



Turun yliopisto
University of Turku

Henkilöstöjohtamisen ja työkuorman hallinnan yhteys organisaatiositoutumiseen suomalaisilla palkansaajilla

Sosiologia
Turun yliopisto
Pro gradu -tutkielma
Susanna Aho
Syksy 2015
Turku

TURUN YLIOPISTO

Sosiaalitieteiden laitos / Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

AHO, SUSANNA: Henkilöstöjohtamisen ja työkuorman hallinnan yhteys organisaatiositoutumiseen suomalaisilla palkansaajilla.

Pro gradu -tutkielma, 73 s., 3 liitesivua.

Sosiologia

Syksy 2015

Tutkielmassani tarkastelen henkilöstöjohtamisen sekä autonomian ja stressin eli yhdessä työkuormituksen hallinnan yhteyttä organisaatiositoutumiseen. Pohdin millä tavalla palkansaajan sitoutuminen organisaatioon rakentuu; ovatko tärkeämmässä asemassa työn hallintaan liittyvät tekijät vai organisaation panostus henkilöstöönsä? Etsin optimaalista autonomia- stressi- ja henkilöstöjohtamisen onnistuneisuustasoa, jolla palkansaajan sitoutuneisuus on maksimissaan. Pohdin myös organisatorisen sitoutumisen roolia nykytyöelämässä ja niitä motiiveja, joilla palkansaajien työnkuvien painetasapainoa ja työn tuottavuutta säädellään. Olen myös kiinnostunut mahdollisista yhteisvaikutusmekanismeista, joita organisaatiositoutumisen selittäjillä saattaa olla.

Tutkimusmateriaalinani käytän kansainvälisen MEADOW -konseptin mukaista poikkileikkausaineistoa Työelämän käytännöt 2012: työntekijät (N=1711). Tutkimusmenetelmänä käytän lineaarista regressiota.

Tulokset osoittavat, että suomalaiset ovat suurelta osin hyvin sitoutuneita työpaikkoihinsa ja selittäjäjoukostani tärkein tekijä tässä on henkilöstöjohtaminen. Keskitasoiseen sitoutumiseen päästään jo tyydyttävälläkin henkilöstöjohtamisella, sen sijaan korkean tason sitoutuneisuus edellyttää johtamisen onnistumista – mielellään myös jonkin verran autonomiaa. Työstressiä siedetään hyvin, jos vain henkilöstöjohtaminen tai vaihtoehtoisesti autonomia-asiat ovat kunnossa. Selittäjillä on yhteisvaikutuksia, ne täydentävät ja tarvittaessa paikkaavat toisiaan. Autonomian sitoutumista nostava efekti ja stressin sitä laskeva efekti ovat suhteellisen pienehköjä verrattuna henkilöstöjohtamisen suureen merkitykseen sitoutumisen rakentumisessa.

Tulosta selittää palkansaajien korkea halu sitoutua, mutta myös henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaisuus. Organisaatiolta tuleva tuki ja kannustus ovat työnkuvaakin tärkeämpi tekijä sitoutumisessa. Tutkimukseni vahvistaa myös oletuksen siitä, että palkansaajan sitouttaminen on mahdollista hänen väestöllisiin taustaominaisuuksiinsa katsomatta.

Asiasanat: organisaatio, sitoutuminen, henkilöstöjohtaminen, autonomia, stressi

UNIVERSITY OF TURKU

Department of Social Research / Faculty of Social Sciences

AHO, SUSANNA: Human Resource Management and the Managing of Workload as Predictors of Employee's Organizational Engagement in Finland.

Master's Thesis, 73 pages, 3 appendix pages.

Sociology

Autumn 2015

This thesis analyzes the connections between organizational engagement, human resource management (HRM), and the management of workloads, the latter consisting of employees' autonomy and stress levels. The purpose of this study is to explore what factors make up employees' commitment to their place of work: is it the workload-related attributes of the job or the support employees receive from the organization that makes employees commit? The goal is to pinpoint the most favorable rates of autonomy, stress, and HRM's success for the engagement to rise to its maximum potential. The role of engagement in current working life in general is set under investigation, as well as the motives to balance pressure levels and productiveness. Efforts are also made to discover potential synergies and interactions between the explanatory variables.

The research data under analysis is Työelämän käytännöt 2012: työntekijät (N=1711) which was produced by the international MEADOW concept. The data is examined with linear regression analysis.

Results indicate Finns are, on average, highly engaged to their work organizations. The most relevant factor among the variables explored in this study is HRM. For employees to commit to their organization, it only takes an average success rate in HRM. However, to achieve higher levels of commitment, great success is required in managerial duties simultaneously allowing a fair amount of autonomy resources to the employees. Stress at work is tolerated well among the staff once management has a good success rate, along with sufficient autonomy allocation. The explanatory variables interact and collaborate with each other, and may also supplement each other. Compared to the extensive impact of HRM, the commitment-boosting effect of autonomy and the negative effect of stress are still minor.

The power of HRM is an important factor due to its pervasive character, and employees are clearly willing to engage. The support and encouragement employees get from the organization seems even more important in raising engagement than the other attributes. This study also confirms that it is truly possible for work organizations to boost their staff's engagement, regardless of the demographic characteristics of the employees.

Keywords: organizational commitment, human resource management, autonomy, stress

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Teoriatausta ja avainkäsitteet	8
2.1	Sitoutumisen rooli työelämässä	8
2.2	Organisaatiositoutumisen teoreettisia kehyksiä	10
2.3	Johtamisideologiat ja painetason säätely	14
2.4	Vaatimukset, resurssit ja teorioiden evoluutio	17
3	Organisaatiositoutuminen ja työn vaatimustasapaino	24
3.1	Organisatorisen sitoutumisen synty	24
3.2	Työpaikkaan kiinnittymisen vaikutuksia	28
3.3	Tulevaisuuden tiivistyvät vaatimukset	30
4	Tutkimuksen lähtökohdat	34
4.1	Tutkimuskysymykset ja -asetelma	34
4.2	Aineisto	37
4.3	Muuttujat	38
4.4	Metodologia	43
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka	44
5	Analyysi	47
5.1	Latentit muuttujat ja aineiston tunnusluvut	47
5.2	Lineaarinen regressio	55
6	Johtopäätökset ja pohdinta	60
	Lähdeluettelo	68
	Liitteet	74

Liitteet

Liitetaulukko 1.....	74
Liitetaulukko 2.....	74
Liitetaulukko 3.....	74
Liitetaulukko 4.....	75
Liitetaulukko 5.....	75
Liitetaulukko 6.....	75
Liitetaulukko 7.....	75
Liitetaulukko 8.....	76
Liitetaulukko 9.....	76

1 Johdanto

Tätä kirjoittaessani julkinen keskustelu käy kuumana finanssikriisin jälkihoidosta. Valtiomme on edelleen lamaannustilassa talouden nikotellessa jo seitsemättä vuotta peräkkäin – kasvumme on Euroopan alhaisinta, eivätkä lähivuosienkaan ennusteet tuo lohtua. Työttömyysaste on ennätyksellinen ja kasvaa tällä hetkellä nopeammin kuin missään muussa Euroopan maassa. Lääkkeeksi on väläytelty monenlaisia työelämään kohdentuvia säästötoimenpiteitä, mm. työaikojen pidentämistä. Työelämää vavisuttivat hiljattain hallituksen kaavailemat leikkaukset, jotka oltiin kohdentamassa lähes yksinomaan julkisen sektorin naisvaltaisille matalapalkka-aloille. Työpaineiden ja työstä saadun kompensaation epäsuhta näillä emotionaalisesti haastavilla aloilla nousi puheenaiheeksi ja todistimme poikkeuksellisen laajaa mielenilmausta aiheen tiimoilta, jossa AY -liikkeet lähtivät rajusti vastustamaan leikkausten kohdennusta. Lopulta osapuolet päätyivät samaan pöytään neuvottelemaan tasapuolisemmista ratkaisuisista.

Tulevaisuudessakin on varmasti edessä suuria työelämän uudistuksia, mutta tämä ei suinkaan ole itsessään uutta. Työelämä on ollut jatkuvassa muutostilassa iät ja ajat. Viime vuosikymmenten työolotutkimukset ovat tuoneet julki, että fyysisen työn ilmentämä aikakausi on takana ja länsimaissa työ on suureksi osaksi – vaikka ei aivan kokonaan – siirtynyt käsistä korvien väliin. Koulutusvaatimukset ja -taso ovat väestössä nousseet, työn autonomia on kasvanut ja vuorovaikutustaitojen sekä työn sosiaalisen aspektin merkitys on korostunut. Työ on aiempaa vaihtelevampaa ja vapaampaa. Kuitenkin samanaikaisesti työn henkinen rasittavuus, palkattomat ylityöt ja kiire ovat lisääntyneet. Työ koetaan epävarmemmaksi ja vanhojen fyysispohjaisten työterveysriskien tilalle on tullut uusia mentaalisia uhkia, kuten erilaiset mielialahäiriöt ja työuupumus. (Lehto & Sutela 2008.)

Tutkimukseni käsittelee erästä kenties työpsykologian tutkituimmista aiheista: palkansaajan sitoutumista työpaikkaansa. Teema on aina ajankohtainen ja työsuhteen molempia osapuolia yhtäläisesti kiinnostava. Myös sosiologiassa sitä on käsitelty paljon. Sanotaan, että henkilöstön sitoutuneisuus on organisaation menestyksen merkki (Pyöriä & Saari 2012). Työorganisaatiot pitävätkin usein henkilöstönsä sitoutuneisuutta tärkeänä, sillä sitoutuneimmat työntekijät mielletään arvoiltaan ja persoonaltaan eniten organisaation kaltaisiksi sekä työssään

ahkerimmiksi ja tuotteliaimmiksi. Heillä on vähäisimmät työpaikanvaihtohalut ja he ovat työnantajille järkevin, itsensä parhaiten takaisin maksava investointi. Suomalaiset palkansaajat taas keskimääräisesti arvostavat pysyvyyttä, ennakoitavuutta ja tahtovat sitoutua.

Tarkastelen tutkimuksessani organisaatiositoutumisen rakentumista. Selvitän, mikä rooli on henkilöstöjohtamisen laadulla ja työnkuvan vaatimustasapainolla. Henkilöstöjohtamisen onnistuneisuus pitää sisällään palkansaajan näkökulmasta henkilöstöstä huolehtivaa, oikeudenmukaista ja taitavaa esimiestyötä, vaatimustasapainon indikaattoreina tutkimuksessani ovat autonomia ja palkansaajan kokema stressi. Autonominen palkansaaja kykenee vaikuttamaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, joka antaa hänelle työroolissaan vapautta ja itsenäisyyttä, mutta vastavuoroisesti myös velvollisuuksia. Stereotyyppisin paljon autonomiaa sisältävä työ lienee tietotyötä, jossa yksilö voi määritellä hyvinkin vapaasti aikataulujaan, työnsä tavoitteita ja osallistua työn tavoitteiden ja työtapojen kehittämiseen. Palkansaajan stressi taas kertoo kuormittuneisuudesta. Stressaantunut työntekijä tuntee olonsa jännittyneeksi, levottomaksi ja ahdistuneeksi työasioiden vaivatessa mieltä.

Palkansaajan kokiessa samanaikaisesti suurta työkuormitusta ja johdon tuen olevan puutteellista, hänen sitoutumisensa lähtee laskuun. Tällöin myös työn tuottavuus sukeltaa – työnantajasektorilla haluttaisiinkin usein henkilöstön sitoutuneisuustason olevan erittäin korkea. Mielenkiintoiseksi asetelman tekee se, että organisaatiositoutuminen ei kuitenkaan ole mustavalkoinen ilmiö. Kun sitoutuminen on korkeaa, samoin on tutkimusten mukaan myös stressi. Pitkittyneenä tällainen tilanne johtaa ylikuormittumiseen ja työkyvyn ongelmiin, jotka tulevat organisaatioille kalliiksi. Missioni on löytää ne tasot, joilla palkansaajan stressi on alhaisimmillaan ja samanaikaisesti sitoutuneisuus organisaatioon sekä työn tuottavuus maksimissaan.

Myrskyisten työmarkkinanäkymien luulisi huolettavan organisaatioita. Voisi kuvitella, että tällaisina aikoina organisaatioille olisi ensisijaista kiinnittää huomiota menestyksensä jatkuvuuteen. Organisaatioiden, liike-elämän ja työelämän asiantuntijat lienevät yhtä mieltä ainakin yhdestä asiasta: organisaation paras kilpailu- ja menestystekijä on osaava ja työhönsä paneutunut henkilöstö. Tämän resurssin organisaatiot pyrkivät myös säilyttämään itsellään. Organisaatiot voivat kulttuurillaan, käytännöillään ja johtamisellaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumistodennäköisyyteen. On perusteltua sanoa, että nykypäivänä tiedämme jo suhteellisen

hyvin, millaisilla menettelytavoilla työnantajat kykenevät henkilöstön sitouttamaan ja millaisia toiminta- sekä ajattelutapoja niiden kannattaa välttää sidettä tavoitellessaan. Monenlaiset työn organisoinnin tavat voivat toimia tapauskohtaisesti ja erilaiset organisaatiot loogisestikin vaativat erilaisia lähestymistapoja. Sitoutumisen tavoittelun tulisi kuitenkin aina olla muutakin kuin organisaation etuun tuijottelua. Vaikka monesti organisaatiolle paras henkilöstöpolitiikka on myös palkansaajalle ihanteellinen, ylilyöntejäkin esiintyy. Liian usein organisaatioiden toimia joudutaan perustelemaan yksinomaan tulokseen ja säästöihin vedoten.

Palkansaajallekin voi olla hyötyä siteestä organisaatioonsa. Toisaalta heiltä vaaditaan hiottuja itsensä johtamisen taitoja. Nykytyöelämässä on kunkin omalla vastuulla huolehtia voimavarojensa riittävydestä ja siitä, ettei organisaatio vain yksipuolisesti ime voittoa henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. Vaarana voi olla liiallinen työkeskeisyys ja palkansaajan uhrautuminen organisaation päämäärien eteen siinä määrin, että hän ikään kuin kahlitsee minuutensa organisaation konstruoimiin kehyksiin ja korvaa omat elämäntavoitteensa ja -arvonsa työpaikan tuottavuuden imperatiivilla.

2 Teoriatausta ja avainkäsitteet

2.1 Sitoutumisen rooli työelämässä

Sitoutumista voisi luonnehtia laveaksi, useilla merkitystasoilla käytetyksi ja kiistanalaiseksi käsitteeksi. Termi voidaan jakaa organisatoriseen sitoutumiseen, urasitoutumiseen, ammatilliseen sitoutumiseen, työhön tai sen sisältöön sitoutumiseen, työkeskeisyyteen eli palkkatyöhön sitoutumiseen ja ay-sitoutumiseen (Mamia & Koivumäki 2006). Sitoutuminen on helppo sekoittaa sen lukuisten naapuritermien, kuten työpaikanvaihtoaikeiden, työhyvinvoinnin, työn imun ja työtyytyväisyyden kanssa. Konstruktiona sitoutuminen on näitä termejä globaalimpi ja kokonaisvaltaisempi, se myös kehittyy osittain näiden tunnetilojen vaihteluiden seurauksena.

Sitoutuminen eroaa naapurinkäsitteistään aikaperspektiivin suhteen: siinä, missä esim. työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työ imu kuvaavat palkansaajan suhdetta organisaatioon tai työhönsä tietyllä hetkellä, sitoutuminen on pysyvämpi tila (Mowday, Porter & Steers 1979). Sitoutuminen kestää myös kolhuja työhyvinvoinnin alueilla ja säilyy näiden tekijöiden väliaikaisesti järkkyyssäkin. Sen, minkä työhyvinvointi kertoo palkansaajan suhteesta organisaatioon nyt, sitoutuminen pystyy kertomaan myös ensi vuoden osalta.

Organisaatioon sitoutuminen on yksi tärkeimmistä työvoiman vaihtuvuuden ennustajista (Allen & Meyer 1991). Se, kuinka relevanttina henkilöstön sitoutuneisuutta pidetään, riippuu täysin organisaation profiilista ja sen päämääristä. Yhdellä alalla organisaatioon juurtuminen voi tarkoittaa palkansaajalle heikkoa urakehitystä ja organisaatiolle jymähtämistä, toisella sektorilla tai toimialalla taas henkilöstön pysyvyys on tärkeä väline varmistaa osaamisen säilymistä ja asiakastyytyväisyyttä.

Sosiologiassa käyty organisaatiositoutumiskeskustelu kulminoituu työelämän muutosten, huonontumisen ja epävarmuuksien käsittelyyn. Tilannetta peilataan usein ”entisiin hyviin aikoihin”. Esim. Richard Sennett (2006) arvioi kapitalismin tuhonneen elämän

ennakoitavuuden, jonka aiemmin mahdollisti ihmisten tendenssi pysyä saman organisaation palveluksessa parhaimmillaan koko työuran ajan. Tästä näkökulmasta organisaatioihin kiinnittyminen ei enää kannata, sillä lyhytnäköisessä kvartaalitaloudessa työpaikat ovat epävarmoja, uhattuja ja jatkuvassa muutoksessa. Samalla Sennettin arvion mukaan työnantajatkaan eivät enää välitä työntekijöistään tai heidän sitouttamisesta, vaan ainoastaan tuotoista.

