,304	1,383
Miessukupuoli	,100	8,938	,003	1,106	1,035	1,181
Ikä (42-64)	,044	2,310	,129	1,045	,987	1,107
Korkeakoulutus	,110	15,16	,000	1,116	1,056	1,180

TAULUKKO 4. Jakavan oikeudenmukaisuuden ja taustatekijöiden yhteys sitoutumisen pysyvyyteen seurantakyselyssä

Jakava oikeudenmukaisuus

	B	Wald	Sig.	OR	95% C.I	
					Lower	Upper
Jakava	,622	430,26	,000	1,862	1,756	1,975
Miessukupuoli	,036	1,113	,291	1,036	,970	1,107
Ikä (42-64)	,053	3,234	,072	1,054	,995	1,117
Korkeakoulutus	-,035	1,462	,227	,965	,912	1,022

Tarkastelemme logistisen regressioanalyysin ennustearvoa, jota on mahdollista tarkastella Nagelkerke R selityssasteella ja kokonaisselityssasteella. Nagelkerke R selityssaste jää suhteellisen pieneksi tutkimuksessamme, kun selityssasteet vaihtelivat 5,9 % ja 2,5 % välillä aineiston analyysissä. Kokonaisselityssasteet osoittautuivat tarkastelussa suhteellisen hyviksi, sillä ihmistenvälisen oikeudenmukaisuuden osalta se pystyi ennustamaan 57,3 % tapauksista oikeaan luokkaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa kokonaisselityssaste oli puolestaan 58,2% ja jakavan oikeudenmukaisuuden muuttujan suhteen malli pystyi ennustamaan 59,8 % tapauksista oikeaan sitoutumisen luokkaan.

Lisäksi tarkastelimme Hosmer ja Lemeshow's sopivuusastetta, joka testaa millä todennäköisyydellä mallin ennustamat ja havaitut arvot eroavat toisistaan. Hosmer ja Lemeshowin testi ei ole tilastollisesti merkitsevä missään oikeudenmukaisuuden eri komponentin tarkastelussa (p-arvot >0,05) mikä merkitsee sitä, että testi tukee mallia.

9. Pohdinta

Tässä tutkimuksessa havaittiin yhteys oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja sitoutumisen välillä. Tarkastelimme kolmen komponentin avulla johtamisen oikeudenmukaisuuden eri osa-alueita: menettelytapojen-, ihmistenvälistä-, ja jakavaa oikeudenmukaisuutta ja niiden yhteyttä sitoutumiseen. Tulokset tukivat aiempia tutkimuksia siten, että kaikki oikeudenmukaisuuden eri osa-alueet olivat merkitsevästi yhteydessä sitoutumiseen. Organisaation oikeudenmukaisuuden yhteyden tutkimus sitoutumiseen on ollut viime vuosikymmenien aikana runsasta. Tutkimukset on kuitenkin toteutettu usein pienillä aineistoilla ja kohdistuen vain tiettyihin aloihin, jolloin ei voida yleistää tuloksia koskemaan koko populaatiota (Hult, 2005; Nielsen, ym., 2018; Saari & Melin, 2020). Tutkimuksemme etuina on ollut se, että vastaajajoukko on ollut suuri, ja että tutkimusjoukko on edustanut monia eri ammattialoja, jolloin se on informatiivisempi kuin tutkittaessa yhden työpaikan tai tietyn ammattiryhmän sitoutumista. Lisäksi sitoutumista koskevat tutkimukset ovat usein tehty poikkileikkausasetelmalla, jolloin ei ole ollut mahdollista tarkastella sitoutumisen jatkuvuutta yli ajan. Tutkimuksemme eduksi voidaan lukea seuranta tutkimusasetelma, joka mahdollisti sitoutumisen kehittymisen seuraamisen.

Tarkastellessa logistisen regressioanalyysin tilastollista merkitsevyyttä eri oikeudenmukaisuuden tekijöillä suhteessa sitoutumiseen oli havaittavissa, että oikeudenmukaisuuden komponentit: ihmisten välinen, menettelytapojen ja jakava oikeudenmukaisuus ennustivat sitoutumista vuonna 2012. Demografisista tekijöistä ikä ei ollut yhteydessä sitoutumisen pysyvyyteen seurannassa. Sen sijaan korkeampi koulutus ja miessukupuoli ennustivat sitoutumisen pysyvyyttä.