Keskeisiä työelämän ja sitoutumiskeskustelun tulkkeja ovat Suomessa olleet mm. Pertti Jokivuori ja Raija Julkunen. Jokivuoren (2002; Saari 2014) mukaan sitoutuminen oli täysin mahdollista ainakin vielä 2000 -luvulla ja puheet sitoutumisen haurastumisesta jälkiteollisessa yhteiskunnassa ovat liioiteltuja. Jokivuori katsoo sitoutumisen edustavan ihmisten perustavanlaatuista tarvetta yhteisöllisyyteen. Julkunen (2008) on tuonut puolestaan esiin työn henkilökohtaistumista, subjektivoitumista, tietoisumista, yksilöllistymistä ja palkansaajan vastuiden kasvamista. Tämä tulokulma sitoutumisen mahdollisuuksiin nykytyöelämässä on selvästi Jokivuorta kriittisempi ja Julkunen katsookin nykytyöelämän epävarmuuksien rokottavan sitoutumista suuresti (Saari 2014, 21).

Empiriaan nojautuen voidaan suomalaisesta työelämästä todeta yleisesti, että pysyvyys on arvossa: suomalaiset haluavat sitoutua työhön ja työpaikkaansa (Lehto & Sutela 2008). Verrattuna taas moniin muihin Euroopan valtioihin suomalaiset eivät näytä erityisen korkeasti sitoutuneilta. Tämä selittyy osittain kansallisten tekijöiden kautta, sillä sitoutuminen on voimakkaampaa hierarkiakeskeisemmissä kulttuureissa – vaikka toki organisaation kulttuuri on kansallista kulttuuria ratkaisevampi tekijä. Suomalaiset ovat sitoutuneita itse tekemäänsä työhön, vaikka työkeskeisyyden taso onkin laskenut viimeisimpien vuosikymmenten aikana. Työ on meille merkityksellistä ja sen nähdään edustavan enemmän kuin elannonhankintaa. Puhtaasti ei-taloudellisista syistä työn merkitykselle yksi keskeisin on sen rooli sosiaalisen identiteetin rakentajana. (Turunen 2012.)

Sitoutuneisuutta esiintyy eri vahvuisena ja eri tavoin painottuneesti riippuen palkansaajan yksilökohtaisista attribuuteista. Esim. Ylemmissä palkansaajaluokissa on enemmän työhön sitoutuneita kuin alemmissa. Ylemmät ammattiluokat arvostavat lisäksi enemmän työn sisältöjä kuin alemmat, kun iän, sukupuolen ja työsuhteen koetun epävarmuuden vaikutukset on

kontrolloitu. Työsuhteestaan varmimmat ovat sitoutuneimpia myös silloin, kun sukupuoli, ammattiluokka ja ikä vakioidaan. Myös perhetilanteella on vaikutuksensa. (Turunen 2012.)

2.2 Organisaatiositoutumisen teoreettisia kehyksiä

Organisatorinen sitoutuminen on alueena kaikista sitoutumisen alakategorioista tutkituin, mutta myös määrittelyltään kiistanalaisin (Morrow 1993). Se heijastelee palkansaajan suhtautumista työpaikkaan kokonaisuutena. Samoin kuin kattoterminsä, myös se on lähikäsitteidensä kanssa osittain päällekkäinen ja eronteot ovatkin tärkeitä. Lähikäsitteet peilaavat usein palkansaajan suhtautumista joko työhön tai joihinkin sen aspekteihin, mutta organisaatiositoutumisessa korostuu kiintymys työpaikkaan; sen päämääriin ja syvälliseen profiiliin. Sitoutuneisuus työorganisaatioon on lisäksi luonteeltaan sen sukulaiskäsitteitä stabiilimpaa. (Mowday, Porter & Steers 1979; Swailes 2004.) Erityisen vahvat yhteydet organisaatiositoutumisella on työssä jatkamiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (Mowday, Porter & Steers 1979; Allen & Meyer 1991). Asioiden helpottamiseksi käytän tästä eteenpäin sanoja ”sitoutuminen” ja ”organisaatiositoutuminen” synonyymeinä.

Laveimmassa merkityksessään sitoutuminen on psykologinen tila, joka ilmentää työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa merkittävästi yksilön päätökseen jatkaa työnantajansa palveluksessa. Sitoutuminen vaihtelee motiiviansa ja aktualisoitumistapojensa suhteen. (Allen & Meyer 1991.) Palkansaaja voi tuntea sitoutuneisuutta eri tasoilla, kiinnittyen esim. työjohtoon, organisaation eri viiteryhmiin, työyhteisöön tai omaan työtiimiin (Mamia & Koivumäki 2006). Ihmisten välillä on lisäksi yksilökohtaisia eroja, siksi yhdet sitoutuvat ylipäättään enemmän ja vahvemmin kuin toiset (Viitala 2004). Sitoutuminen kehittyy ajan kuluessa monimutkaisen prosessin tuloksena, jossa vaikuttavat sekä palkansaajan uniikit yksilötason ominaisuudet, että tilannetekijät. Sitoutumistaso saattaa myös muuttua palkansaajan henkilökohtaisen elämän, organisaation, yhteiskuntaolojen tai esim. talouselämän vaihtelujen seurauksesta. (Becker, Klein & Meyer 2009.)

Organisaatioon kiinnittyneen voidaan sanoa olevan työpaikkaansa kohtaan lojaali. Hänellä on vahva usko organisaation arvopohjaan (Mowday, Porter & Steers 1979; Swailes 2004)

Sitoutunut allekirjoittaa organisaation keskeiset toimintatavat ja suhtautuu positiivisesti ponnisteluun organisaationsa hyväksi. Hienojakoisempi tapa hahmottaa työpaikkaan koettua sitoutuneisuutta on Jokivuoren (2002) mukaan nähdä se kolmitasoisena siteenä, joka perustuu *mukautumiseen, samaistumiseen ja sisäistämiseen*. Mukautuva sitoutuminen on myötämielistä, adaptiivista ja toivottua käyttäytymistä organisaatiota tai sen jäseniä kohtaan etujen toivossa, kun samaistuminen edellyttää jo työpaikan ajatusmaailman hyväksymistä, arvojen kunnioittamista ja omaksumista. Tämä saattaa tulla esiin yksilön tuntemana ylpeytenä kuulumisestaan kyseiseen organisaatioon. Vaativin sitoutumisen muoto on sisäistäminen. Organisaatiokulttuurin sisäistänyt on uuttera ja paneutuu todenteolla työhönsä. Tutkimuksessani tarkastellaan tämän luokituksen perusteella vähintään samaistumista, kenties jopa sisäistämistä.

Edellisen kaltainen, mutta motiivikeskeisempi organisaatiositoutumisen määrittäminen on Allenin ja Meyerin (1991) kolmen komponentin malli (Three-Component Model: TCM), joka on yleisesti johtamiskirjallisuudessa käytetty ja sitoutumisen tutkimuksessa peräti käytetyin teoria. TCM:ssä sitoutumisen kolme lähdettä ovat *affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuuteen* perustuva. Affektiivisesti sitoutunut tahtoo kuulua organisaatioon johtuen tunnelatauksesta työpaikkaansa kohtaan. Hän työskentelee parhaan kykynsä mukaan, tavoitteenaan olla organisaatiolle hyödyksi. Normatiivisesti sitoutunut laittaa samaten kaikkensa likoon työssään, mutta motivaattorina ja ponnistelun katalyyttinä on halun sijaan velvollisuuden kokemus. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen perustuu tarpeelle, joka juontaa usein tilannetekijöistä. Palkansaaja voi esim. nähdä työmarkkinatilanteen huonona ja pysyä organisaation leivissä, sillä muuta ei ole tarjolla. Tällainen laskelmoivalla tavalla sitoutunut henkilö ei ponnistele välttämättä koko potentiaaliaan hyödyntäen työssään tai ajattele ensisijaisesti organisaation parasta, vaan pyrkii takaamaan työnsä jatkuvuuden ja yltämään sellaiselle suoritusasteelle, että työpaikka säilyy. Näistä kolmesta tyypistä affektiivinen on tutkituin ja usein myös toivotuin sitoutumisen muoto (Allen & Meyer 1997).

Allen ja Meyer (1991) näkevät luokitukset paremminkin sitoutumisen osasina kuin erilaisina sitoutumistyyppinä. Palkansaaja saattaa esim. hyvinkin tuntea halua ja tarvetta sitoutua, mutta kokea hyvin vähän velvollisuutta siihen. Teoreetikot tähdentävät, että on hedelmällisempää tutkia sitoutumista kokonaisvaltaisesti ja laveana ilmiönä sen sijaan, että keskityttäisiin vain yhteen sen ulottuvuuksista. Toisaalta TCM:llä kuvatut mentaliteetit kehittyvät moninaisista

syistä ja niillä saattaa olla toisistaan eriäviä implikaatioita työkäyttäytymiseen; kolmikomponenttimalli ei nivo yhteen aivan kaikkia sen kehittämiseen mennessä ilmestyneiden tutkimuksien tuloksia, eikä näin ollen ole aukoton (Allen & Meyer 1997).

TCM:ää on kritisoitu (Solinger, Van Olffen & Roe 2007) mm. siitä, että se niputtaa yhteen entiteettejä komponenttien sijaan. Tämän näkökulman mukaan affektiivisessa, normatiivisessa ja jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa on kyse eri ilmiöistä työasenteiden maailmassa. Käsitettä kuvaa kriitikkojen mukaan parhaiten affektiivinen sitoutuneisuus, sillä vain se kohdistuu aidosti itse organisaatioon. Jatkuvuuselementti ja normatiivinen elementti voivat liittyä enemmän työssä jatkamiseen, joka taas saattaa olla – vaikka ei tosin välttämättömästi – seurausta tunnepitoisesta siteestä organisaatioon. TCM -mallin on sanottu olevan kätevä tutkittaessa henkilöstön vaihtuvuutta, mutta toimivan huonommin sitoutumisen yleisenä mallina. Perusmalliksi sen sijaan on ehdotettu Eaglyn & Chaikensin jaottelua (E&C).

Eaglyn & Chaikensin näkökulmasta sitoutuminen on asennemaailman ilmiö. Yksilö arvioi mielessään tietynlaisen käyttäytymisen seuraukset ja hänelle kehittyy näin asenne erilaisia organisaatiokäyttäytymismalleja kohtaan. Yksilöllä on myös omanlaisensa normatiiviset uskomukset. Asenne käyttäytymismalleja kohtaan muodostaa yhdessä palkansaajan normatiivisten käsitysten kanssa käyttäytymisaikomuksen, joka johtaa itse organisaatiokäyttäytymiseen. Mallin mukaan sitoutuminen on kalkyloinnin tulos, vaikkakin tämä harkinta voi tapahtua myös yksilön sitä itse tiedostamatta. (Solinger, Van Olffen & Roe 2007.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen organisaatiositoutumista lintuperspektiivistä, kokoavasti. Ensisijaisesti pohjana toimii TCM -teoria puhtaasti siitä syystä, että organisaatiositoutumisen tutkimuksessa yleisimmin käytettynä mallina se mahdollistaa tarvittaessa tutkimukseni vertailun ja yhdistämisen jo aiempaan empiiriseen informaatioon. En kuitenkaan sulje muita määrittäsmallejakaan täysin kehikkoni ulkopuolelle.

Aineistonani toimivan työntekijäkyselyn kysymyksenasettelut antavat TCM:n kehyksessä joitakin viitteitä siitä, minkä luonteista sitoutumista tutkimukseni mittaa. Kysymyksillä selvitetään palkansaajan tuntemaa ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta ja hänen epäitsekään ponnistelunsa intensiteettiä eli sitä, ahkeroiko hän mielellään työnantajansa menestyksen eteen enemmän kuin työtehtävässä olisi tarpeen. Tällainen uhrautuva käyttäytyminen kertoo vahvasti

tunneperusteisesta sitoutumisesta. Toisaalta sitoutumista hahmotetaan myös tulkinnanvaraisemmilla kysymyksillä. Tutkimassani sitoutumisessa on affektiivinen painotus, mutta vedenpitävien päätelmien tekemien tutkittavien asenteista tai motiiveista olisi perusteetonta. Vastaan tähän haasteeseen painottamalla sitoutumisen affektiivista komponenttia hieman kahta muuta attribuuttia enemmän. Noudatan kuitenkin Meyerin ja Allenin viisasta neuvoa olla halkomatta hiuksia. Sitoutuminen on ilmiönä monisyinen ja onkin järkevää pidättäytyä urautumasta vain sen yksittäisen komponentin tarkasteluun.

Tunnepohjainen sitoutumiskomponentti kuvaa palkansaajan halua työskennellä organisaatiossa sekä hänen samaistumistaan ja kiinnittymistä työpaikkaan affektiperusteisesti (Allen & Meyer 1991). Äärimmillään tunneperäinen sitoutuminen on intohimoa tai työn kokemista elämäntehtäväksi, kutsumustyöksi. Affektiivisella sitoutumisella on joissakin tutkimuksissa todettu olevan voimakkain positiivinen vaikutus yksilön työkäyttäytymiseen, osallistumiseen ja suoriutumiseen (Powell & Meyer 2004).

Sitoutuminen kehittyy, kun palkansaaja kokee, että hänen tarpeensa tulevat organisaatiossa tyydyttyiksi ja hänen arvonsa yhtenevät organisaation arvopohjan kanssa. Suurin vaikutus affektiivisen sitoutumisen synnylle ovat palkansaajan luonteenpiirteet. Saavuttamisen tarve, kontrollihakuisuus, työkeskeisyys, kanssaihminen hyväksyntä ja itsenäisyys ovat vahvasti yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen. Myös yksilön sukupuoli, ikä, koulutus ja varallisuus vaikuttavat, mutta niiden merkitys on vähäinen. Sosiaalisista tekijöistä keskeisemmässä osassa ovat palkansaajan ja esimiehen väliset vuorovaikutussuhteet, selkeät roolit ja yksilön kokemus hänen arvostuksestaan ja tärkeydestä organisaatiossa. (Allen & Meyer 1991.)

Tunnepohjainen sitoutuneisuus on yhteydessä käyttäytymismuotoihin, jotka eivät suoranaisesti liity palkansaajan työrooliin, mutta silti kontribuoivat merkittävästi hänen käyttäytymiseensä työpaikalla. Kun yksilö on affektiivisesti sitoutunut ja kokee saavansa organisaatiolta tukea, syntyy pyrkimyksiä altruismiin ja myötämielisyyteen työpaikan tapoja kohtaan. Affektiivinen sitoutuminen ja organisatorinen tuki ovat positiivisesti yhteydessä organisaation eteen ponnisteluun ja ylimääräiseen uhrautumiseen ilman, että palkansaajalle olisi tästä välitöntä hyötyä. Tätä kutsutaan ekstraroolikäyttäytymiseksi. (Zajac & Mathieu 1990.)

Organisaation tuella tarkoitetaan mm. esimiesten kannustusta alaisiaan kohtaan ja rakentavaa suhtautumista palkansaajan virheisiin, suorituksiin, ehdotuksiin ja sairasteluun sekä heidän

töidensä haasteisiin. Organisaation tuki saattaa tosin itsessään olla jo jopa sitoutumista parempi ennustaja organisaation eteen ponnistelulle ja uhrautumiselle, sillä affektiivinen sitoutuneisuus itsessään ei riitä ekstraroolikäytöksen ilmenemiseen. Tämä johtuu siitä, että sitoutuneisuus saattaa ajan kuluessa vähentyä, mikäli palkansaaja huomaa ponnistelevansa ilman vastavuoroista tukea organisaatiolta. Tällöin tilanne koetaan epäreiluksi. Tässä suhteessa sitoutumisen tyypillä voi olla vaikutusta; on uumoiltu, että velvollisuudentunteeseen pohjautuva organisaatiositoutuminen saattaa olla ekstraroolikäyttäytymisen kannalta suotuisampaa kuin affektiivinen sitoutuneisuus. (Zajac & Mathieu 1990; McFarlane Shore & Wayne 1993.)

Affektiivisesti kiinnittynyt työvoima on organisaatiolle suuri valtti. Toisaalta vahva tunnesitoutuneisuus ennustaa myös uudenlaisia riskejä. Sitoutumisen kokonaisvaltaisuus luo organisaatioille suuren vastuun, sillä näin totaalinen heittäytyminen voi johtaa palkansaajan kohdalla tasapainon järkkymiseen. Ahkeran, organisaationsa puolesta ponnistelevan työmyyrän kääntöpuolena voi ollakin burnoutin partaalla painiskeleva työnarkomaani (Hautaniemi 2009).

2.3 Johtamisideologiat ja painetason säätely

Organisaation peruselementti on johtaminen. Sitä esiintyy kaikissa organisaatiotyypeissä ja kyse on auktoriteetin oikeuttamisesta (Seeck 2008, 18). Vaikka osa organisaatioiden reunaehdoista sanellaan niille konserni- tai ministeriötasolta, konkreettiset työolosuhteet riippuvat pitkälti esimiesten päätöksistä ja arvoista (Hautaniemi 2009). Johtamisideologioiden tyypillisimpiä luokituksia lienee jako klassisiin, moderneihin ja postmoderneihin teorioihin. Klassisia ovat esim. Henry Fayolin hallinnon teoria, Weberin byrokratiateoria ja Fredrich Taylorin tieteellinen liikkeenjohto. Ne alleviivaavat organisaatiostruktuuria ja organisoinnin tapoja. Modernit teoriat kuvaavat organisaatiota funktionaalisenä systeeminä, postmodernia argumentaatiota puolestaan leimaa kyseenalaistava ja kokoava ote.

On tyypillistä, että johtamistrendejä syntyy alituisen. Ilmestyessään ne kierrättävät vanhoja ideoita, joille on retorisesti puettu uusi ulkoasu; näin muodit ja trendit saattavat näyttää organisaation suoritusta parantavilta, uusilta ja revolutionaarisilta. Trendeistä harvat todella toimivat, sen sijaan keskeisimmät teoriat kantavat vuosikymmeniä. Paradigmoja ei

organisaatioiden arjessa juuri pysähdytä pohtimaan, vaan keskitytään käytännönläheisemmin ajankohtaisten pulmien ratkomiseen pienellä aikavälillä. Toimintatavat silti heijastelevat aina jotakin ideologiaa, vaikka sitä ei tiedostettaisi. Paradigma määrittelee, miten työtä organisoidaan, millaisiksi valtarakenteet jäsenyivät ja millä tavoin henkilöstöä kannustetaan. (Seeck 2008, 18, 23, 26, 31.) Kyse on henkilöstön toimintaedellytyksistä ja siitä, millaista toimijuutta organisaatiossa pidetään arvossa.