Oikeudenmukaiseksi koettu organisaatio tukee organisaation menestystä ja auttaa saavuttamaan asetettuja strategisia tavoitteita. Organisaation taloudellisella menestymisellä ja yksilön koetulla työhyvinvoinnilla onkin siis useiden tutkimusten mukaan yhteys toisiinsa. (Colquitt ym., 2013). Organisaation menestyksen näkökulmasta yksilön koettu työhyvinvointi ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat positiivisesti

kilpailukyvyn saavuttamiseen, laadunkehittämiseen, innovatiivisuuteen sekä tuottavuus- ja kustannustekijöihin. Korkeat työhyvinvoinnin omaavat henkilöt ovat tuotteliaampia, kuin työhönsä tyytymättömät, joka taas heijastuu työsuoritukseen. (Ojala & Ahonen, 2005.)

Oikeudenmukaiseksi koettua organisaatiota kohtaan työntekijöiden luottamus kasvaa, organisaation jäsenten ja johtajien väliset ristiriidat vähenevät ja oikeudenmukaisuus parantaa tiimityöskentelyä. Johdonmukaiseksi ja oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen auttaa työntekijöitä ennakoimaan tulevia päätöksiä ja täten myös omaa työtä, mikä puolestaan helpottaa tulevaisuuden ennakkointia (Yean & Yusof, 2016; Colquitt ym, 2013). Erityisesti organisaation muutostilanteissa oikeudenmukaisen toiminnan tärkeys korostuu, josta erityisesti menettelytapojen ja informaationkulun oikeudenmukaisuus tukee muutosprosessissa onnistumista (Taskinen, 2005).

9.1 Aineiston demografiset tekijät (sukupuoli, ikä ja koulutusaste)

Sukupuolen, iän ja koulutuksen vertailua on pidetty keskeisinä aiemmissa tutkimuksissa, joten halusimme tarkastella näiden demografisten tekijöiden vaikutusta suhteessa sitoutumiseen kunta10 aineistossa. (Turunen, 2012).

Tutkimuksessamme miehet osoittautuivat sitoutuneemmiksi kuin naiset menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja ihmisten välisen oikeudenmukaisuuden suhteen. Jakavan oikeudenmukaisuuden osalta sukupuoli ei ennustanut sitoutumisen pysyvyyttä. Kunta10 aineistossa sukupuolen osalta naisilla on huomattava yliedustavuus, jonka huomioimista on tärkeää tarkastella suhteessa sitoutumiseen. Sukupuolen huomioiminen suhteessa sitoutumiseen on noussut kiinnostuksen kohteeksi, erityisesti viimeisten vuosikymmenien aikana, kun naisten osuus työvoimassa on kasvanut. (Bing, Gruys, Helford & Stewart, 2007). On esitetty, että sukupuolella ei ole suoraa vaikutusta sitoutumiseen, mutta sillä mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen, voi olla eroja sukupuolten välillä (Asmawi & Khalili, 2012).

Tutkimuksissa, joissa naiset ovat osoittaneet vahvempaa sitoutumista organisaatioon syyksi on esitetty, että naiset kohtaavat enemmän haasteita työelämään päästääkseen

(Mathieu & Zajac, 1990). Lisäksi naisten on arveltu olevan sitoutuneempia maissa, joissa naisten työllistyminen on harvinaisempaa kuin miesten (Sökmen & Ekmekçioğlu, 2016). Tutkimuksissa, joissa miesten on havaittu olevan sitoutuneempia työhönsä, syyksi on esitetty muun muassa heidän vähäisemmät konfliktinsa työ- ja perheroolien välillä sekä heihin kohdistuva vähäisempi syrjintä (Akintayo, 2010; Visagie & Diedericks, 2018). Sukupuolten välisiä eroja vertaillaessa tärkeintä on huomioida työskentelyolosuhteet. Tutkimuksissa on esitetty, että kun työpaikka ja asema ovat vertailukelpoisia on miesten ja naisten välinen sitoutuminen yhtä vahvaa (Hult, 2005; Jokivuori, 2002; Marsden, Kalleberg & Cook, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Ngo & Wing-Ngar Tsang, 1998).

Tutkimuksessamme vertasimme nuorempien ja vanhempien työntekijöiden sitoutumista, mutta ikä ei ennustanut sitoutumisen pysyvyyttä. Iäkkäämmät työntekijät ovat kuitenkin osoittautuneet monissa muissa tutkimuksissa sitoutuneimmiksi kuin nuoremmat työntekijät (Hult & Svallfors, 2002; Tammelin, Saari & Koivunen, 2017). Erityisesti affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen osalta iäkkäämmät ovat osoittaneet vahvempaa sitoutumista kuin nuoremmat työntekijät (Leszczynska, 2018). Iäkkäämpien työntekijöiden vahvempi sitoutuminen organisaatioon voi osaltaan johtua siitä, että vanhemmat ihmiset eivät usko enää olevansa niin haluttuja työmarkkinoilla. On myös todettu, että vanhemmat saavat työstään enemmän nautintoa ja heillä on paremmat työsuhteet, joka johtaa siihen, että vanhemmat ovat sitoutuneempia. (Lehto & Sutela, 2008).

Nuorempien vähäisempää sitoutumista on selitetty esimerkiksi sillä, että ensimmäiset työpaikat ovat usein sellaisia, joissa ei ole sitoutumista lisääviä piirteitä. Nuorten sitoutuminen on kuitenkin ollut kasvussa 1980- luvun puolivälin ja 2000- luvun alun välissä, vaikka työttömyys nuorten keskuudessa on ollut nousussa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019). Oikeudenmukaisuuden osalta nuorempien työntekijöiden on huomattu tutkimusten perusteella havittelevan taloudellista turvaa ja menestystä. Tämän vuoksi nuoremmat työntekijät ovat alttiimpia toimimaan positiivisesti suhteessa organisaatioon, joissa heitä palkitaan tekemästään työstä (Buchanan, 1974; Goulet & Frank, 2002; Conger & Kanungo, 1987). Tutkimuksemme tulokset tukivat näitä osittain epäjohdonmukaisia tuloksia oikeudenmukaisuuden ja iän suhteen, sillä tutkimuksessamme iällä ei ollut yhteyttä työhön sitoutumiseen minkään oikeudenmukaisuuden komponentin suhteen.

Aineistomme osoitti, että korkeammin koulutetut ovat sitoutuneempia työhönsä menettelytapojen ja ihmistenvälisen oikeudenmukaisuuden suhteen. Suomalaisissa tutkimuksissa onkin osoitettu, että korkeammin koulutetut ovat sitoutuneempina kuin muut työntekijät (Haavisto, 2010; Pikkarainen, Perheentupa, Nieminen & Poussa, 2014). Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on osoitettu, että yliopistokoulutuksen saaneet ovat sitoutuneempia kuin alemman koulutuksen saaneet ja fyysistä työtä tekevät henkilöt (Hult & Svallfors, 2002). On kuitenkin yllättävää, että korkeasti koulutettujen vahvempi sitoutuminen ei näkynyt jakavan oikeudenmukaisuuden suhteen. Korkeasti koulutetut ovat mahdollisesti sitoutuneita työntekoon ja ammattialaansa, mutta eivät yksittäiseen yritykseen. Tämän vaikutuksia on aineistomme pohjalta vaikea arvioida, joten myöhemmissä tutkimuksissa olisi mielekästä arvioida tarkemmin sitä, mihin yksilöt ovat sitoutuneita.

9.2 Luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä on ilmiön onnistunut mittaaminen. Mittaamisen onnistumiseen vaikuttaa muun muassa mittarin luotettavuus, oikeanlaisten tutkimusmenetelmien valinta, mutta myös aineiston oikeanlainen käsittely. (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009.) Tutkimuksemme tavoittaa ainoastaan julkisen sektorin työntekijät, joka osaltaan vaikuttaa sitoutumiseen. Tutkimus tulokset näyttävät, että yksityisillä ammatinharjoittajilla sitoutuminen työhön on voimakkaampaa kuin julkisen sektorin työntekijöillä. Yksityisten ammatinharjoittajien voimakkaampi sitoutuminen on odotettavaa, sillä työstä saadut palkkiot saadaan suoraan itselle (Hult, 2005). Erityisesti julkisella sektorilla haasteena on resurssien puute rahalliseen palkitsemiseen, jolloin korostuu ei-aineellinen palkitseminen, kuten luottamusta rakentava huolellinen esimiestyö sekä esimiehen sensitiivisyys alaisen tarpeille (Colquitt ym., 2013; Moorman, 1991).

Kunta10 aineiston kunnat ovat vähitellen tulleet vapaaehtoisesti mukaan hankkeeseen. Otantamenetelmään vaikuttaa tutkimuksen tavoitteet, resurssit, tarkkuusvaatimukset, perusjoukon koko ja maantieteellinen sijainti, havaintoyksilöiden ominaisuudet sekä käytettävissä olevat rekisterit ja luettelot. (Nummenmaa, 2006; Valli, 2001).

Tutkimuksen luotettavuutta tukee, että otoskoko on merkittävän suuri, mutta otantamenetelmä vaikuttaa ulkoiseen validiteettiin. Erityisesti kuntatutkimus fokusoituu Etelä-Suomeen, mitä voidaan pitää myös tutkimuksen rajoitteena (Nummenmaa, 2006). Kuntien otanta on tutkimuksen kannalta perusteltua, mutta validiteetin kannalta satunnaisotannalla olisi mahdollista saada suomenlaajuisesti ulkoiselta validiteetilta informatiivisempaa tietoa.