Suomalaiseen työelämään kenties eniten vaikuttanut johtamisideologia on Fredrich Taylorin 1900 -luvulla kehittänyt taylorismi. Se oli erityisesti tehdastyössä käytetty oppi, joka perustui työn rationalisoimiseen tehokkuuden nostamiseksi. Taylorismia sovellettiin Suomessa yritysten ja julkishallinnon tehostamiseen kiinnittäen huomiota yksittäisten työntekijöiden tuottavuuteen. (Seeck 2008, 53, 71-79.) Taylorismi on ollut monipuolisempi ideologia kuin sen myöhemmät ja kärjistyneemmät ilmenemismuodot, kuten fordismi. Työpaikoilla taylorismi on kuitenkin mielletty työntekijöihin kohdistuvan mittaamisen ja valvonnan työkaluksi. (Harisalo 2008.) Oppia on arvosteltu työvoiman objektivoinnista, epäinhimillisistä työoloista ja palkansaajien kohtuuttomista tehokkuusvaatimuksista. Taylorismi on sosiologiassakin kritisoitu ideologia, mm. Julkunen kuvailee suomalaista taylorismia rationalisointi-ideoilla rydytetyksi patriarkalismiksi. (Julkunen 2008, 34-35, 81, 166.)

Taylorismin rajoitteet ymmärrettiin Hawthorne -tehdastutkimusten jälkeen. Ensikertaa alettiin kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin, henkilöstöjohtamistaitoon ja syntyi uusi oppi; ihmissuhdekoulukunta. Mielenkiintoista tosin oli, että itse tehokkuusvaatimusta ei kyseenalaistettu. Sen rinnalle vain tuotiin henkilöstönäkökulma palvelemaan tuttuja päämääriä. (Seeck, 2008, 81.) Uusi oppi toi mukanaan henkilöstöjohtamisen alan. Kariikoidusti voidaan sanoa, että henkilöstöjohto -nimitystä käytetään aiempien vuosikymmenien, pehmeiden arvojen henkilöstöosastosta. Ajan kuluessa henkilöstöjohtaminen on saanut talousorientoituneemman muodon ja nykyisessä asussaan siitä käytetään nimitystä HRM (human resource management), joka käsitetään ns. kovien arvojen hallitsemaksi tulosorientoituneisuuden ollessa etusijalla. (Legge 2005, Jacoby 2004.) Suomessa ihmissuhdekoulukunnan vaikutus on ollut lähes mitätön taylorismiin verrattuna (Seeck 2008, 81).

HRM on nykyorganisaatioissa väylä, jolla työvaatimukset istutetaan palkansaajien työnkuviin (Seeck 2008, Legge 2005). Arviointi- ja palkitsemiskäytännöt ja strateginen ajattelu ovat tulleet

osaksi henkilöstöjohtamista tuloksellisuuden työkaluina. HR -alalla on pitkään kehitelty henkilöstöammattilaisten ”best practises” toimintatapoja, kun on yritetty selvittää, millaisella johtamisella organisaatiot saataisiin viritettyä tuottavuusmaksimiinsa. (Legge 2005.) Dilemma tuntuisi olevan, että monissa organisaatioissa työvaatimuksiin sisältyvä tuloksellisuus ymmärretään edelleen vanhakantaisella, tayloristis-fordistisella tavalla, vaikka tämä tulkintatapa soveltuu hyvin kehnosti nykyorganisaatioon.

Vaatimuskeskeisyys ja tulostavoitteiden kiristyminen on nykypäivänäkin esillä. Suomalaiseen työkeskusteluun kuuluu olennaisesti puhe työelämän huonontumisesta. Keskustelu kiteytyy siihen toteamukseen, että tehokkuushakuisuus lisääntyy. Jopa kolme neljästä uskoo, että suomalaiset joutuvat työpaikoillaan nykyisin työskentelemään niin kovien paineiden ja työtaakan alla, että monet palavat loppuun. (Haavisto 2014.)

Organisaatio voi olla retorisesti salonkikelpoinen, siellä saatetaan puhua sitouttamisesta, henkilöstöstä keskeisenä voimavarana ja olla perillä liikkeenjohdon opeista sekä vallitsevista trendeistä. Kuitenkin heikosti menestyneissä organisaatioissa johtajat säilyttävät syyn kasvaneista ulkoisista vaatimuksista ja paineista ympäristökelijöiden kontolle. Toimintatavat kertovat asenteesta, jossa työ ja työnantajan eteen ponnistelu menevät hyvinvoinnin edelle. Heikosti menestyvissä organisaatioissa vuoropuhelu johdon ja työvoiman välillä kulminoituu enemmänkin palkansaajille ylhäältä päin esitettyihin vaatimuksiin ja lomautuspuheisiin kuin aitoon, vastavuoroiseen keskusteluun. Näissä työyhteisöissä henkilöstö on myös päätösvaltansa suhteen hankalassa asemassa, sillä sitä on osoitettu heille joko liikaa tai liian vähän. (Hautaniemi 2009.)

Hyvin menestyneissä toimipaikoissa johtoasema säilytetään työnjohdon ja henkilöstön käsissä. Johto on aktiivinen, tarttuu työn sujuvuuden ongelmiin ja antaa henkilöstölleen vaikuttamismahdollisuuksia. Palkansaajien vapaa-aika nähdään tärkeänä ja organisaatioissa kannetaan huolta mahdollisesta ylisitoutumisesta, ylikuormituksesta sekä henkilöstön jaksamisesta. Toisin sanoen näissä organisaatioissa pidättäydytään käyttämästä hyväksi joustavuusretoriikan mahdollistamia tilanteita, joissa voitaisiin halutessa vältellä henkilöstövastuuta säilyttäen olosuhteiden syitä markkinavoimille tai muille ulkoisille tahoille (Blom & Hautaniemi 2009, 147-150; Siltala 2004, 287).

Sitoutumista vaaditaan nykytyöelämässä henkilökohtaisella tasolla, affektiivisesti; työhön tulee suhtautua tunteella ja intohimolla (Boltanski & Chiapello 2007). Sitoutumiskeskustelua on käyty paljon liittyen nimenomaan sisällöllisesti motivoivaan työhön, kuten tietotyöhön. On silti muistettava, ettei suinkaan kaikki työ ole nykypäivänäkään tietointensiivistä. Suomessa tehdään paljon työtä, jonka mielekkyys perustuu sen sisällön sijaan vaikkapa hyvään työyhteisöön. Lisäksi osa ihmisistä haluaa vain ansaita elantonsa ilman kiinnikkeitä työpaikkaansa. Varsinkaan sisällöltään hyvin monotoninen työ ei välttämättömästi ole palkansaajan persoonallisuuden ilmentymä tai itsensä toteuttamisen kanava samalla tavoin kuin työ korkeakoulutetuille usein on. (Blom & Hautaniemi 2009, 147-150.)

2.4 Vaatimukset, resurssit ja teorioiden evoluutio

Työhön kuuluu fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia ja organisatorisia ulottuvuuksia, jotka edellyttävät palkansaajalta ponnistusta. Näitä työn ominaispiirteitä kutsutaan vaatimuksiksi. Vaatimuksiksi lasketaan esim. mentaalisen paineen alla työskentely, kuten emotionaalisesti haastava kanssakäynti asiakkaitten kanssa tai fyysinen taakka, kuten raskaiden työkoneiden käyttö. Vaatimukset kuormittavat palkansaajia, vaikkakaan ne eivät ole lähtökohtaisesti luonteeltaan negatiivisia. Usein ne voivat tosin kasautua ja ollessaan hyvin korkeita, hankaloittavat työtä. (Bakker et al. 2014.)

Resurssit ovat työn ominaisuuksia, joilla on edesauttava vaikutus työvaatimusten saavuttamiseen. Ne helpottavat vaatimustasoa, vaatimusten edellyttämää ponnistelua sekä stimuloivat yksilön kehitystä, kasvua ja oppimista. Resurssit ovat työtaakasta selviytymisen edellytys ja tärkeitä itseisarvoja. Tärkeimpään osaan ovat nousseet tilaisuudet hyödyntää kykyjä, oppimismahdollisuudet, autonomia, kollegoiden ja johtajien tuki, palautteensaanti, uramahdollisuudet sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Bakker et al. 2014.) Mikäli vaatimusten ja resurssien tasapaino järkkyy, tilanne johtaa joko palkansaajan lakonisuuteen tai vaihtoehtoisesti ylikuormittumiseen.

Ylikuormittumista edeltää korkea stressitaso. Työstressin eksakti määrittely on kimuranttia, mutta sillä voidaan katsoa olevan kytköksiä työn sisältöön, organisointiin, työsuhteeseen,

työaikoihin, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, vuorovaikutukseen työpaikalla ja työorganisaatioon. Ilmiö on nähtävästi laava. Lisäproblematiikkaa käsitteeseen tuo sen relatiivisuus: jokainen palkansaaja ja työympäristö ovat erilaisia, eikä aina ole helppoa eritellä stressin syntyyn johtaneita syitä. (Kalimo & Toppinen 1997; Tuominen & Pohjakallio 2012, 113, 116.)

Palkansaajalla tulisi olla sopiva määrä työtä ja mahdollisuudet vaikuttaa tähän itse; liian suuri tai liian pieni työmäärä aiheuttaa stressiä. Suurta taakkaakin enemmän kyse on kuitenkin työn luonteesta, laadusta ja työn tekemisen tavoista. Stressiä voidaan katsoa aiheuttavan kiireen tunne, työn pirstaleisuus ja konkretian puute, työn joustamattomuus ja kielteinen työilmapiiri. Kyse on pähkinänkuoressa työn hallinnan tunteesta. Stressin välttämiseksi työn tulee olla tasapainossa muun elämän kanssa ja palkansaajan on voitava hyvin. (Tuominen & Pohjakallio 2012.)

Vaatimuksia ja resursseja on alkujaan lähestytty kahdella tavalla: Karasekin Demands-Control -mallilla (DCM) ja Siegristin Effort-Reward Imbalance -mallilla (ERI). DCM:n perushypoteesin mukaan stressiä esiintyy eniten töissä, joissa on korkeat tavoitteet, mutta palkansaajalla vain vähän autonomiaa eli vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Puolestaan vaatimusten ja autonomian molempien ollessa korkealla, henkilöstö kukoistaa. Mikäli sekä vaatimuksia, että autonomiaa on vain vähän tai autonomia runsaasti ilman vaatimuksia, palkansaajat ovat lakonisia. ERI -mallin mukaan taas työstressi johtuu epätasapainosta palkansaajan ponnistelujen ja niistä saatujen palkkioiden välillä. (Bakker et al. 2014.)

Sekä DCM, että ERI esittävät oletuksen; vaatimukset johtavat stressiin ja pahoinvointiin, kun tietyt attribuutit eli resurssit ovat liian vähäisiä. Karasekin mallissa tämä keskeinen resurssi on autonomia, Siegristillä roolin ajavat palkinnot ja edut. (Bakker et al. 2007.) Empiirinen näyttö teorioiden toimivuudesta on ollut ristiriitaista ja molempiin malleihin sisältyy ongelmia. Ne keskittyvät yksioikoisesti joko stressiin tai motivaatioon ja työoloja kuvataan rajatuista näkökulmista ottamatta huomioon, että organisaatiot ovat erilaisia. Työpaikat ja työnkuvat nähdään staattisina, mikä ei istu nykytodellisuuteen. (Bakker et al. 2014.)

Empiirinen todistusaineisto tukee ajatusta, jonka mukaan vaatimukset ja resurssit vaikuttavat tahoillaan kahteen eri prosessiin. Vaatimukset johtavat uupumiseen ja terveysongelmiin, kun resurssit tuovat työinnon, motivaation ja organisaatioon sitoutumisen. Yhdessä vaatimukset ja

resurssit määrittelevät palkansaajan työhyvinvoinnin tason ja vaikuttavat epäsuorasti suorituksen tasoon. Monet tutkimukset sekä Suomessa, että ulkomailla vahvistavat nämä kausaaliketjut. Esim. sosiaalinen tuki, – erityisesti esimiehen tuki – autonomia, työpalaute ja kehittymismahdollisuudet lieventävät työpaineen, emotionaalisen paineen yms. vaikutuksia. Työn kuormitus ei siis johda välttämättömästi uupumiseen. (Bakker et al. 2014; Hakanen et al. 2005.)

Kuinka vaatimukset ja resurssit sitten käytännössä jakautuvat Suomessa? Työterveyslaitoksen tutkimuksen (Kauppinen et al. 2012) valossa palkansaajat kokevat organisaation johdon olevan yhä kiinnostuneempi henkilöstön hyvinvoinnista ja kaksi kolmasosaa kokee saavansa tukea esimieheltä sitä tarvitessaan. Suurta suosiota ovat saavuttaneet työaikaan liittyvät uudelleenjärjestelyt; tuotannollinen työaikajousto kuuluu jo joka toisen palkansaajan työhön vähintään kuukausittain.

Joustoista voidaan olla montaa mieltä. Varsinkin sosiologiassa ilmiötä on tutkittu kriittiseltä kannalta; aika-autonomian ja palkansaajan aseman parantamisen sijaan joustot voidaan nähdä työoloja heikentävinä ja organisaation hierarkkisten valtasuhteiden piilotettuna pönkittämisenä (Julkunen 2008). Joustot toteutetaan usein ylitöiden, viikonlopputyön ja muun epäsäännöllisen työajan keinoin. Ylityöt ovatkin lisääntyneet vuoden 2009 jälkeen ja vuonna 2011 rahana tai vapaana korvattuja ylitöitä oli tehnyt 37 prosenttia palkansaajista. Ylitöitä ilman korvausta on tehnyt kokonaistyövoimasta 7 prosenttia, ylempien toimihenkilöiden ryhmässä osuus on jopa 28 prosenttia. (Kauppinen et al. 2012.)

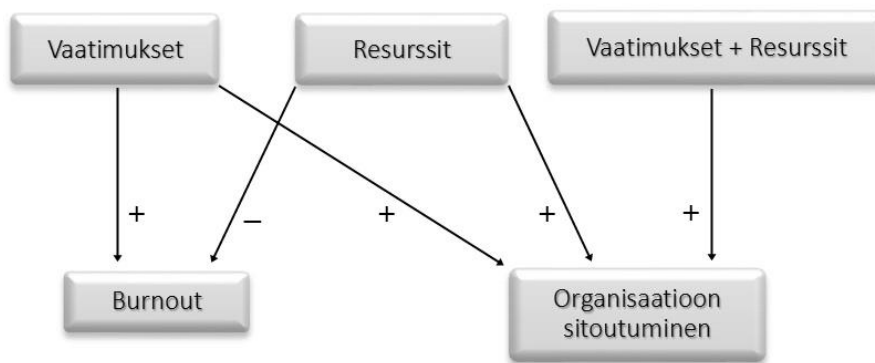
Vajaalla kolmanneksella palkansaajista on hyvät mahdollisuudet itse vaikuttaa työpäivänsä pituuteen. Ylemmistä toimihenkilöistä noin puolella on aika-autonomiaa, alemmista toimihenkilöistä enää 28 prosentilla ja työntekijätason palkansaajista vain 24 prosentilla. Yli puolet raportoi, että työpaikalla on tapana yhdessä kehittää työtä ja soveltaa uusia ideoita – tosin kaikki henkilöstöryhmät eivät osallistu kehittämiseen tasapuolisesti. Palkansaajan mahdollisuudet vaikuttaa häntä koskeviin asioihin ja omaan työmäärään auttavat säätelemään kuormitusta. Työntekijät kärsivätkin ylimpiä ammattistatusryhmiä selvästi enemmän fyysisen työkyvyn rajoitteista. Samanlaista karkeaa jakoa ei näy henkisten työn vaatimusten osalta – autonomia selittää tilannetta. Ammattistatus määrittää suuresti, millaisia vaatimuksia ja resursseja työhön sisältyy. (Kauppinen et al. 2012.)

Työnsä henkisesti melko tai hyvin rasittavaksi koki vuonna 2012 runsas neljännes. Kuormituksen kokeminen korostuu johtajilla, erityisasiantuntijoilla ja maatalousyrittäjillä, mutta rasittuneisuuden oireet ovat tavallisia kaikilla. Kuormitusta esiintyy eniten julkishallinnon ja maanpuolustuksen aloilla, terveys- ja sosiaalipalveluissa sekä koulutuksessa. Noin puolet oli kokenut viimeisen kuukauden aikana pitkäaikaisesti tai toistuvasti räsitystä, joista yleisimpiä oireita olivat väsymys ja voimattomuus. (Kauppinen et al. 2012.)

Organisaatiositoutumista on yleisimmin selitetty Job Demands-Resources -mallin (JD-R) avulla, joka on Karasekin DCM -mallista edelleen kehitetty teoria. JD-R:n etu on joustavuus ja dynaamisuus; teorian mukaan kaikkia töitä ja työympäristöjä voidaan muokata säätelemällä vaatimuksia ja resursseja uniikisti, juuri kyseiseen organisaatioon sopivin tavoin. (Bakker et al. 2014.) Mallia voidaan soveltaa yhä heterogeenisempiin ammatti- ja organisaatiotyyppisiin. JD-R:n kantava huomio on pääasiallisesti sama kuin DCM:ssä ja ERI:ssä: vaatimusten ollessa korkealla ja resurssien määrän matalalla, palkansaaja kuormittuu. Kuitenkin sitoutumisen todennäköisyys kasvaa vaatimusten ollessa korkeita. Malli on erityisen käyttökelpoinen henkilöstöjohtamisen työkaluna, tästä on kokemusta monissa organisaatioissa. (Bakker et al. 2007.)

JD-R -mallin toimintaperiaate on pähkinänkuoressa se, että puhtaat vaatimukset ilman resursseja nostavat sitoutumista vain hyvin maltillisesti (*Kuvio 1*). Resurssit yksistään nostavat sitoutumista, tosin huomattavasti enemmän kuin yksin vaatimukset. Kuitenkin korkein sitoutumistaso saavutetaan, kun palkansaajalle allokoidaan runsaasti molempia. Mielenkiintoista on, että sitoutumisen ja vaatimusten sekä resurssien on havaittu joissakin tutkimuksissa ikään kuin vaihtavan paikkoja kausaaliketjussa. On mahdollista, että alhainen sitoutuminen saa palkansaajan kokemaan vaatimukset korkeiksi ja resurssit riittämättömiksi. Puolestaan vahva kiinnittyminen työpaikkaan voi saada yksilön näkemään tilanteen positiivisemmin, kokemaan vaatimukset pienempinä ja kiinnittämään enemmän huomiota resursseihin. Sitoutuneisuustaso vaikuttaa palkansaajan havaintoihin ja hän myös itse muokkaa tilannetta käsityksensä ohjaamana (Bakker et al. 2014.)

Kuvio 1. JD-R -malli.



Tästä syntyy itsensä toteuttavia ennusteita. Sama ilmiö on tuttu esim. talouselämästä; ihmiset aiheuttavat itse asioita, joita vastaan yrittävät taistella. Kun esim. ostovoima olisi saatava nousemaan valtion talousvaikeuksien välttämiseksi, ihmiset alkavatkin pelätä tulevaisuutta, ryhtyvät säästämään ja näin talous alkaa heiketä liian alhaisen kysynnän vuoksi. Esimerkki voi kuulostaa kaukaa haetulta, mutta mekanismi on sama. Tutkimukset osoittavat (Bakker et al. 2004), että palkansaajat, jotka kokevat stressiä tai eivät ole erityisen sitoutuneita, saattavat omien organisaatiokäyttäytymismuotojensa tuotoksena tulla luoneeksi lisävaatimuksia ja vähentäneeksi resurssejaan. Tästä ei olekaan pitkä matka kuormituksen pitkäaikaistumiseen, mikä puolestaan johtaa uupumukseen.

Uupuneet jäävät helposti työtavoitteista ja joutuvat näin helpommin aikapaineiden tai rooliristiriitojen vietäviksi. Väsyneet ja vaatimusten runtelemat palkansaajat todennäköisesti kokevat vaatimukset korkeiksi ja viestivät työtaakkansa suuruudesta, jonka seurauksena he luovat myös työympäristöönsä negatiivisuutta (Bakker & Schaufeli 2000). Vahvasti sitoutunut taas uhkuu toimintatarmaa ja käyttää tehokkaasti hyväkseen ehkäpä vähäisempiäkin resursseja. Tätä seuraavat hyvät työsuoritukset ja palkkiot; resurssit siis aktuaalisestikin lisääntyvät. Nämä yksilöt saavat usein myös henkilöstön keskuudessa mukavan työkaverin maineen asenteensa johdosta. (Bakker et al. 2014.)

Organisaatiokäsitysten subjektiivisuus on hyvä esimerkki siitä, millaisia muuttujia vaatimusten, resurssien ja sitoutumisen väliin käytännössä tulee. Palkansaajan näkemys organisaatiosta

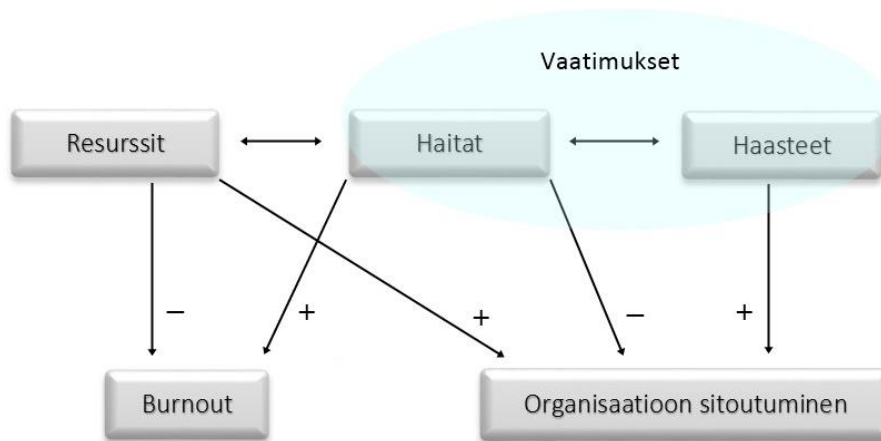
edellyttää hänen omaa tulkintaansa siitä. Tulkinnan kautta konstruoitu käsitys on henkilön yksilökohtaisten ominaisuuksien ja objektiivisen organisaation vaikutussuhteen tulos. (Bakker et al. 2014.) Tämä on työn yksilölähtöistä, asennepohjalta tapahtuvaa vaatimuksien ja resurssien uudelleentulkintaa, jota kutsutaan korrektemmin käsitteellä job crafting eli vapaasti käännettynä työn räätälöinti. Job crafting on työtehtävien rajojen sekä työroolin uudelleenmäärittelyä ja osoittaa, että palkansaajat eivät ole vain passiivisia informaation vastaanottajia, vaan aktiivisia työnsä tulkitsijoita ja konstruoijia (Daniels 2006).

Tulevaisuudessa tutkimuksen tulisi pureutua tarkemmin siihen, kykeneekö JD-R -malli todella tukemaan palkansaajia tarpeeksi tehokkaasti vaatimusten kanssa pärjäämisessä, saatavilla olevien resurssien mobilisoinnissa ja ylipäättään terveenä ja työkykyisenä pysymisessä (Bakker et al. 2006). On nimittäin todettu, että JD-R -malli ei kaikissa tapauksissa ole välttämättä riittävä palkansaajan vaatimusten ja resurssien tasapainon kuvaaja.

Lisähaastetta tuo se, että kaikki työn vaatimukset eivät ole samanlaisia. Tästä syystä voi olla kaksifaktorisen JD-R mallin sijaan järkevää lähestyä aihetta kolmifaktorimallin avulla, jossa vaatimukset jakautuvatkin kahteen luokkaan; haasteisiin ja haittoihin. Työn haitat ja haasteet ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa; oletettavasti siitä syystä, että niillä molemmilla on stimuloivia piirteitä. Resursseihin haitoilla näyttäisi puolestaan olevan negatiivinen vaikutus. (Van den Broek et al. 2010.)

Vaatimusten jakaminen haittoihin ja haasteisiin muuttaa tilannetta huomattavasti; haasteet stimuloivat sitoutumista voimakkaasti, kun haittojen vaikutus sitoutumistasoon on aina ja yksiselitteisesti negatiivinen (Kuvio 2). Kaksi- ja kolmifaktorimallien parhaat havainnot yhdistäen voitaisiin ajatella sitoutumisen olevan korkeimmillaan, kun palkansaajalle allokoidaan runsaasti sekä haasteita, että resursseja ja haittojen osuus minimoidaan.

Kuvio 2. JD-R -malli kolmifaktorisena



Resurssit käyttäytyvät kolmifaktoriteoriassa samoin kuin kahdellakin faktorilla. Ovatko ne aina efektiltään sitoutumista nostavia? – Tämän käsityksen teorian pohjalta saa. Kutsun tätä resurssideterminismiksi. Eräs seikka, jonka jopa kolmifaktoriteoriakin on jättänyt huomiotta, on juuri mahdollisuus resurssien kääntymisestä itseään vastaan. Paras esimerkki tästä on autonomiataso. Jo edelläkin on tullut esiin, että autonomia voi kasvaa myös liian suureksi. Tällöin se voikin itseasiassa kääntyä haasteeksi: esim. tietotyöläisillä työ aika-autonomia saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työ seuraa mukana jatkuvasti ja työ- sekä vapaa-ajan rajanvedot tulevat häilyviksi (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 193).

3 Organisaatiositoutuminen ja työn vaatimustasapaino

3.1 Organisaattorisen sitoutumisen synty

Työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jaotella organisatorisiin tekijöihin, työn ominaispiirteisiin, sosiaalisiin suhteisiin eli johtaja-alaissuhteisiin sekä kollegoiden välisiin suhteisiin ja palkansaajan yksilökohtaisiin muuttujiin, joita ovat hänen väestötieteelliset piirteensä ja persoonaan liittyvät piirteensä (Steers 1977). Näiden tekijöiden mielletään yleisesti olevan organisaatiositoutumista edeltäviä muuttujia.

Nyrkkisääntönä sitoutumisen synnyssä voidaan pitää, että palkansaaja haluaa organisaatioon panostamansa laadun palautuvan myös hänelle itselleen. Olennaista eivät ole niinkään sitoutumisen motiivit; sääntö pätee affektiivisesti sitoutuneeseen yhtä hyvin kuin jatkuvuutta tavoittelevaankin. (Pyöriä & Saari 2012.) Yksilöt tulevat organisaatioon taitojensa, kompetenssiensa, asiantuntemuksensa ja odotuksensa kera ja odottavat, että nämä tosiasiat tunnustetaan organisaation puolelta. He odottavat pääsevänsä ympäristöön, jossa voivat hyödyntää kykyjään ja tyydyttää perustavanlaatuisia tarpeitaan. Kun organisaatio vastavuoroisesti antaa tähän edellytykset ja työkalut, sitoutumisen todennäköisyys kasvaa. Jos organisaatio tässä epäonnistuu, sitoutumisen todennäköisyys laskee. (Steers 1977.)

Työyhteisöä arvioidaan jatkuvasti tietoisesti ja tiedostamatta. Jokivuori (2002) on kutsunut tätä psykososiaaliseksi mieltämiseksi. Yksilö kalkyloi työympäristöään ja -yhteisöään mm. hyvän työnjohtoilmapiirin ja johto-henkilöstöyhteistyön sekä yhteishengen perusteella. Tutkimusten mukaan esim. työnjohtoa kohtaan koettu luottamus korreloi vahvasti sitoutumisen kanssa (Jokivuori 2004, 292). Välitön, rehellinen ja suoraselkäinen johtamistapa tarjoaa palkansaajille pysyvyyden tunteen ja lieventää mahdollisia organisaatioympäristössä esiintyviä epävarmuuksia siinä määrin, että palkansaaja sitoutuu niistä huolimatta (Leroy, Palanski & Simons 2012).

Palkansaajan arvioivat myös itse työtään ja kiinnittävät huomiota sopivaan määrään autonomiaa, kuormituksen optimaalisen tason toteutumiseen ja mahdollisuuksiin kehittyä esim. työn haasteellisuuden muodossa. Yksilö sitoutuu sitä vankemmin, mitä paremmin hän kokee näiden arviointikriteerien täytyvän. (Jokivuori 2002, 28-30.) Millaisilla konkreettisilla toimilla organisaatiot sitten voivat vahvistaa työntekijöidensä sitoutumista? Suomalaiset pitävät työpaikan valinnassa tärkeinä työilmapiiriä ja palkkausta, joiden jälkeen eniten arvostetaan merkityksellisyttä ja varmuutta työsuhteen jatkuvuudesta. Kaikkiaan 34 prosenttia palkansaajista nostaa jalustalle työn merkityksellisuuden, työpaikan arvot ja keskustelevan ilmapiirin. Stressaaviakin tehtäviä ja haasteita ottaa vastaan 33 prosenttia, mikäli saavat vastavuoroisesti hyvän palkkauksen ja korkean statuksen, kun 28 prosenttia mieli pysyviin työsuhteisiin, joissa on alhainen stressitaso. Erityisesti korkeakoulutetut ja vanhemmat palkansaajat arvostavat työn merkityksellisyttä. Nuorimmissa ikäluokissa korostuvat hieman muita enemmän taloudelliset edut. (Finanssialan Keskusliitto 2014).

Hyvin tärkeä resurssi on autonomia. Termillä tarkoitetaan yleisimmin palkansaajan vapautta, itsenäisyyttä ja päätösvaltaa omaan työhönsä. Autonomian esiintyminen työnkuvassa näkyy usein palkansaajan mahdollisuutena vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja aikataulutukseen. (Oldham & Hackman 1975.) Käytännössä se voi pitää sisällään vaikkapa mahdollisuuksia osallistua työtahtiaan tai töiden jakamista liittyvään päätöksentekoon. Tutkimukset osoittavat sitoutumisen heikentyvän, kun palkansaajalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työtahtiinsa (Lehto & Sutela 2008). Autonomiaa on mahdollista lisätä valtaa jalkauttamalla ja tarjoamalla lisää vastuita. Menestyvien organisaatioiden johtajat kokevat vahvasti, että etenkin vaikutusmahdollisuuksien ryydittämä tiimityö sekä avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus lisäävät sitoutumista. (Hautaniemi 2009.) Toisaalta selkeä työnjako ja tarvittaessa jämäkkäkin johtajuus ovat tarpeellisia. Pelkästään autonomian lisääminen ja työn rikastaminen eivät riitä, vaan niille on asetettava myös rajat. (Turunen 2012.)

Organisaatiot käyttävät sitouttamisessa sosiaalistamistaktiikoita. Niillä pyritään perehdyttämään uusi työntekijä, integroimaan hänet viiteryhmiin ja välittämään toivottua käyttäytymismallia. Yksilölle pyritään myös ikään kuin markkinoimaan niitä organisaation ajattelu- ja toimintatapoja, joista rekrytoidulla on eriävä käsitys tai joihin hän suhtautuu kenties piittaamattomammin kuin organisaatiossa olisi suotavaa. Sosiaalistamisprosessilla on havaittu vahva yhteys sitoutumiseen. (Wiener 1982; Cohen & Veled-Hecht 2010, Simosi 2010.) Yhteys

johtuu osittain siitä, että prosessi toimii tapana jakaa informaatiota ja selkeyttää rooleja. Henkilöstö kokee organisaation olevan sitä kiinnostuneempi heidän eduistaan, mitä enemmän he itse ovat perillä organisaation näkemyksistä. Organisaatio onnistuu taktiikoilla nostamaan työntekijän sopivuustasoa joukkoonsa, mikä kasvattaa kiintymystä työnantajaan. (Cohen & Veled-Hecht 2010.) Mikäli palkansaaja kokee ristiriitaa organisaation arvojen ja omien arvojensa välillä, hän joko muokkaa arvojaan organisaatiolle soveliaammiksi tai irtisanoutuu. Suurin osa jää organisaatioon välttääkseen lähdistä koituvia kustannuksia. (Cable & Parsons 2001.)

Parhaimmatkaan tuki-, kannustus- tai sosiaalistamisjärjestelmät eivät tosin pelasta tilannetta, jos työn sisältö ei ole työntekijälle miellyttävä tai edes tyydyttävä (Steers 1977). Steersin (1977) mukaan toimenkuva ja sen ominaisuudet kertovat sitoutumistodennäköisyydestä paljon. Myöhemmät tutkimukset itseasiassa osoittavat, että työ itsessään saattaa olla jopa parempi sitouttaja kuin työolot, palkitsemisjärjestelmät tai esimiestyö ja että nimenomaan itsenäinen työ edistää organisaatiositoutumista hyvin vahvasti (Viitala 2009). Huomattavaa kuitenkin on, että yksilön tarpeet ja odotukset ovat subjektiivisia ja hyvin moninaisia, mikä mutkistaa yksinkertaistusten tekemistä. (Steers 1977).

Palkansaajan henkilöön liittyvillä ominaisuuksilla on roolinsa. Näiden muuttujien vaikutus on arvioitu pieneksi ja tästä syystä ne mielletään deskriptiivisiksi muuttujiksi. Keskinertainen yhteys organisaatiositoutumiseen on raportoitu iän sekä protestanttisen, uutteran työetiikan välillä. Vahva yhteys sanotaan löytyneen ainoastaan palkansaajan koetulla, omalla kompetenssilla – mitä pätevämmäksi yksilö itsensä siis kokee työssään, sitä sitoutuneempi hän on työpaikkaansa. (Steers 1977.) Yksilötason tekijöitä voidaan katsoa kahdelta kantilta; yhtäältä on tehty tutkimuksia palkansaajien demografisen taustan ja toisaalta luonteenlaadun yhteyksistä sitoutumiseen. Näistä viimeisin on suurempi tekijä, mutta rajautuu tämän tutkimuksen käsittelyalueen ulkopuolelle.

Demografisten tekijöiden osalta yhteydet eivät ole voimakkaita, mutta ne ovat todistetusti olemassa. Naiset ovat keskimäärin hieman miehiä sitoutuneempia. Iän vaikutus on hieman selvempi; mitä vanhemmasta palkansaajasta on kyse, sitä vanhempaa on sitoutuminen. (Zajac & Mathieu 1990; Porter et al. 1974.) Iän lisäksi helpoimmin ovat huomattavissa yhteydet koulutustasoon, luottamukseen organisaation johtoa kohtaan, työtyytyväisyyteen, positiivisiksi

koettuihin muutoksiin työsuhteessa ja kollektiiviseen työorientaatioon (Jokivuori 2004). Yksilön sosiaalis-taloudellisen taustan eli tulotason, ammattistatuksen ja koulutuksen yhteisvaikutuksen sekä organisaatiositoutumisen välinen yhteys ei ole ollut aiemmissa tutkimuksissa kovin voimakas (Allen & Meyer 1997, 43).