Organisaatorakenne voi vaikuttaa merkittävästi tutkimustuloksiin, sillä eri sektoreiden tarkoitusperät ovat erilaiset. Julkisen sektorin, eli valtion ja kuntien pääintentio on sosiaalisen järjestyksen ylläpito, jonka toiminnan pohjalla on poliittinen järjestelmä ja rahoituksena toimii verot. Yksityisen sektorin päätavoitteena on puolestaan tavoitella taloudellista voittoa palveluiden ja markkinatalouden ehdoilla. Kolmas sektori puolestaan sisältää vapaaehtoistyötä, yhdistyksiä ja järjestötoimintaa. Kolmannen sektorin motiiveihin kuuluu siis ideologiset, sosiaaliset tarpeet ja kansalaisyhteiskunnallisesti. (Saukkonen, 2013.)

Reliabiliteetilla, eli sillä kuinka hyvin tutkimuksemme kysymykset mittaavat samaa asiaa. Reliabiliteetissa on mahdollista erottaa kaksi tekijää, joita ovat stabiliteetti sekä konsistenssi. Stabiliteetti liittyy mittarin ajalliseen samankaltaisuuteen, johon vaikuttaa mittarin vastaavan senhetkinen emotio, tai muut tilannetekijät, jotka aiheuttavat satunnaisvirheitä. Mittarin stabiliteettiin, eli sen pysyvyyteen on voinut merkittävästi vaikuttaa vastaajan senhetkinen mielentila. Subjektiiivisen kokemuksen vaikutusta, stabiliteettia ja sosiaalisen suotavuuden ongelmat ovat lähes kaikissa tutkimuksissa läsnä ja niitä on haasteellista kontrolloida. (Wright, 1979). Tutkimuksessa käytetty mittaristo ei ole herkkä vastaajan vallitseville emootioille tai persoonaan liittyville vääristymille (Nielsen ym., 2018).

Konsistenssi puolestaan viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksen kysymykset mittaavat samaa asiaa (Procter, 1995). Konsistenssi tutkimuksessamme on hyvä, sillä kyseessä on seurantatutkimus ja kysymykseen vastaavat samat henkilöt ja kyseessä on sama mittari. Kyselyssä tutkimuskysymyksemme kannalta olennaisia asioita kysyttiin useilla eri kysymyksillä, mikä vähentää satunnaisvirheiden todennäköisyyden määrää, mikä puolestaan vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että aineisto ei edusta koko Suomen työelämää, tai koko kuntakenttää.

10. Jatkotutkimus

Tutkimukset oikeudenmukaisuudesta ovat merkittävästi painottuneet lähiesimiehen ja johtajien oikeudenmukaisuuden tarkasteluun, mikä rajoittaa merkittävästi organisaatioon sitoutumiseen kokonaisvaltaista tarkastelua. Jatkotutkimukseksi ehdotamme myös konkreettisten toimintamallien kehittämisen sitoutumisen lisäämiseksi ja oikeudenmukaisuuden kokemusten tukemiseksi. Lisäksi ehdotamme jatkotutkimukseksi vertailua siitä, kuinka organisaatiomuoto, kuten julkisen ja yksityisen sektorin erot vaikuttavat organisaation oikeudenmukaisuuskokemukseen. Olisi myös tärkeää saada lisää tietoa siitä, kuinka organisaation oikeudenmukaisuuden kokemuksia olisi mahdollista integroida eri kulttuureihin.

10.1 Konkreettiset toimintamallit ja interventiot

Johtajainterventiot voisivat tarjota konkreettisia keinoja vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin (Kelloway & Barling, 2010). Onnistuneita johtajien koulutuksia organisaation oikeudenmukaisuuden interventioina onkin toteutettu. Skarlicki ja Latham (1996) tutkivat johtajien oikeudenmukaisuuskoulutuksen vaikutuksia ammattiliittojen jäsenten käsityksiin organisaation oikeudenmukaisuudesta ja havaittiin, että johtajien koulutus lisäsi käsitystä johtajien oikeudenmukaisuudesta ammattiliittojen keskuudessa. Lisäksi oikeudenmukaisuuden osallistava interventio kolmella kunnalla lisäsi oikeudenmukaisuuden kokemusta. Interventioon sisältyi osallistava viitekehys, jossa pyrittiin yhteisiin kehitystavoitteisiin ja –suunnitelmiin, joiden tarkoituksena oli parantaa organisaation jäsenten yhteistyötä ja osallistumismahdollisuuksia (Linna, Väänänen, Elovainio, Kivimäki, Pentti & Vahtera, 2011).