Koulutuksen ja organisaatiositoutumisen välillä on negatiivinen yhteys; kaikkein koulutetuimmat sitoutuvat keskimääräisesti heikommin kuin vähemmän koulutetut. Palkansaajien välillä on vaihtelua siinä, millaisia resursseja eri koulutustaustaiset yksilöt odottavat. (Steers 1977.) Siinä, missä korkeasti koulutetuille työn sisältö on merkittävä seikka, alemmin koulutetuille palkka voi olla tärkeämpi sitoutumisperuste (Pyöriä & Saari 2012). Yksilön odotukset nousevat koulutuksen noustessa; korkeasti koulutetut ovat siis organisaation näkökulmasta vaikeimpia miellytettäviä (Steers 1977).

Asiantuntijaorganisaatioiden kohdalla on esitetty (Pyöriä & Saari 2012), että palkansaajien vahva työhön sitoutuminen ja organisaatioiden menestys olisivat yhteydessä toisiinsa ja yhteys olisi vastavuoroinen – menestyksellä tarkoitetaan tässä objektiivista tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Toisaalta on huomattu, että organisaatiositoutuminen on korkeimmin koulutetuilla ja ammattiluokkien ylemmissä statuksissa vähäisempää, sillä nämä ryhmät ovat usein keskittyneempiä ammattiinsa tai työtehtäviinsä kuin organisaatioon. Profession liittyvä sitoutuminen kuitenkin korreloi organisaatiositoutumisen kanssa eli työnantajan tarjotessa tukea ammatilliseen kehitykseen, myös kiintymys organisaatioon kasvaa (Steers 1977).

Empiirinen näyttö antaa aihetta pohtia, mikäli jotkin väestölliset tekijät vaikuttavat sitoutumistasoon ryhminä. Esim. palkansaajan iän, organisaatiojäsenyyden keston ja ammattistatuksen vaikutukset on joskus todettu varsin hankalasti yksilöitäviksi. (Steers 1977.) Kyseiset tulokset on saatu aikana, jolloin oli yleisempää työskennellä nykyistä huomattavasti kauemmin samassa työpaikassa. Luonnollisesti organisaatioissa pisimpään olleet ovat odotettavasti myös saavuttaneet siellä korkeamman tai ainakin varmemman aseman – nämä tekijät eivät siis ole edes loogisesti erotettavissa, koska niiden välillä on riippuvuussuhde. Nykyisin puolestaan ei korkean aseman saavuttamiseksi varsinkaan yrityssectorilla tarvitse työskennellä samassa organisaatiossa pitkään, vaan referenssiksi korkean statuksen saavuttamiselle riittää lukuisissa muissa organisaatioissa kartutettu osaaminen.

3.2 Työpaikkaan kiinnittymisen vaikutuksia

Miksi organisaatiot ylipäättään tahtovat sitoutunutta työvoimaa? Eikö työtehtävään ja profession kiinnittyneisyys olisi riittävä ominaisuus tuomaan organisaatioille kilpailuetua? Vastaukset ovat hyvin erilaisia riippuen siitä, mitä organisaatio havittelee. Yrityksillä on tähtäimenään taloudellinen voitto, kunnallisilla ja valtiollisilla organisaatioilla tavoitellaan laadukkaita palveluita ja tehokasta hallintoa. Päämäärien voidaan tulkita kuitenkin pohjimmiltaan olevan samansuuntaisia; halutaan laatua ja tulosta mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tämä tarkoittaa, että sitoutumisen maksimointia perustellaan taloudellisiin näkökulmiin, voittoihin tai säästöihin vedoten.

Organisaatiot poikkeavat toisistaan sen suhteen, miten sitoutunutta henkilöstöä ne tarvitsevat. Lisäksi samankin organisaation sisällä voi olla tässä variaatiota; matalamman osaamistason määräaikaiset työntekijät on mahdollista korvata uudella työvoimalla helposti, sen sijaan asiantuntijatason vakituisissa tehtävissä pysyvyys ja henkilöstön sitoutuminen on luultavimmin organisaation kannalta relevanttia. Palkansaajien vahva sitoutuminen ja organisaation menestyminen ovat saman kolikon eri puolia. Osaava henkilöstö on organisaation tärkein aineeton pääoma. Hämäräksi tosin jää, johtaako sitoutuminen menestykseen vai menestys henkilöstön sitoutumiseen. Työhön sitoutumisella sen sijaan tiedetään olevan vaikutusta työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Jokivuori 2002; Pyöriä & Saari 2012.)

Menestyksen ja sitoutuneisuuden yhteys on tunnustettu organisaatioidenkin puolelta. Pätevien henkilöiden rekrytointiin ja heidän sitouttamiseensa panostamalla pyritään takaamaan toiminnan laatua, tavoitteiden saavuttamista ja yritetään vastata jatkuvan kehittymisen haasteeseen (Viitala 2009). Organisaation olisi hyvin hankalaa toimia ilman minkään tasoista sitoutumista ja henkilöstön kiinnittymisen onkin sanottu olevan työorganisaatiolle jopa välttämätöntä (Cohen 2003). Tämän voisi ajatella pätevän laajemmaltikin niin yrityssectorilla, kunnissa, valtionhallinnossa kuin järjestöissä. Eriyisen mielenkiintoinen kysymys organisaatioiden näkökulmasta on, parantaako sitoutuminen palkansaajan suoriutumista tehtävissään? Entä onko sitoutumisen luonteella tai voimakkuudella merkitystä?

Sitoutuminen nostaa palkansaajan suorituskykyä työssä (Leroy, Palanski & Simons 2012). Etenkin sitoutumisen ollessa korkeaa, sen tyypillä ei ole paljoakaan merkitystä; kiinnittymisen intensiteetin ja työn laadun välillä on positiivinen yhteys siteen motiiveihin katsomatta. Sitoutumistyyppi nousee esiin vain niiden palkansaajien kohdalla, joiden sitoutuneisuus on joko alhaista tai keskinkertaista – tosin erot ovat tässäkin käytännössä pieniä (Luchak & Gellatly 2007). Kun palkansaaja identifioituu organisaatioon, hän ei ainoastaan halukas levittämään organisaatiosta positiivista kuvaa ja kehuaan sitä julkisesti, mutta myös suhtautuu positiivisemmin ja sopeutuu helpommin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Sitoutuneet palkansaajat ovat aktiivisia ja omatoimisia mitä tulee organisaation kehittämiseen ja sen hyväksi toimimiseen. (Leroy, Palanski & Simons 2012.) Toisaalta, kun tarkastellaan organisaatioon sitoutumista kontekstissaan ja suhteuttaen, nähdään, ettei se ole autuaaksi tekevä tila. Uusin empirinen data näyttäisi osoittavan, että sitoutumisen kohteella on merkitystä; työhönsä sitoutuneet näyttivät olevan jopa puolet tuotteliaampia töissään ja viettävän enemmän työtunteja tehtäviensä parissa kuin organisaatioon sitoutuneet. Näillä sitoutumisen muodoilla on toki yhteisvaikutuksia ja usein palkansaajat ovat sitoutuneita samanaikaisesti molempiin – jotkut enemmän työhön, toiset organisaatioon. (Becker et al. 2015.)

Tässä kohtaa lienee tärkeää erottaa sitoutumisen objektiiviset vaikutukset ja organisaation tulkinnat niistä. Jälkimmäiset, johtajien uskomukset sitoutumisen tyypeistä, vaikutuksista ja relevanttiudesta ovat ratkaiseva lenkki, jonka perusteella sitouttamisen tärkeysjärjestys määräytyy. Suomen tapauksessa on saatu näyttöä (Hautaniemi 2009), että hyvinvoivissa työpaikoissa henkilöstön sitoutuminen koetaan tärkeäksi ja siihen panostetaan. Sitoutuminen nähdään sekä palkansaajan, että organisaation menestyksen näkökulmasta. Johtajien kertomusten mukaan sitoutunut työskentelee hyvin ja luonnollisesti tästä omistautuvasta työvoimasta halutaan pitää kiinni – varsinkin, kun organisaatio on investoinut henkilöstönsä työkyvyn ylläpitoon ja kehittymismahdollisuuksiin. Johtajien näkökulmasta ei olisi järkevää ensin kouluttaa osaavaa työvoimaa ja sitten antaa tämän mainion resurssin valua hukkaan. Tästä syystä organisaatiot ovat kiinnostuneita nimenomaan organisaatioon sitoutumisesta.

Kun palkansaaja kokee organisaation omakseen ja on sisäistänyt liikkeenjohdollisen idean, hän ottaa aidosti vastuuta työstään ja näkee osuutensa kontribuoivan suuremmassa mittakaavassa organisaation menestykseen. Tällöin hän myös kontrolloi itse omaa työskentelyään, mikä puolestaan vähentää johdon valvonnan tarvetta antaen näin organisaatiolle tehokkuusetuja.

(Guest 1995.) Tällaista työkäyttäytymistä nimitetään usein johtamiskirjallisuudessa itsensä johtamiseksi. Sitoutuneet palkansaajat ovat työnantajan kannalta ihanteellista työvoimaa ahkerina, tunnollisina ja itseltään paljon vaativina; kun työ koetaan innostavaksi ja siitä ollaan ylpeitä, päästään samanaikaisesti sekä korkeaan työhyvinvointiin, että saavutetaan korkeaa tuottavuutta (Hautaniemi 2009).

Toisaalta uutteruuden ja työholismin välinen raja on häilyvä (Kalimo & Toppinen 1997). Määrittelen tässä työholismin olevan ylisitoutunutta, miltei pakonomaista tarvetta tehdä työtä yli organisaation asettamien vaatimusten. Työnteko ei katkea työajan päättyessä, vaan työ kulkee tavalla tai toisella mukana myös vapaa-aikana, usein muun sosiaalisen elämän kustannuksella. (Scott, Moore & Micell 1997; Spence & Robbins 1992). Eikö jokaisen työnantajan kannattaisi siis palkata joukkoonsa muutama ylisitoutunut työholisti? Vastaus on yksiselitteinen: se olisi venäläistä rulettia organisaation tulevaisuuden kustannuksella. Kaikkein sitoutuneimmilla ja työhönsä syventyneimmillä myös työuupumuksen riski on suurin (Kalimo & Toppinen 1997). Kun palkansaaja uupuu, hänen tehokkuutensa ja sitoutumistasonsa lähtevät jyrkkään laskuun, mikä näkyy suoraan organisaation tuloksessa. (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001.) Ylisitoutunut työntekijä voi olla aikapommi.

3.3 Tulevaisuuden tiivistyvät vaatimukset

Suomalaisten käsitykset tulevaisuuden työelämästä ovat synkkiä. Työpaikkakilpailun, tulospaineiden ja epävarmuuden odotetaan kasvavan (Kasvio & Räikkönen 2010, 25). Työelämä muuttuu jokaisen uuden sukupolven tullessa työmarkkinoille, sillä vanhat työnteon tavat on suhteutettava uuteen työvoimaan. Suomalaisen Y-sukupolven asenteita on kartoitettu empiirisesti ja tulosten perusteella (Vesterinen & Suutarila 2011) on odotettavissa, että tulevaisuudessa organisaatioissamme työskentelee äärimmäisiä individualisteja. Identiteetin rakentaminen työn avulla tulee entistä relevantimmaksi, mutta palkansaajat eivät kuitenkaan suostu työelämän orjiksi. Työnantajan odotetaan luovan paljon joustoja sekä työaikoihin, että työn tekemisen tapoihin ja kuuntelevan jokaisen palkansaajan yksilöllisiä tarpeita. Ylenemistä ei jäädä odottelemaan, vastuullisia tehtäviä halutaan nopeasti. Työnantajan valinnassa

käytetään entistä enemmän arvotason punnintaa ja työnantajakuva on tärkeä osa sitä. Työnantajaan ei myöskään sitouduta pitkäksi aikaa.

Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012) ovat tarkastelleet, millainen työelämä saattaisi olla vuonna 2030. Nykyisiä tarkkaan rajattuja ja suhteellisen stabiileja organisaatiota ja yksiköitä ennustetaan tuolloin olevan nykyistä vähemmän ja johdettavana olisi useista ja monenkirjavista toimijoista sekä arvoyhteisöistä rakentuva verkosto, jonka jäsenistö vaihtuu nopeaan tahtiin. Tästä aiheutuu, että organisaation päämääriin, arvoihin ja strategioihin sosiaalistaminen ei ehkä enää onnistu. Siltikin palkansaajilla ja organisaatioilla on oltava jokin, vaikka kenties vain hetkellinen, yhteinen toiminnan päämäärä.

Tulevaisuudessa johtaminen muuttuu hajautuneemmaksi, dialogisemmaksi, hierarkiat purkautuvat entisestään ja toiminta on sukupuolineutraalimpaa. Myös työajat, työtavat ja työehdot yksilöllistyvät. Työ organisoidaan rationaalisperusteitten periaatteiden sijaan hyödyntäen sen kulttuurisia piirteitä ja yksilöiden erilaisuutta. Kuitenkin työ vaatii tekijältään suurempaa osallistumista kuin nyt. Johtohenkilöiden merkitys vähenee, joten ns. rivityöntekijöiden vastuu kasvaa ja heidän tulee kehittää uudenlaista individuaalipohjaista yhteisöllisyyttä – niin utopistiselta kuin se kuulostaakin. Työtehtäviin ja vastuisiin liittyen kyse ei ole enää vaikutusmahdollisuuksista, vaan vaikutusvelvollisuudesta. Yksilöllisten valintojen tekeminen lisääntyy ja yksittäisten tehtävien, niiden kokonaisuuksien ja projektien hallintataitojen merkitys kasvaa seurauksena työn yksilöllisen ja kollektiivisen subjektiviteetin lisääntymisestä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012; Julkunen 2008.)

Suomalaiset mieltävät työelämän vaatimustason korkeaksi. Millä tavoin sitoutuminen sitten ilmiönä käyttäytyy työkuorman ollessa erittäin suuri? Tutkimusten mukaan organisaatiokulttuurit, joissa ihannoidaan työtä muun elämän kustannuksella ja kannustetaan liialliseen työnteekoon, voivat saada palkansaajankin sisäistämään tällaisen tuloshakuisen arvopohjan. Vaativa työympäristö, jossa palkansaajan odotetaan todistavan sitoutumisensa organisaatioon esim. tekemällä työtä kovalla tahdilla tai haalimalla ylityötunteja, altistaa työholismille. (Burke 2001.) Kuten jo edellä on todettu, työholismi puolestaan lisää uupumuksen riskiä. Uupumus itsessään on seurausta pitkäaikaisesta altistumisesta kuormittavalle työympäristölle (Scott, Moore & Micell 1997). Nämä ovat esimerkkejä

vaatimusten kohtuuttomasta tasosta, mutta voivatko vaatimukset myös stimuloida positiivisella tavalla ja luoda sitoutuneisuutta? – Tähän tarvitaan resurssien mukaantuloa.

Resursseilla on kaikkein voimakkain positiivinen vaikutus vaatimusten ollessa korkeat (Bakker et al. 2014). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että korkeat vaatimukset itsessään loisivat sitoutuneisuutta (Van den Broek et al. 2010). Vastaavasti pelkästään monipuoliset resurssitkaan eivät johda sitoutumiseen, vaan palkansaajien tulee kohdata koettelemuksiakin hyödyntääkseen resurssejaan riittävästi (Bakker, Veldhoven & Xanthopolou 2010). Yhtäältä resurssit ovat avainasemassa lisätessään työtehtävistä nauttimista ja organisaatiositoutumista etenkin, kun työkuorma on suuri ja työ vaativaa (Bakker et al. 2006; Hakanen et al. 2005). Toisaalta pelkät resurssit ilman vaatimuksia tuottavat vain maltillisen vaikutuksen sitoutumiseen. Vaatimukset ja resurssit ovat siis symbioosissa.

Korkea vaatimustaso ei ole ongelma niin kauan, kun työ tarjoaa resursseja (Bakker et al. 2006). Korkean vaatimustason töistä sitoutuneisuus olisikin loogisesti vähäisintä matalapalkkatyössä, eritoten uustayloristisesti organisoidussa ympäristössä. Näissä tapauksissa resursseja on usein tarjolla rajatummin hyväpalkkaiseen työhön verrattuna. Tutkimusten mukaan (Bakker et al. 2006) työtavoitteiden saavuttaminen ja perustarpeiden tyydyttämisen mahdollisuus näyttävät tärkeinä palkansaajille korkeiden vaatimusten vallitessa. Päämäärien saavuttaminen koetaan palkitsevaksi. Kun työ vaatii paljon, resursseja käytetään tehokkaasti. Esim. työstä saatu palaute tulee todella tarpeeseen, kun yksilö yrittää parantaa työskentelytapojaan ja työn stressitekijät koetaan tällöin positiivisiksi haasteiksi. On tosin todettava, että resurssit vaikuttavat vahvemmin organisaatiositoutumiseen kuin korkeat vaatimukset. Palkansaajien täytyy toki sitoutumisen syntymiseksi saada haastetta, mutta sitäkin merkittävämpää on, että heillä on laajasti työkaluja haasteista selviämiseen.

Kun työolot ovat vaativat, yksilöiden on hyödynnettävä työn resursseja luoviakseen tilanteessa; työn haitat kasaantuvat niille, joilla resurssivarannot ovat puutteellisimmat. Esim. palkansaaja, joka painii korkeiden emotionaalisten haasteiden kanssa, voi mielellään käyttää sosiaalisen tuen resurssia selvittääkseen. Kuitenkin näin tehdessään hän saattaa koetella kollegoidensa ja esimiestensä hermoja, tulla näin vähentäneeksi sosiaalisen tuen resurssiaan ja lopputuloksena lisätä alttiuttaan työn haittojen negatiivisille vaikutuksille. (Van den Broek et al. 2010.)