Tämänhetkisessä globaalissa yritysmaailmassa monikulttuurinen työ on merkittävässä roolissa ja oikeudenmukaisuuskäsitykset voivat vaihdella hyvinkin paljon eri kulttuurien ja maiden välillä. Tämä luo painetta yrityksen johdolle ja kulttuurien väliselle

viestinnälle. Jatkotutkimukseksi ehdotammekin konkreettisten kokonaisvaltaisten toimintamallien kehittämisen yrityksen oikeudenmukaisuuden ilmentämiseksi monikulttuurisessa ympäristössä. Monikulttuurinen oikeudenmukaisuuden kokeminen edistää viestintää, työtyytyväisyyttä ja on positiivisesti yhteydessä organisaatiota tukevaan käyttäytymiseen (Colak & Erdost, 2004).

Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet yksilön näkökulmaan oikeudenmukaisuudesta. Jatkotutkimukseksi ehdotammekin, että oikeudenmukaisuuden sosiaalista luonnetta, sekä oikeudenmukaisuuskokemuksen jakautumista organisaation jäsenten keskuudessa olisi hedelmällistä tarkastella. (Whitman ym., 2012). Oikeudenmukaisuuden ilmapiirin vaikutus organisaation jäsenten välillä voi auttaa organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

10.2 Oikeudenmukaisuus, sitoutuminen ja organisaatiomuutos

Oikeudenmukaisen johtamisen ja alaisten oikeudenmukaisuuskokemusten merkitys korostuu erityisesti muutostilanteessa (Kausto, Elovainio & Elo, 2003). Oikeudenmukaisuuden kokemuksella organisaation muutosprosessilla on konkreettinen vaikutus muutosprosessin pituuteen ja sillä on mahdollista vaikuttaa organisaation muutoksen siirtymäaikoihin, jotka ovat muutosprosessin onnistumisen kannalta merkittävimpiä vaiheita. Lisäksi oikeudenmukaisuus auttaa selkeyttämään henkilöstön kokemusta muutoksesta, esimerkiksi selkeyttämällä rooleja, vastuualueita ja heihin kohdistuvia odotuksia (Vakkala, 2012). Organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden motivaatio, osaaminen ja henkilökohtainen panostus erityisesti muutostilanteessa ja sen jälkeen ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta (Lampikoski, 2005). Jatkotutkimukseksi ehdotammekin siis konkreettisia malleja, kuinka työntekijän oikeudenmukaisuuden kokemusta ja sitoutumista olisi mahdollista lisätä erityisesti organisaatiomuutoksen prosessin eri vaiheissa.

10.3 Organisaation oikeudenmukaisuuden ja sitoutumisen yhteys kulttuuriin

Jatkotutkimukseksi ehdotamme sitoutumisen ja organisaation oikeudenmukaisuuden tutkimisen eri kulttuureissa. Eri kulttuureissa erilaiset arvot ja tavat toimia työelämässä

voivat johtaa erilaisiin tulkintoihin. Kulttuurilla on lievä yhteys koetun oikeudenmukaisuuden ja työhön sitoutumisen yhteyteen. (Rahim, Magner, Antonio & Rahaman, 2001). Kulttuurien välisiä eroja tutkittaessa on kuitenkin kritisoitu käsitteiden erilaista määrittelyä, joka johtaa siihen, että tutkimuksissa on mitattu eri ilmiöitä eivätkä ne ole vertailukelpoisia (Cropanzano & Randall, 1993).

Kulttuureita vertailevat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että suomalaiset ovat vähemmän sitoutuneita kuin voisi olettaa. Suomalaisten korkean palkkatason voisi olettaa johtavan vahvempaan sitoutumiseen. Suomalaiset on usein nähty kuitenkin työlle omistautuvina, jonka vuoksi sitoutumisen voisi olettaa olevan myös kansainvälisesti korkeaa (Kortteinen, 1992). Työn merkityksen kasvut on nähty olevan yhteydessä työmarkkinoiden epävarmuuteen, sillä kun työn saaminen on vaikeampaa sen merkitys kasvaa. Myös muiden osa-alueiden kuten vapaa-ajan ja perheen merkityksen muutokset vaikuttavat osaltaan siihen, kuinka merkittävänä työtä pidetään. Suomalaiset palkansaajat ovat edelleen sitoutuneita työhön, vaikka se on heikentynyt hieman 1980-luvulta 2000-luvulle. (Lehto & Sutela, 2008; Pyöriä, 2012).