Työn haitat lisäävät uupumisen riskiä ja vähentävät työintoa, ne ovat aidosti terveyttä ja toimintakykyä alentavia. Haasteet puolestaan lisäävät työintoa, mutta eivät kuitenkaan aiheuta tutkimusten mukaan uupumusta. Tämä havainto ei ole linjassa niiden tutkimusten kanssa, joiden pohjana on käytetty kaksifaktorimallia. Voidaankin päätellä, että työtaakan sekä kognitiivisten sekä emotionaalisten vaatimusten ja uupumisen välillä on negatiivinen suhde. Yksi selitys tälle on, että haasteet koetaan energiaa köyhdyttäväksi vasta ajan mittaan. Voi myös olla, että haasteet saavat palkansaajat yritteliäiksi ja aiheuttavat toki väsymystä, mutta eivät sisällä haittojen tavoin energiaa köyhdyttävää efektiä, joka aiheuttaa uupumuksen. Mikäli tämä on totta, voitaisiin ajatella, että haasteita kuvaa kognitiivisesti vaativissa olosuhteissa paremminkin kiivastuneen ponnistelun lisääntyminen kuin työenergian kaikkoaminen. (Van den Broek et al. 2010.)

Itse työ ei ole kuormittava tekijä, vaan siihen liittyvät haitat tai liian korkea haastetaso yhdistettynä resurssien vähyyteen. Esim. alituinen tulostavastuu, epävarmuuden tunne sekä johtamisen kokeminen epäoikeudenmukaiseksi ovat tällaisia tekijöitä; nykytyöelämän normi näyttää usein edellyttävän työvoiman olevan käytettävissä ja tavoitettavissa laajassa, abstraktissa mielessä, määrittelemättä tätä normia funktionaalisesti tai ajallisesti. (Siltala 2004, 231, 262, 274-291).

4 Tutkimuksen lähtökohdat

4.1 Tutkimuskysymykset ja -asetelma

Selvitän henkilöstöjohtamis-, autonomia- ja stressitasojen yhteyttä organisaatiositoutumiseen. Sosiologisesta näkökulmasta sitoutuminen on niin yksilötason prosessi kuin ryhmäprosessikin ja palkansaajien käyttäytyminen työmarkkinoilla sekä -organisaatioissa luo koko yhteiskuntaan ulottuvia vaikutuksia. Palkansaajien työpaikoissa arvostamat piirteet kristallisoivat jotakin olennaista ihmisten mentaliteeteista, kunkin aikakauden luonteesta ja yhteiskunnallisesta mielentilasta. Persoonattomaan instituutioon luodaan henkilöstöjohtamisen välityksellä henki ja kulttuuri, organisaatio onkin ikään kuin yhteiskunta pienoiskoossa. Työelämässä palkansaaja voi itse päättää, millaisen ”pienoisyhteiskunnan” jäsenenä hän tahtoo olla ja millaisiin olemisen ja tekemisen tapoihin samaistua. Nämä valinnat on syytä työantajasektorin ottaa vakavasti, mikäli osaavasta työvoimasta halutaan pitää kiinni ja turvata toiminnan jatkuvuus.

Sitoutuuko palkansaaja työpaikkaansa henkilöstön riittävän huomioimisen vai sopivan kuormitustason ja vaikutusmahdollisuuksien siivittämänä – tai kenties tekijöiden yhteisvaikutuksesta? Entä millaiset tasot ovat optimaalisia samalla sekä palkansaajalle, että työnantajalle? Toisin sanoen etsin mallia, jossa palkansaajan stressi on alimmillaan samanaikaisesti organisaatiositoutumisen ollessa maksimissaan.

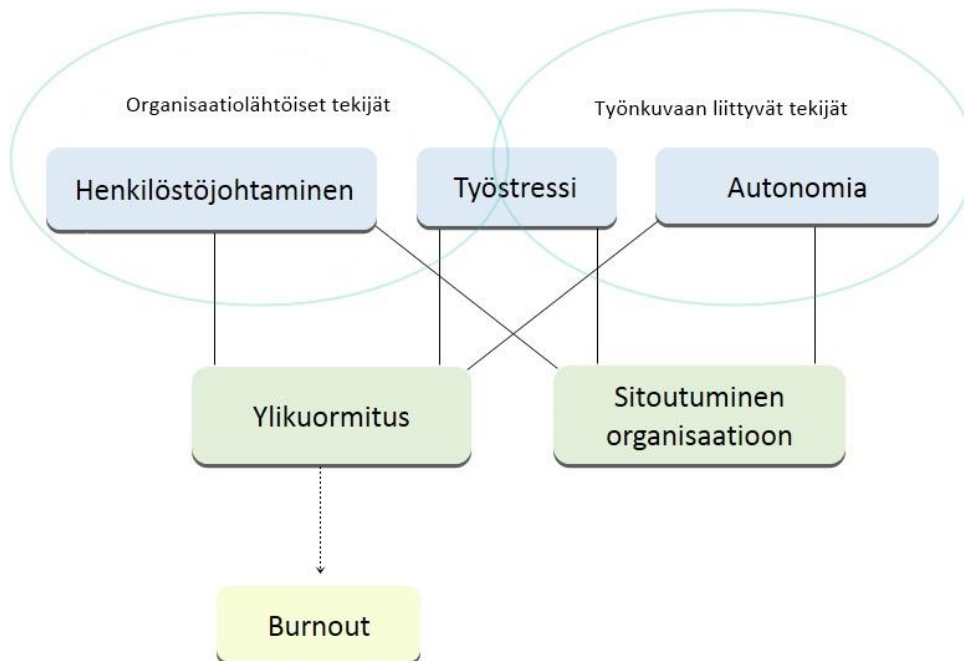
Teoriataustan pohjalta odotan henkilöstöjohtamisella olevan vahva positiivinen yhteys organisaatiositoutumiseen (esim. Bakker et al. 2014; Jokivuori 2004; Pyöriä ja Saari 2012). Epäilen henkilöstöjohtamisen olevan merkittävin sitoutumisen rakennuspalikka tässä asetelmassa. Kun henkilöstöstä huolehditaan, heidän panoksensa huomioidaan ja palkansaajat kokevat esimiestyön kautta välittyvän arvostuksen sekä tuen, kiintyminen organisaatioon kasvaa. Autonomian yhteyden ennustan olevan positiivinen ja keskinäinen, henkilöstöjohtamista heikompi. Autonomiia allokoimalla organisaatio antaa palkansaajalle työkaluja tehtävästä suoriutumiseen ja osoittaa luottavansa henkilöstöönsä, jolloin palkansaajien side työpaikkaan lujittuu (Esim. Hautaniemi 2009; Lehto & Sutela 2008; Bakker

et al. 2014; Tuominen & Pohjakallio 2010). Stressi lienee pessimistisimmässä tulkinnassaan sitoutumista laskeva hättatekijä, luultavasti se käyttäytyy näin ollessaan liiallista. Ylikuormittuminen merkitsee palkansaajan väsymistä, jonka seurauksena hän ei enää yhdistä työpaikkaansa positiivisiin kokemuksiin ja sitoutuminen laskee. Arvioin liiallisella stressillä olevan pienehkö tai keskisuuri negatiivinen yhteys sitoutumiseen. Uumoilen hallittavan stressitason luokittamisen olevan hankalampaa. Stressi voi pienessä määrin sparrata työsuoritusta, mutta vastauksissa esiintyy hajontaa johtuen persoonallisuuspiirteistä, joita ei tässä asetelmassa käsitellä. Stressi voi siis esiintyä myös haasteena, jolloin yksilö kokee sen stimuloivana, mahdollisuutena kykyjensä näyttämiseen. Tällöin työn palkitsevuus heijastuu sitoutumiseen tasoa nostaen. Tämä tuskin näkyy aineistossa kovin selvästi.

Henkilöstöjohtaminen on yksi suurimmista tekijöistä sitoutumisen taustalla, joten sen valinta tutkimukseen on varsin looginen päätös. Autonomia taas on valikoitunut selittäjäksi johtuen ensinnäkin sen saamasta painoarvosta aiemmassa tutkimuksessa. Etenkin pohjanani toimivassa JD-R -teoriassa autonomialla on suuri rooli. Toisekseen kyseessä on ajankohtainen työelämän piirre: autonomian lisääntyminen työnkuviissa on palkansaajan näkökulmasta eräs viimeisen kahden vuosikymmenen suurimmista muutoksista länsimaisessa työelämässä ja sama kehitys näyttää jatkuvan edelleen. Stressi puolestaan kuvaa JD-R -teorian mukaista sitoutumisen vastavoimaa. Pitkittyessään se johtaa mallin mukaan uupumukseen.

Organisaatiolähtöinen henkilöstöjohtamisresurssi nostanee organisaatioon sitoutumista eniten yhdistettynä työnkuvaan liittyvään autonomioresurssiin, autonomian kuitenkin tuoden vain vähän lisänostetta henkilöstöjohtamisen ollessa pääosassa (Esim. Bakker et al. 2014). Muuttujilla saattaa olla lisäksi yhteisvaikutusta. Korkeimman sitoutumistason malli lienee sellainen, jossa autonomiaa on keskinkertaisesti, henkilöstöjohtaminen on korkealla tasolla ja stressi hallittavissa (Esim. Bakker et al. 2014; Bakker et al. 2007; Blom, Melin & Pyöriä 2001).

Kuvio 3. Tutkimusasetelma.



Tutkimusasetelmassani (Kuvio 3) voidaan nähdä JD-R -teorian pohjalta henkilöstöjohtaminen ja autonomian muodostavan yhdessä työn resurssit, stressi taas on luokiteltavissa tulkinnan mukaan joko haasteeksi tai haitaksi. Nyt luokitus on kuitenkin tehty toisella tavalla lukien henkilöstöjohtaminen organisaatiolähtöiseksi selittäjäksi ja autonomia työnkuvaan liittyväksi selittäjäksi. Stressin alkuperää emme aineistossa tiedä, sillä tutkittavien joukko on heterogeeninen. Tästä syystä se asettuu kahden uuden kategorian risteykseen. Selittäjät johtavat tasoistaan, mahdollisista yhteisvaikutuksistaan tai väliin tulevista muuttujista riippuen joko sitoutumiseen tai ylikuormitukseen. Viimeisimmän jatkumona on tutkimusten mukaan burnout; tämän yhteyden tarkastelu kuitenkin rajautuu tutkimuskehikseni ulkopuolelle ja onkin kuviossa vain tapahtumapolkujen havainnollistamiseksi. Autonomian noustessa maksimiinsa se saattaa alkaa käyttäytyä haasteen tavoin, samoin stressi -muuttujan käyttäytyminen haaste- ja haittakategorioiden välillä riippuu sen tasosta.

4.2 Aineisto

Käytössäni on Työelämän käytännöt 2012: työntekijät -poikkileikkausaineisto, joka on syntynyt kansainvälisen MEADOW (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) -konseptin tutkimushankkeena. Kyseessä on EU -rahoituksella kehitetty väline, jolla mahdollistetaan vertailukelpoisen tiedon saanti työn ja organisaatioiden muutoksista ja niiden taloudellisista sekä sosiaalisista vaikutuksista EU -maissa. MEADOW:n lähtökohtana on koota samoista organisaatioista sekä työnantajilta, että työntekijöiltä tietoja, jotka voidaan yhdistää toisiinsa. [aineiston kuvailutiedot.]

Aineisto kartoittaa mm. palkansaajan ammatillista kehitystä, organisaation henkilöstöasioita, innovatiivisuutta, kehittämistä, koulutusta, muutoksia, palkkausta, ryhmätyötä, tulevaisuutta, työaika, työhyvinvointia ja työkykyä. Haastateltavat on poimittu satunnaisesti niiden organisaatioiden työntekijäkunnasta, joista on aiemmin saatu vastaus työnantajatutkimukseen. Otantaperustana toimi rekisteritieto organisaatioiden palveluksessa vuoden 2010 lopussa olleista henkilöistä, joista poimittiin satunnaisesti 6365 henkilöä. Kysely tehtiin suomen- ja ruotsinkielisenä ja siihen vastasi 1711 henkilöä, vastausprosentin ollessa 45,8. [emt.] Palkansaajien keski-ikä on 41,7 nuorimman vastaajan ollessa 20 -vuotias ja vanhimman 67 -vuotias. Naisia aineistossa on 51 prosenttia ja miehiä 49 prosenttia. Noin puolet (48 %) ilmoittaa koulutusasteekseen lukion tai ammattikoulun, noin neljännes (28%) alimman korkea-asteen, 13 prosenttia ylemmän korkeakouluasteen tai jatkotutkintoasteen ja 11 prosenttia perusasteen.

Työntekijät on poimittu ositetulla otannalla yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiojoukosta, jotka työllistävät vähintään kymmenen henkilöä (pois lukien maa- ja metsätalous). Yksityisen sektorin otosta poimittaessa perusjoukko jaettiin osioihin päätoimialojen ja organisaation koon mukaan. Erillisen otoksen avulla varmistettiin kasvuyritysten riittävä määrä. Julkisen sektorin organisaatiot edustavat valtion virastoja, kuntasektoria ja evankelisluterilaisia seurakuntia. Kunnista poimittiin erikseen otokset alle 300:n työntekijän kunnista, suurempien kuntien neljään luokkaan (yleishallinto, sivistystoimi, sosiaali- ja terveystoimi ja tekninen toimi) jaetuilla hallinnonaloilla toimivista organisaatioista sekä kunnallisista liikelaitoksista. Yksityisen sektorin toimijoita on 1039 ja julkisen 522. [rinnakkaisaineiston kuvailutiedot.]

4.3 Muuttujat

Kuvaan organisaatiositoutumisen rakentumista tutkimuksessani kolmen summamuuttujan avulla, jotka rakennan aineiston kysymyspattereista. Näiden muuttujien lisäksi käytän tutkimuksessani kontrollimuuttujina ikää ja koulutustasoa, joiden jakaumista relevantti tieto esiteltiin edellä aineiston yhteydessä. Itse sitoutumista hahmotetaan kolmen kysymyksen valossa. Palkansaajat ovat arvioineet skaalalla 1-4, kuinka totta heille esitetyt väittämät ovat. Ensimmäinen väittämä kartoittaa, tunteeko palkansaaja ylpeyttä jäsenyydestään työorganisaatioonsa, ylivoimaisesti suurin osa vastaa myöntävästi (*Taulukko 1*). Toinen selvittää, suosittelisiko palkansaaja organisaatiotaan myös kaverilleen, samoin tähän on saatu paljon myöntäviä vastauksia (*Taulukko 2*). Nämä viestivät toteutuessaan organisaatioon samaistumisesta ja uskosta organisaatioon. Kolmannen väittämän mukaan palkansaaja ahkeroi työssään organisaationsa menestyksen eteen enemmän kuin työrooli velvoittaisikaan. Tähän kysymykseen ei ole vastattu aivan yhtä usein myöntävästi kuin kahteen edelliseen, mutta ylipäätään suomalaiset näyttävät olevan silti varsin ahkeraa joukkoa (*Taulukko 3*).

Taulukko 1. ”Tunnen ylpeyttä kertoessani missä työskentelen”. aineistossa Työelämän käytännöt 2012: työntekijät (aallot 1-4).

	N	%
täysin samaa mieltä	833	49
jokseenkin samaa mieltä	676	40
jokseenkin eri mieltä	156	9
vai täysin eri mieltä?	37	2
<i>Yht.</i>	1702	100

Kyse on organisaation missioon yhtymisestä: väittämään myöntävästi vastaava kokee työnantajansa toiminnan tärkeäksi. Halu uurastaa työnantajan eteen enemmän kuin työrooli velvoittaisi, on oikeammin organisaatiositoutumisen seuraus kuin osa itse sitoutumista. Sisällöllisesti tiedämme ahkeruuden olevan hyvin lähellä organisaatiositoutumista ja tässä tapauksessa niputan kolme muuttujaa yhteen. Lisääntynyt ponnistelu työssä, sitoutumisen välitön seuraus on organisaatioiden kannalta yksi kiinnostavimmista sitoutuneisuuden

aspekteista. Sen ajatellaan johtavan kaikkein suorimmin maksimaaliseen tuloksellisuuteen. Kuvailen tässä tutkimuksessa nimenomaan sen kaltaista sitoutuneisuutta, joka näkyy organisaatioiden työn tuottavuudessa.

Taulukko 2. "Voisin suositella tätä työpaikkaa myös ystävälleni". aineistossa emt. (aallot 1-4).

	N	%
täysin samaa mieltä	804	47
jokseenkin samaa mieltä	556	33
jokseenkin eri mieltä	217	13
vai täysin eri mieltä?	130	8
<i>Yht.</i>	1707	100

Taulukko 3. "Työskentelen mielelläni ahkerammin kuin on tarpeellista jotta työnantajani menestyisi". aineistossa emt. (aallot 1-4).

	N	%
täysin samaa mieltä	532	32
jokseenkin samaa mieltä	809	48
jokseenkin eri mieltä	285	17
vai täysin eri mieltä?	60	4
<i>Yht.</i>	1686	100

Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen keskeisiä selittäviä muuttujia. Henkilöstöjohtamista kuvaan palkansaajan antamilla kouluarvosanoilla 4-10 eri johtamisen aspekteille. Nämä ovat henkilöstöstä huolehtiminen, oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen sekä johtaminen ja esimiestyö, joista vastaajat antavat hyviä tai tyydyttäviä arvioita (*Taulukot 4, 5 ja 6*). Eniten esiintyvät arvosanat ovat kahdeksan ja seitsemän. Arviot kertovat siitä, kuinka hyvin henkilöstönäkökulma on otettu huomioon organisaation toiminnassa ja sillä kuvataan asetelmassani henkilöstöjohtamisen onnistuneisuustasoa.

Taulukko 4. Kouluarvosana henkilöstöstä huolehtimiselle aineistossa emt. (aallot 4-10).

	N	%
4	32	2
5	90	5
6	177	10
7	459	27
8	552	33
9	336	20
10	52	3
<i>Yht.</i>	1698	100

Taulukko 5. Kouluarvosana henkilöstöstä huolehtimiselle aineistossa emt. (aallot 4-10).

	N	%
4	47	3
5	75	4
6	196	12
7	444	26
8	589	35
9	290	17
10	53	3
<i>Yht.</i>	1694	100

Taulukko 6. Kouluarvosana oikeudenmukaisuudesta huolehtimiselle aineistossa emt. (aallot 4-10).

	N	%
4	36	2
5	75	4
6	135	8
7	411	24
8	587	34
9	395	23
10	65	4
<i>Yht.</i>	1704	100

Autonomia rakentuu palkansaajan vaikutusmahdollisuuksista. Vastaajilta on kysytty likert -asteikolla 1-5, kuinka paljon hän voi vaikuttaa siihen, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu, missä järjestyksessä hän työnsä tekee, miten työt jaetaan työpaikalla ihmisten kesken sekä kuinka paljon hän voi vaikuttaa työtahtiinsa (*Taulukot 7, 8, 9 ja 10*). Kysymyspatteri kuvaa itsenäisyyttä ja sanavaltaa omaan työnkuvaan liittyviin päätöksiin. Kokoavasti voidaan todeta, että suurimmalla osalla on näihin työn aspekteihin vaikutusvaltaa jonkin verran tai melko paljon.

Taulukko 7. "Voitko vaikuttaa siihen mitä työtehtäviisi kuuluu?" aineistossa emt. (aallot 1-5).

	N	%
paljon	233	14
melko paljon	510	30
jonkin verran	696	41
vai ei lainkaan?	261	15
ei osaa sanoa	11	1
<i>Yht.</i>	1711	100

Taulukko 8. "Voitko vaikuttaa työtahtiisi?" aineistossa emt. (aallot 1-5).

	N	%
paljon	226	13
melko paljon	482	28
jonkin verran	708	41
vai ei lainkaan?	286	17
ei osaa sanoa	9	1
<i>Yht.</i>	1711	100

Taulukko 9. ”Voitko vaikuttaa siihen missä järjestyksessä teet työsi?” aineistossa emt. (aallot 1-5).

	N	%
paljon	494	29
melko paljon	571	33
jonkin verran	471	28
vai ei lainkaan?	167	10
ei osaa sanoa	8	0.5
Yht.	1711	100

Taulukko 10. ”Voitko vaikuttaa siihen miten työt jaetaan työpaikalla ihmisten kesken?” aineisto emt. (aallot 1-5).

	N	%
paljon	145	9
melko paljon	313	18
jonkin verran	681	40
vai ei lainkaan?	556	32
ei osaa sanoa	16	1
Yht.	1711	100

Sitoutumisen vastavoimana on stressi. Stressaantunut tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi, ahdistuneeksi tai asiat vaivaavat mieltä (Taulukko 11). Kysymys esitetään asteikolla 1-5. Oireet kertovat kuormituksesta ja korkealla tasolla ollessaan saattavat lamauttaa. Aineistossa stressiä esiintyy suurimmalla osalla vain vähän tai jonkin verran.

Taulukko 11. ”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko nykyisin tällaista stressiä? aineisto emt. (aallot 1-5).

	N	%
et lainkaan	436	26
vain vähän	616	36
jonkin verran	474	28
melko paljon	142	8
vai erittäin paljon?	39	2
Yht.	1707	100

4.4 Metodologia

Edellisessä luvussa esittelemäni summamuuttujat rakennetaan hyödyntäen Cronbachin alfaa. Sitä käytetään mitattaessa mittarin konsistenttia, sisäistä yhtenevyyttä. Näin voidaan määrittää muuttujien keskinäisten korrelaatioiden ja lukumäärän perusteella muuttujille niitä nipussa kuvaava tunnusluku. Mittari on sitä yhtenäisempi, mitä suurempi on alfan arvo. (Nummenmaa 2011). Summamuuttujilla voidaan niiden rakennuksen jälkeen tehdä normaaliin tapaan tilastollisia testejä ja mallinnusta.

Tutkin y ja x -tekijöiden suhteita lineaarisella regressioanalyysillä selittäen sitoutumista usealla muuttujalla. Näin mallinnus tuottaa mahdollisimman tarkkoja ja todenmukaisia tuloksia. Onnistuneen mallin rakentamiseksi tulee tarkastella sen sopivuutta, selitystasetta, selittäjien sopivuutta (regressiokertoimet, merkitsevyytaso ja kollineaarisuus) ja residuaaleja. Jokaisen mallin avulla pystytään selittämään tietty osa tutkittavan ilmiön varianssista ja määrittelemään jäännöstermit, joita malli ei pysty selittämään. Tässä tutkimuksessa raportoin vapausasteilla korjatun selitystasteen R^2 , joka antaa realistisimman havainnollistuksen mallin sopivuudesta. (Nummenmaa 2009, 316-321, 324).

Regressio edellyttää otoskoon riittävää suuruutta. Muuttujien on myös hyvä olla mahdollisimman normaalijakautuneita (Nummenmaa 2009, 315-316). Tutkimuksessani normaalijakaumaoletus toteutuu itse organisaatiositoutumismuuttujaa lukuun ottamatta, joka sekään tosin ei ole normaalisuudesta vielä huolestuttavan kaukana. Mallissa olevan muuttujan poikkeaminen normaalisuusehdosta saattaa aiheuttaa virhettä, mutta tämän virhetyypin mahdollinen esiintyminen ei vielä ole ongelma. Ehdon täyttymättä jääminen nostaa nollatutkimuksen riskiä, mutta se ei kuitenkaan nosta todennäköisyyttä havaita analyysissä ilmiöitä, joita ei todellisuudessa ole olemassa. (Nummenmaa 2011, 151-152.)

Selittävien ja selitettävän välillä tulee olla lineaarinen yhteys, mutta y -muuttujat eivät saa korreloida keskenään kovin voimakkaasti (Nummenmaa 2009, 315-316). Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen ja autonomia ovat teoreettisesti perusteltuja valintoja ja niiden ajatellaan useimmiten edeltävän organisaatiositoutumista. Stressi sen sijaan katsotaan joskus olevan

sitoutumisen seuraus ja toisinaan liittyvän aivan toiseen kausaalipolkuun, jossa JD-R -teorian mukaisesti olosuhteet saavat aikaan joko sitoutumista tai kuormitusta. Käytännössä jako ei kuitenkaan ole näin selvä. On myös huomattava, että harvoin missään sosiaalitiiteen tutkimuksessa voidaan katsoa, että tutkimukseen on saatu sisällytettyä kaikki tutkittavaan ilmiöön liittyvät selittäjät.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Uskottavan tutkimuksen laatiminen vaatii yhtäältä tarkoitukseen soveltuvan aineiston ja toisaalta ammattitaitoisen, velvollisuuksistaan tietoisin tutkijan. Mitä tulee aineistojen säilytykseen, hyödyntämiseen, käytön raportointiin ja tietoturva-asioihin, minua sitovat aineistojen tarjoajan eli Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston luomat pelisäännöt. Velvollisuuksiini kuuluu lisäksi hyvään tutkimustapaan liittyviä konventioita, jotka ohjaavat lähdemateriaalin ja aineistojen oikeanlaiseen käsittelyyn sekä oikeaoppiseen tulosten raportointiin. Jotta analyysin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, on tutkimusprosessin eteneminen kuvattava huolellisesti ja todenmukaisesti sekä siihen liittyvät valinnat oltava loogisesti perusteltavissa.

Tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu, kun mittari on luotettava. Mittaustuloksen on kuvattava muuttujien todellisia arvoja. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia eli tutkimuksen on oltava toistettavissa: samoilla menetelmillä pitäisi olla saavutettavissa samoja tuloksia kuin ensikerrallakin tutkimusta suoritettaessa. (Treiman 2008, 242-243.) Käytän analyysissä aineistooni sisältyvää painomuuttujaa ja olen tarkastanut aineiston poikkeamien varalta. Näillä keinoilla olen poissulkenut mahdollisia luotettavuuteen liittyviä ongelmia.

Tutkimuksen validiteetti kuvaa mittaamisen oikeellisuutta: mittarin on toimittava tarkoitettulla tavalla mitaten niitä asioita, joita sillä on tarkoitettukin mitattavan. Avainasemassa on teoriapohjan soveltuvuus tutkimusongelman hahmottamiseen. Tutkijalta edellytetään selkeää käsitystä siitä, mitä hän on tekemässä. Näihin seikkoihin on vastattava kuvaamalla tutkimuksen eteneminen, alkuperäiset muuttujat ja niistä tehtävät muunnokset täsmällisesti. Tutkimuksen tulee olla linjassa esitellyn teoriataustan kanssa ja myös ulkopuolisten tutkijoiden tulisi pystyä

tulkitsemaan analyysistä saatuja tuloksia samoin kuin niitä on asianomaisessa tutkimuksessa tulkittu. (Treiman 2008, 242-243.) Käytän valmiita aineistoja, joten on tehtävä myönnytyksiä ja kompromissiratkaisuja – samalla on otettava huomioon, että pienetkin sävyerot muuttavat kuvattavien ilmiöiden luonnetta. Aineistoni mittaavat tutkimiani ilmiöitä epäsuorasti. Validiteetin toteutumiseksi olen esittänyt kuvaillut alkuperäiset muuttujat ja uusien muunnosten rakennusprojektit mahdollisimman tarkoin ja valinnut teorianpohjan ajatuksella.

Aineistoni on melko kattava ja siitä voidaan tehdä koko Suomen työelämäkenttää koskevia yleistyksiä. Tutkimuksen eettisyys edellyttää kuitenkin myös rajoitteiden tunnistamisesta, jota ylitulkitsemiselta vältytään. Asetelmaani liittyy hieman tulkinnanvaraisuutta, sillä muuttujien rajaaminen ei ole yksiselitteistä. Jako työnkuvaan liittyviin sitoutumista ennustaviin tekijöihin ja organisaatiolähtöisiin tekijöihin on häilyvä. Organisaatiolähtöiset ja työnkuvaan pohjautuvat attribuutit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisensa kanssa; koko organisaatiohan on lopulta johtamisen muokkaama. Henkilöstöjohtaminen ja sen onnistuneisuus tai epäonnistuneisuus voidaan nähdä kiteytyneenä, konkretisoituneena tai foucaultlaista terminologiaa käyttäen ruumiillistuneena työnkuvissa. Työnkuvat vastavuoroisesti konstruoivat henkilöstöjohtamista bottom-up -tyyppisesti, sillä johtamisen vääjäämätön lähtökohta on aina organisaation tila ja palkansaajat työnkuvineen sellaisina kuin ne kullakin hetkellä aidosti esiintyvät. Työnkuvien resurssi- ja haastetasot peilaavat henkilöstöjohtamisen arvoja ja painotuksia. Myöskään muuttujien jaottelu resursseihin, haasteisiin ja haittoihin ei ole yksiselitteistä. Autonomian ja stressin kohdalla muuttujien käyttäytymistä voi tässä vaiheessa vasta arvailla.

Eräs yleisempi pohdinnan arvoinen seikka on vastaajien motiivit. Palkansaajat ovat saattaneet tulkita kysymyksiä eri tavoin. Hyvä havainnollistus tästä on organisaatiositoutumisen ja työhön sitoutumisen erottaminen. Kun esim. palkansaajalta kysytään, työskenteleekö hän ahkerammin kuin olisi tarpeen organisaation menestymiseksi, voi organisaatioon sitoutuneen lisäksi yhtä hyvin työkeskeisen kuvitella vastaavan tähän myönteisesti. Työkeskeinen palkansaaja saattaa ajatella edistävänsä ensisijaisesti työn alla olevaa asiaa ja kokea siksi organisaationsa työn onnistumisen tärkeäksi. Tai ehkä hän ponnistelee lujasti, sillä tahtoo nähdä itsensä suoraselkäisenä työntekijänä saaden tästä työpersoonansa pönkittävästä tyydytyksestä – jolloin työnantajan hyötyminen panoksesta on vain sivutuote. Toisaalta palkansaaja voi tulkita kysymyksen kirjaimellisesti; vaikka hän ahkeroksi työnsä eteen, tiedostaakin hän tekevänsä niin jostakin muusta syystä kuin organisaation menestymisen vuoksi ja päättyy vastaamaan

kysymykseen kieltävästi. Mittauksen kohteena eivät ole objektiiviset tosiasiat, vaan palkansaajien subjektiiviset tulkinnat asiantiloista.

Analyysini on korrelatiivinen, sillä regressioanalyysi ei todenna syy-seuraussuhteita. Vaikka JD-R -teoriassa puhutaan kausaalisista vaikutussuhteista, tässä tutkimuksessa en voi todentaa x-tekijöiden edeltävän ajallisesti tutkittavaa ilmiötä. Samoin kuin henkilöstöjohtaminen, autonomia ja stressi vaikuttavat sitoutumiseen, myös sitoutumisen tasolla on vaikutusta henkilöstöjohtamisen, autonomian ja kuormittuneisuudenkin havaitsemiseen.

5 Analyysi

5.1 Latentit muuttujat ja aineiston tunnusluvut

Organisaatiositoutumista kuvaava latentti muuttuja rakennettiin kysymyspatteristolla, joka mittaa palkansaajan samaistumista organisaatioonsa, uskoa sen missioon ja mission sisäistämistä ja kokemusta organisaatiosta hyvänä työpaikkana. Sitoutumisessa on selvä DCM-teorian mukainen, affektiivinen painotus. Muunnosta rakennettaessa huomattiin yksittäisillä muuttujilla olevan erilainen varianssi. Tällaisessa tilanteessa vaihtelevin muuttuja vaikuttaa eniten summamuuttujaan. Ratkaisuna kaikki asetelmassa olevat latentit muuttujat standardoitiin, jolloin varianssit tasoittuivat. Organisaatiositoutumista kuvaavista ulottuvuuksista rakennettiin summamuuttuja ja Cronbachin alfan arvoksi saatiin 0,65. Odotetusti ahkeruus -muuttujan poistaminen nostaisi alfan arvoa hieman, mutta kuten jo muuttujien esittelyn ohessa todettiin, tämä johtuu sen luonteesta ja on tässä tapauksessa hyväksyttävää.

Taulukko 12. Sitoutuneisuustasot aineistossa Työelämän käytännöt 2012: työntekijät (aallot 1-4).

	N	%
Korkeasti sitoutunut	946	56
Sitoutunut	514	31
Löyhästi sitoutunut	163	10
Ei lainkaan sitoutunut	56	3
<i>Yht.</i>	1711	100

Sitoutumismuuttuja skaalattiin samalle mittaustasolle (1-4) kuin sen rakennuksessa käytetyt alkuperäisetkin muuttujat oli luokiteltu. Syntyneen sitoutumismuuttujan jakauma on portaittain kasvava ja ylittää neljännessä luokassa normaalikäyrän rajan. Muilta osin se mahtuu normaalijakaumaoletuksen raameihin. Ero ei ole kovin dramaattinen. Muuttuja kertoo palkansaajiemme olevan erittäin sitoutunutta (*Taulukko 12*). Peräti 87 prosenttia voidaan

luokitella joko sitoutuneeksi tai korkeasti sitoutuneeksi organisaatioonsa, löyhästi sitoutuneita ja kokonaan sitoutumattomia aineistossamme on 13 prosenttia.

Henkilöstöjohtamisen summamuuttuja rakennettiin niin ikään Cronbachin alfalla ja se noudattaa suhteellisen hyvin normaalijakaumaa. Cronbachin alfan Arvo on 0,8, joka on todella hyvä. Syntyneen uuden muuttujan skaala muokattiin vastaamaan organisaatiositoutumisen skaalaa: välillä 4-10 vaihtelevat muuttujat koodattiin latenttina kokonaisuutena skaalalle 1-4. Alkuperäisen informaation säilyttämiseksi, mutta luokat kuitenkin kiteyttäen nimettiin kouluarvosanojen mukaan alkuperäisten muuttujien arvoja 10 ja 9 vastaavat tapaukset kategoriaan ”erittäin hyvä”, 8 ja 7 kategoriaan ”hyvä tai tyydyttävä”, 6 kategoriaan ”huono” ja 5 sekä neljä luokkaan ”erittäin huono”.

Taulukko 13. Henkilöstöjohtamisen onnistuneisuus aineistossa emt. (aallot 1-4).

	N	%
Erittäin hyvä	538	32
Hyvä tai tyydyttävä	500	29
Huono	491	29
Erittäin huono	178	10
<i>Yht.</i>	1707	100

Suurin osa palkansaajista arvioi henkilöstöjohtamisen olevan organisaatiossaan erittäin hyvää, mutta myös hyvää, tyydyttävää ja jopa huonoa johtamista esiintyy lähes saman verran (*Taulukko 13*). Huonon tai erittäin huonon arvion antaa peräti 39 prosenttia. Henkilöstöjohtamisen aisaparina on autonomia, jonka osatekijöiksi valikoituneet muuttujat nivovat yhteen palkansaajan vaikutusmahdollisuudet työssään. Asteikolla 1-5 vaihdelleista alkuperäisistä muuttujista tiputettiin uudessa muuttujassa pois ryhmä ”en osaa sanoa”, jolloin jäljelle jäivät vain tähän tutkimukseen käyttökelpoista informaatiota tuovat vastaukset. Cronbachin alfan arvoksi tuli 0,68, joka kertoo muuttujan olevan erittäin onnistunut. Autonomian kanssa meneteltiin samoin kuin sitoutumismuuttujan kohdalla ja summamuuttuja skaalattiin samoin kuin alkuperäiset autonomiaa kuvaavat kärkimuuttujat on skaalattu, ainoastaan ilman ”EOS” - vastausvaihtoehtoa. Tällöin luokat pysyvät samoina, niille vain on annettu kuvaavammat nimet.

Taulukko 14. Autonomian jakautuminen aineistossa emt. (aallot 1-4).