10.4 Kvalitatiivisen tutkimuksen lisäarvo

Aiemmin sitoutumista on tutkittu pääasiassa kvantitatiivisesti, joka ei välttämättä tavoita eroja sitoutumisessa. Sitoutumisen tutkimuksessa 1990-luvulla ei ole huomattu eroja naisten ja miesten organisaatioon sitoutumisessa, mikä on merkittävä ero 1960-luvulle, jolloin ei ollut tyypillistä naisille olla palkkatyössä, mikä myös selitti naisten sitoutuneisuutta organisaatioon (Jokivuori, 2002). Sitoutumisen tutkimuksesta on toteutettu vain harvoja kvalitatiivisia tutkimuksia (Sturges & Guest, 2001). Vaikkei kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmene eroja sukupuolten välillä voi näitä silti olla olemassa. Esimerkiksi Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass, & Bonvini (2004) ovat arvioineet, että vaikka eroja sitoutumisessa organisaatioon ei olisi, voi sitoutuminen olla erilaista sosiaalisten roolien johdosta naisten ja miesten välillä. Naisten sitoutumiseen on huomattu tutkimusten mukaan vaikuttavan sosiaalinen toiminta organisaation sisällä miehiä enemmän. (Chusmir & Parker, 1992). Laadullisella tutkimuksella voisi

mahdollisesti selittyä kentällä olevat ristiriidat tutkimusten vaihtelevista tuloksista. Esimerkiksi juuri miesten ja naisten välisiä eroja voitaisiin ymmärtää syvällisemmin, ja tutkimustuloksiin saataisiin näin lisää johdonmukaisuutta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syy-seuraus-suhteiden tutkimusta, jotka antavat näin ollen arvokasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (McLeod, 2011).

11. Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ihmistenvälinen-, menettelytapojen ja jakava oikeudenmukaisuus ennustavat Kunta10 aineistossa työhön sitoutumista vuonna 2012. Lisäksi sukupuolella ja koulutusasteella on merkitystä sitoutumisen ennustajana siten, että korkeammin kouluttautuneet ja miehet ennustivat sitoutumisen pysymistä ihmistenvälisen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden suhteen. Jatkotutkimuksessa olisikin tarpeellista tarkastella sitä, miksi jakava oikeudenmukaisuus ennusti vahvemmin alhaisemman koulutuksen suhteen, kun muissa oikeudenmukaisuuden muuttujissa sitä ennusti korkeampi koulutus.

Lähteet

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2. painos, s. 267-299). Lontoo: Academic Press.

Akintayo, D. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*, 2(1),1-8.

Allen, N.J. & Grisaffe, D.B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209-

236.

Aro, A. W. (2006). *Onko työssä tolkkua?* Helsinki: Edita.

Asmawi, A. & Khalili, A. (2012). Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(5).

Bell, B. S., Wiechmann, D. & Ryan, A. M. (2006). Cosequences of Organizational Justice Expectations in a Selections System. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 455- 466.

Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1987). Interactional Fairness Judgements: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 2, 199-218.

Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Teoksessa Lewicki, Roy J.& Sheppard, Blair & Bies, Robert (eds.) *Research on Negotiations in Organizations*. Press, Greenwich, 43-55.

Bing, M., Gruys., M., Helford., M. & Stewart., S. (2007). Men, Women, and Perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turnover Intentions. *Journal of Business and Public Affairs*.

Britt, T.W. (1999). Engaging the self in the field: Testing the Triangle Model of Responsibility, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 696–706.

Britt, T.W. (2003). Motivational and emotional consequences of self-engagement: Dynamics in the 2000 presidential election, *Motivation and Emotion*, 27, 339–58.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533.

Christmann, E. P., & Badgett, J. L. (2008). *Interpreting Assessment Data*. NTSA Press;

Chusmir, L. H., & Parker, B. (1992). Success strivings and their relationship to affective work behaviors: Gender differences. *Journal of Social Psychology*, 132, 87–99.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.

Colak, M. & Erdost, E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions for Future Research. *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22, 51-84.

Conlon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *Academy of Management Journal*, 36, 1109-1124

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind, healthy organization - A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455-471.

- Colquitt, J.A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C. & Ng K. Yee (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied psychology* 86(3), 425–445.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C.R. (2005). 'What is organisational justice? A historical overview.' *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, 3-56.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 10.
- Cropanzano R. & Randall M. (1993). Injustice and Work Behavior: A Historical Review. Teoksessa Cropanzano Russell (toim.) 1993. *Justice in The Workplace. Approaching Fairness in Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, 3–20.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. Teoksessa: Cooper, C.L. and Robertson, I.T., Eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, John Wiley & Sons, New York, 317-372.
- Deutsch M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues* 31(3), 137–149.
- Ekienabor, E. (2019). Impact of Job Stress On Employees' Productivity and Commitment. *International Journal for Research in Business, Management and Accounting*, 2, 124-133.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004), The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.
- Elovainio M., Kivimäki M. & Helkama K. (2001). Organization justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal Applied Psychology*, 86, 418–24.
- Elovainio M., Kivimäki M. & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *Journal Public Health*, 92, 105–8.
- Elovainio M., Kivimäki M., Vahtera J., Keltikangas-Järvinen, L. & Virtanen, M. (2003). Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health. *Health Psychology*, 22, 287–93.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Puttonen, S., Lindholm, H., Pohjonen, & T, Sinervo, T. (2006). Organisational injustice and impaired cardiovascular regulation among female employees. *Occupation Environment Medicine*, 63, 141–4.

Goulet, L. & Frank, ML. (2002). Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-Profit, and For-Profit. *Public Personnel Management*. 31.

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Greenberg, J. (2010). Organizational injustice as a health risk. *Academy of Management*, 4, 205-243

Greenberg, J. & Lind, E. (2000). 'The Pursuit of Organizational Justice: from conceptualization to implication to application'. *Psychology: What we know about theory and practice*.

Haavisto, I. (2010). *Työelämän Kulttuurivallankumous*. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. Yliopistopaino.

Hosseizadeh, A. & Naseri, M. (2009). “*Organizational Justice*”. Samt Publications (Persian) 5. painos. s.18-23.

Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Prentice Hall: Harlow, UK.

Hult, C., & Svallfors, S. (2002). Production regimes and work orientations: A comparison of six western countries. *European Sociological Review*, 18, 315–331.

Hult, C. (2005). Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries. *Organization Studies*, 26(2), 249-270.

Imamoglu, S., Ince, H., Turkcan, H & Birsen Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance, *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

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.

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen Työorganisaatioon ja Ammattijärjestöön: Kilpailevia vai Täydentäviä?* Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä.

- Kalleberg, A. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Kausto, J., Elovainio, M. & Elo, A-L. (2003). Työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemukset, terveys ja työn epävarmuus. *Työ ja ihminen*, 17 (4), 304-317.
- Kelloway, E. K., Barling, J., (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, Sitoutuminen ja Sopimus*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal and information justice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 916-928.
- Khalip, P. & Nooraazian, M. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 6.
- Kortteinen, M. (1992) *Kunnian kenttä: Suomalainen Palkkatyö Kulttuurisena Muotona*. Helsinki: Edita.
- Krajcsák, Z. & Gyökér, I. (2013). How to increase workplace commitment? *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 21(1),39.
- Lambert, E., & Hogan, N., & Griffin, M. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*. 35. 644-656.
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta Avainhenkilöihin – luo Kilpailuetua Sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita.
- Lee, H. & Lee, S., (2019). Is More Commitment Always Better? A Study on the Side Effects of Excessive Organizational Commitment on Work–Family Conflict. *Review of Public Personnel Administration*. SAGE Publications.
- Lehto, A.M., & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolmevuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leszczynska, A. (2018). Work related values and organizational commitment relative to gender and age. *CBU International Conference Proceedings*, 6, 299-300.
- Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. Teoksessa: K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R. H. Wills (toim.) *Social Exchange. Advances in Theory and Research* (s. 27-55). New York: Plenum.

- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. Teoksessa: J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in Organization Justice*. Stanford University Press.
- Linna, A., Väänänen, A., Elovainio, M., Kivimäki, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2011). 'Effect of participative intervention on organisational justice perceptions: a quasi-experimental study on Finnish public sector employees'. *The International Journal of Human Resource Management*, 706-721.
- Lämsä, A., Hautala, T. & Päivike, T. (2004). *Organisaatiokäyttäytymisen Perusteet*. Helsinki: Edita.
- Marsden, P., Kalleberg, A. & Cook, C. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi – Voiko Sisäistä Motivaatiota Johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108.
- McLeod, J. (2011). *Qualitative Research in Counselling and Psychotherapy*. 2. painos. SAGE Publications.
- Memarzadeh, G. & Mahmoudi, R.K. (2010). Applying organizational concepts in the Iran public sector: A preliminary empirical work on justice. *European Journal of Social Sciences*. 14. 594-605.
- Mercurio, Z. (2015). *Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. An integrative literature review*. Human Resource Development Review 14 (4), 389–414.
- Metin, K., & Asli, K. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: A case of industrial enterprises work code CJ02F5005. *Journal of Economic and Social Development*, 5(1), 46.
- Metsämuuronen, J. (2005). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Meyer, J. & Allen, N. (1990). Journal of Occupational Psychology. The British *Psychological Society* 63, 1-18.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1).

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.

Mikula, G. (1984). Personal relationships: Remarks on the current state of research. *Eur. J. Social Psychology*, 14, 339-352.

Moorman R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76(6), 845–855.

Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press, Greenwich.

Mowday, R., L. Porter & R. Steers (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Nummenmaa, L. (2006). *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.

Nummenmaa, L. (2008). *Käyttäytymistieteiden Tilastolliset Menetelmät*. Helsinki: Tammi.

Nielsen, M. B., Christensen, J. O., Finne, L. B., Knardahl, S., (2018). Are Leadership Fairness, Psychological Distress, and Role Stressors Interrelated? A Two-Wave Prospective Study of Forward and Reverse Relationships. *Frontiers in Psychology*, 9, 90.

Ngo, H. & Wing-Ngar Tsang, A. (1998). Employment practices and organizational commitment: differential effects for men and women? *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), s.251-266.

Noraazian, M. & Khalip, N. (2016) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6,12.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi Tuloksentehtävänä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Ohana, M. & Meyer, M. (2016). "Distributive justice and affective commitment in non-profit organizations: Which referent matters?", *Employee Relations*, 38(6). 841-858.

- Ololube, P. (2016). *Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions*. Information Science Reference (an Imprint of IGI Global).
- Patrick, A., & Sonia, J. (2012). Job Satisfaction and Affective Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 1.
- Pikkarainen, I., Perheentupa, I., Nieminen, E. & Poussa, L. (2014). *Työelämä, sä Tarviit mua! Dialogi-selvitys Amiksista ja Työn Tulevaisuudesta*. Viestintätoimisto Ellun kanat. Kiriprintti, Helsinki.
- 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.
- Procter, M. (1995). *Measuring Attitudes. Researching Social Life*. London: Sage.
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja Organisaation Menestys*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rahim, M., Magner, N., Antonioni, D. & Rahman, Md. (2001). Do justice relationships with organization-directed reactions differ across US and Bangladesh employees? *International Journal of Conflict Management*, 12, 333-349.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194–211.
- Rubenowitch, S. (1989) *Organisaatiopsykologia*. W&G, Espoo.
- Saari, T. & Melin, H., (2020). Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. *Työelämän tutkimus*, 18(1).
- Saukkonen, P. (2013) Kolmas sektori - vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta*, 4(1), 6–31.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Shahid, N. & Ahmad, B. (2020). Organizational commitment and its impact on turn over intentions among employees. *Journal of Pakistan Psychiatric Society*, 17(1), 9-12.
- Sheppard, B., Lewicki, R. & Minton, W. (1992) *The Search for Fairness in the Workplace*. New York: Lexington Books.
- Skarlicki, D.P., & Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory'. *Journal of Applied Psychology*, 161-169.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 22(1), 46–56.
- Sturges J., & Guest D. (2001) Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career, *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), 447-462.

- Suifan, T., (2019). The Effect of Organizational Justice on Employees' Affective Commitment. *Modern Applied Science*, 13(2), p.42.
- Sökmen, A. & Ekmekçioğlu, E. (2016). The Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference. *International Journal of Business and Management*. 5, 27-31.
- Tammelin, M., Koivunen, T., & Saari, T. (2017). Female knowledge workers and the illusion of working-time autonomy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(9/10), 591-604.
- Taskinen, H. (2005). *Oikeudenmukaisuus ja Kulttuurien Kohtaaminen Sosiaali- ja Terveystieteiden Organisaatioiden Yhdistämisessä*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja. E, Yhteiskuntatieteet, 126.
- Thibaut, J., & Walker, L.A. (1978). *Theory of Procedure*. California Law Review, s.541-566.
- Turunen, T. (2012). *Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos. Noudettu. 6.1.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29984/tyoorien.pdf?sequence=1>
- Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41, 213-226.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). Noudettu 21.12.2019. <https://tem.fi/etusivu>
- Työterveyslaitos (2019). Noudettu 10.11.2019. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A. Scott, B. A. & Livingston, B. (2009). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.
- Yean T. & Yusof A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 219, 798–803.
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. (Acta-väitöskirja, Lapin yliopisto). Suomen kuntaliitto: Helsinki.
- Valli, R. (2001). ”Kyselylomaketutkimus”. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 100–112.

van Knippenberg, D., De Cremer, D. & van Knippenberg, B., (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 113-140.

Visagie, M. & Diedericks, E. (2018). Gender parity in Gauteng district municipalities: the influence of female organisational commitment. *Journal of Public Administration*, 53(2), 234-258.

Whitman S., Caleo S., Carpenter S., Horner T. & Bernerth B. (2012). Fairness at the Collective Level: A Meta-Analytic Examination of the Consequences and Boundary Conditions of Organizational Justice Climate. *Journal of Applied Psychology* 97(4), 776–791.

Wright, R. (1979). *Quantitative Methods and Statistics. A Guide to Social Research*. Sage Publications Beverly Hills London 1979.