	N	%
Paljon	179	11
Melko paljon	483	28
Jonkin verran	702	41
Vähän / Ei lainkaan	340	20
<i>Yht.</i>	1704	100

Autonomia -muuttuja on kiitettävästi normaalijakautunut ja sen yhteys sitoutumiseen havaittiin lineaarisesti testattaessa erilaisia regressiomalleja ennen varsinaista, tässä tutkimuksessa myöhemmin raportoitavaa regressioanalyysiä. Aineiston palkansaajista suurimmalla osalla on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä jonkin verran (Taulukko 14). Autonomiata näyttää esiintyvän työssä yleisesti, mutta useimmiten sitä ei ole kuitenkaan suuria määriä. Ryhmä, jossa autonomiaa on hyvin vähän tai ei lainkaan, on ehkä yllättävänkin suuri kattaen hieman vajaan neljänneksen (20%) tutkituista. Tämä luokka on todennäköisimmin joko rutiininomaista työtä tekeviä tai sellaisia tehtäviä suorittavaa, jossa tarkat standardit ja protokollat ovat tarpeen työturvallisuuden tms. takia.

Taulukko 15. Stressin jakautuminen aineistossa emt. (aallot 1-2).

	N	%
Hallittavissa	1526	89
Liiallinen	181	11
<i>Yht.</i>	1707	100

Stressitasot ovat aineistossa kohtuulliset (Taulukko 15). Asteikkoni mukaan peräti 89:lla prosentilla stressiä on vähän, ei lainkaan tai jonkin verran – hallittavissa määrin. Stressi -muuttuja on asetelmassani alkuperäinen, ei-latentti ilmiö. Autonomian tavoitin myös stressimuuttujaan poimittiin vain relevantti informaatio. Vastauksista ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon valinneet pudotettiin ja stressistä tehtiin dikotominen muuttuja niin, että melko paljon tai erittäin paljon stressiä kokeneet niputettiin samaan ryhmään. Toiseen ryhmään sijoitettiin henkilöt, jotka eivät kokeneet stressiä joko lainkaan, kokivat sitä vain vähän tai

jonkin verran. Näin meneteltiin siitä syystä, että stressin ja sitoutumisen yhteydessä havaittiin mutka ennen varsinaista analyysiä tehtäviä regressiotestauksia ajettaessa. Stressin rooli siis nousi aineistosta esiin vasta sitä esiintyessä paljon ja informaation tiivistämisellä selkeytettiin lopullista, raportoitua analyysiä. Muiden selittävien muuttujien suhteen yhteyksiä sitoutumiseen kohdellaan ensimmäisissä analyysivaiheissa lineaarisina, jonka jälkeen vasta syvennyttään interaktioiden avulla mahdollisiin eriävyyksiin.

Tarkastelen organisaatiositoutumista seuraavaksi selittävien muuttujien ja väestöllisten taustatekijöiden valossa. Taustamuuttujasta toiseen ei lainkaan sitoutuneiden marginaalinen joukko pysy suuruusluokaltaan hyvin samana ja sen vaihtelut demografisten ominaisuuksien mittareissa ovat hyvin vähäiset. Tämä viittaa siihen, että kyseessä on luultavasti sama ihmisryhmä tilastosta toiseen. Taustalla on todennäköisesti määrääkainen työsuhte tai kyseiset palkansaajat saattavat olla niistä muutamasta aineiston organisaatiosta, joilla menee taloudellisesti varsin huonosti ja ilmapiiri on työyhteisössä varmasti hyvin epävakaa.

Taulukko 16. Organisaatiositoutuminen iän mukaan aineistossa emt. (%) (N=1711).

	20-30v.	31-40v.	41-50v.	51v. ja yli
Korkeasti sitoutunut	53	56	54	58
Sitoutunut	33	32	29	30
Löyhästi sitoutunut	11	9	13	9
Ei lainkaan sitoutunut	3	3	4	3
<i>Yht.</i>	100	100	100	100

Khi² 9.10, vapausasteet 9, p>0.05

Aineiston sitoutumisjakaumat eivät paljasta suuria eroja sukupuolten välillä. Naiset ovat aavistuksen miehiä sitoutuneempia, ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ($p>0.05$). Ikäkään ei ole tilastollisesti merkitsevää ($p>0.05$). Iän myötä sitoutuneisuustaso nousee hieman, mutta efekti on nähtävissä ainoastaan korkeasti sitoutuneiden luokassa (*Taulukko 16*). Havainto tukee teorian löydöksiä siitä, että työuran lähetessä loppuaan yksilöt ovat usein viettäneet vuosia samassa organisaatiossa ja näin sitoutuneet suuremmalla todennäköisyydellä. Ikä ei tarjoa juurikaan muita mielenkiintoisia ilmiöitä; ruuhkavuosien vaikutus on nähtävissä pienenä nousuna sitoutumisessa, mutta sisällöllisesti tällä ei ole juurikaan merkitystä. Koulutustasossa

suurimmat vaihtelut ovat korkeasti sitoutuneiden ryhmässä: sitoutuneimpia ovat matalimmin koulutetut ja tasot laskevat koulutusasteen kasvaessa (*Taulukko 17*). Tämä viittaa teoriaosassa todettuun ilmiöön: mitä korkeampi koulutus palkansaajalla on, sitä todennäköisemmin hän saattaa olla sitoutunut työnkuvaan organisaation sijaan. Myös koulutustaso korreloi huonosti sitoutumisen kanssa ($p>0.05$).

Taulukko 17. Organisaatiositoutuminen korkeimman saavutetun koulutustason mukaan aineistossa emt. (%) (N=1711).

	Perusaste	Keskiaste	Alempi korkea-aste	Ylempi korkea-aste
Korkeasti sitoutunut	59	55	56	55
Sitoutunut	31	29	32	31
Löyhästi sitoutunut	6	12	10	11
Ei lainkaan sitoutunut	4	3	2	3
<i>Yht.</i>	100	100	100	100

Khi² 8.59, vapausasteet 9, $p>0.05$

Taustatekijöistä siirrytään x -muuttujien ja sitoutumisen suhteisiin. Organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtaminen on erittäin hyvällä tasolla, on kiistattomasti suurin osa henkilöstöstä korkeasti sitoutunutta (78%) (*Taulukko 18*). Samoin työpaikoissa, joissa henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu hyvällä tai vähintään tyydyttävällä tasolla, ovat palkansaajat suurimmaksi osaksi erittäin sitoutuneita (60%). Johtamisen ja henkilöstöresurssien huomioimisen täytyy olla peräti jo huonolla tasolla, ennen kuin sitoutuneisuus laskee korkeatasoisesta keskivertotasolle – tulos on melkein pä yllättävä. Ainoastaan erittäin huonoissa henkilöstöjohtamisen oloissa sitoutuneisuus jää keskitason alle. Tämä kertoo, että suomalaisilla on paljon kärsivällisyyttä työnantajiaan kohtaan, eikä side työpaikkaan ole tulilinjalla aivan pienestä.

Taulukko 18. Organisaatiositoutuminen henkilöstöjohtamisen mukaan aineistossa emt. (%) (N=1707).
Prosentuaaliset jakaumat, khin neliö -testi.

	Erittäin hyvä	Hyvä tai tyydyttävä	Huono	Erittäin huono
Korkeasti sitoutunut	78	60	43	15
Sitoutunut	19	32	40	33
Löyhästi sitoutunut	2	7	14	35
Ei lainkaan sitoutunut	1	1	3	17
<i>Yht.</i>	100	100	100	100

χ^2 441.9, vapausasteet 9, $p < 0.001$

Palkansaajan ollessa korkeasti sitoutunut todennäköisyys siihen, että hänellä on myös paljon autonomiaa, on hyvin suuri (Taulukko 19). Keskitasoisesti sitoutuneilla sen sijaan on useimmiten jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Mikäli organisaatio, jossa on allokoitu autonomia henkilöstölle vain hyvin vähän, päättäisi lisätä sitä ainoan annoksen jokaisen työkuvaan, onnistuisi se sitouttamaan noin neljänneksen työvoimastaan, joka ei vielä ole työnantajaansa kiintynyt. Silmiinpistävää kuitenkin on, että jopa niistä, joilla autonomiaa on hyvin vähän, on silti ylipäätään sitoutuneita peräti 74 prosenttia, korkeasti 44 prosenttia. Autonomian puute ei siis sabotoi sitoutumista. Stressin suhteen tulokset ovat loogisia (Taulukko 20). Yksilöt, joilla stressi on vähäistä tai ylipäätään hallittavalla tasolla, ovat kaikkein todennäköisemmin korkeasti sitoutuneita. Stressiä täytyy olla jo paljon, ennen kuin sitoutuneisuus laskee korkeimmasta luokasta keskinkertaiseen. Toisaalta palkansaaja, joka on sitoutumaton, kokee stressin liialliseksi erittäin suurella todennäköisyydellä.

Organisaatiositoutuminen korreloi odotetusti kaikkein vahvimmin henkilöstöjohtamisen kanssa viitaten hieman keskinkertaista suurempaan yhteyteen näiden kahden välillä (korrelaatio tasolla 0.45). Autonomian vaikutus on puolet pienempi (korrelaatio 0.24) ja stressin ja sitoutumisen väliltä löytyy negatiivinen korrelaatio (-0.21), joka on autonomiasta vieläkin pienempi. Jotta voisimme perehtyä tärkeimpien selittäjien rooleihin tarkemmin, on saatava tietoa korrelaatioiden merkitsevyytasoista.

Taulukko 19. Organisaatiositoutuminen autonomian mukaan aineistossa emt. (%) (N=1704). Prosentuaaliset jakaumat, khin neliö -testi.

	Vähän tai ei lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon
Ei lainkaan	7	3	2	1
Löyhästi sitoutunut	19	11	6	3
Sitoutunut	30	36	27	18
Korkeasti sitoutunut	44	50	65	78
yht	100	100	100	100

χ^2 115.0, vapausasteet 9, $p < 0.001$

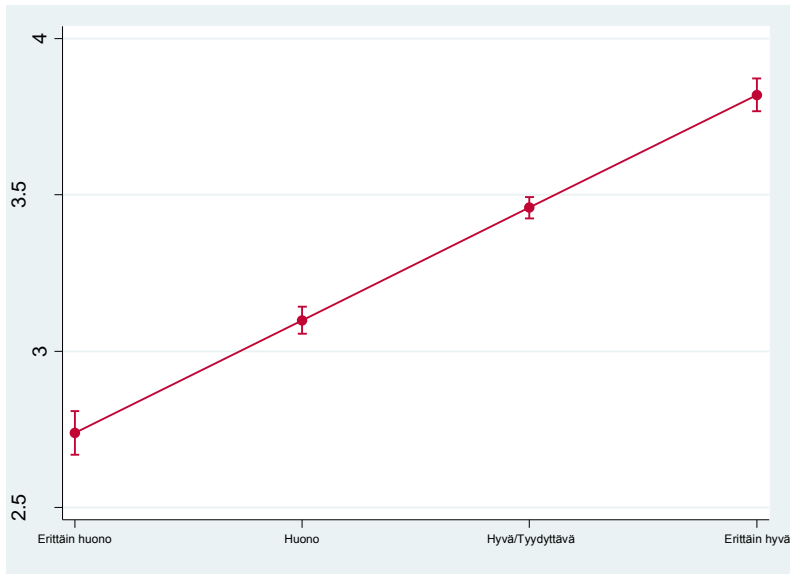
Taulukko 20. Organisaatiositoutuminen stressitason mukaan aineistossa emt. (%) (N=1707). Prosentuaaliset jakaumat, khin neliö -testi.

	Hallittavissa	Liiallinen
Korkeasti sitoutunut	59	31
Sitoutunut	30	38
Löyhästi sitoutunut	9	22
Ei lainkaan sitoutunut	2	9
Yht.	100	100

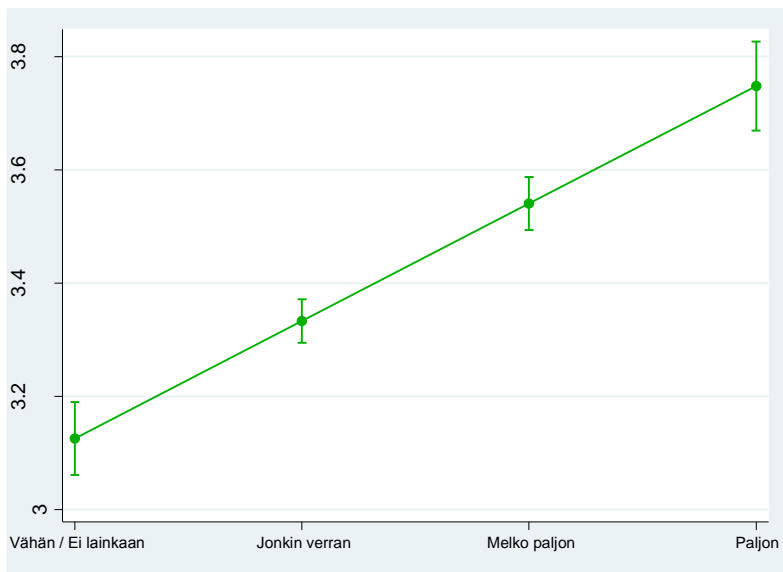
χ^2 74.7, vapausasteet 3, $p < 0.001$

Kuviosta 4 nähdään sitoutumisen ja henkilöstöjohtamisen välillä olevan keskisuuri, positiivinen yhteys. Muuttujan kategorioiden väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Vaihteluvälit ovat pienet, mikä kertoo hyvästä ennustevoimasta. Autonomian ja sitoutumisen kuvio varmistaa myös, että autonomiatasojen väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä (Kuvio 5). Stressin ollessa liiallisella tasolla, sitoutumistasoissa on jonkin verran hajontaa ja ennuste ei ole aivan yhtä tarkka kuin kahden aiemman selittäjän kohdalla. Kuviosta kuitenkin havaitaan, että stressin ja sitoutumisen välillä on negatiivinen yhteys. Hallittavissa olevan ja liiallisen stressitason välinen ero on tilastollisesti merkitsevä. (Kuvio 6.)

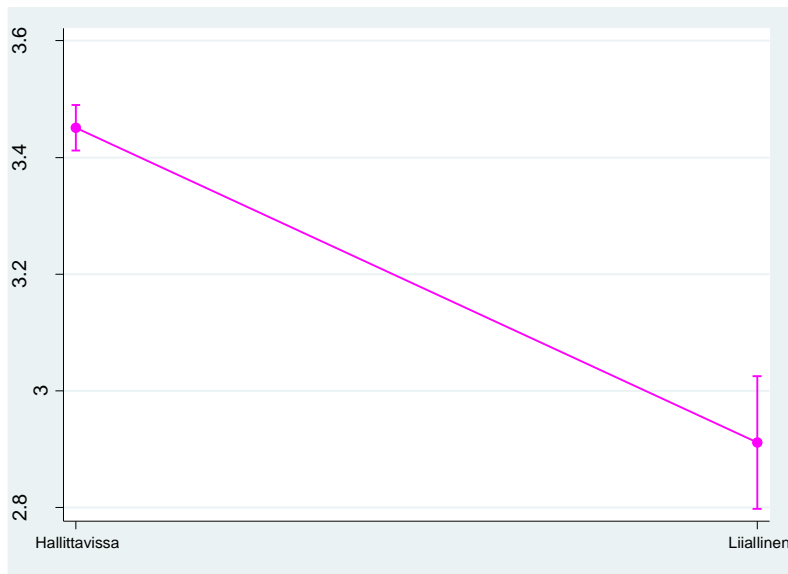
Kuvio 4. Sitoutumisen ennustetut arvot henkilöstöjohtamisen mukaan, 95% vaihteluvälit. Aineisto emt.



Kuvio 5. Sitoutumisen ennustetut arvot autonomian mukaan, 95% vaihteluvälit. Aineisto emt.



Kuvio 6. Sitoutumisen ennustetut arvot stressin mukaan, 95% vaihteluvälit. Aineisto emt.



5.2 Lineaarinen regressio

Regressioanalyysi toteutettiin vaiheittain lisäämällä uusia selittäviä malleja, joihin otettiin mukaan tarkasteltavat faktorit yksi kerrallaan (*Taulukko 21*). BIC -arvo osoittaa kaikki selittäjät sekä kontrollimuuttujat sisältävän mallin olevan paras kuvaamaan sitoutumista. Selvästi suurimmassa roolissa sitoutumisen rakentumisessa on henkilöstöjohtamisen taso, joka noustessaan lisää sitoutumista tilastollisesti merkitsevällä tavalla mallista toiseen. Efektin voidaan katsoa olevan jo sisällöllisestikin merkittävä. Autonomia niin ikään nostaa sitoutumista lisääntyessään, mutta tilastollisesti merkitseväksi sen rooli osoittautuu vasta palkansaajalla ollessa paljon tai vähintään jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia. Stressi laskee sitoutumista, kun palkansaaja kokee kuormitusta melko paljon tai paljon. Tästä pienempiä stressitasoja palkansaajat kestävät hyvin.

Taulukko 21. Henkilöstöjohtaminen, autonomia ja stressi organisaatiositoutumisen selittäjinä, kontrollimuuttujina ikä ja koulutus. Lineaarinen regressio, selitysaste, BIC, estimaatit ja suluisissa estimaattien keskivirheet. Aineisto emt. (N=1556).

	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4
Koul. perusaste	0 (.)	0 (.)	0 (.)	0 (.)
Koul. keskiaste	-0.055 (0.068)	-0.064 (0.059)	-0.060 (0.059)	-0.061 (0.058)
Koul. alempi kork.	0.020 (0.073)	-0.052 (0.064)	-0.049 (0.063)	-0.035 (0.063)
Koul. ylempi kork.	-0.038 (0.084)	-0.104 (0.073)	-0.104 (0.073)	-0.087 (0.072)
20-30 v.	0 (.)	0 (.)	0 (.)	0 (.)
31-40 v.	0.021 (0.073)	0.073 (0.064)	0.070 (0.063)	0.068 (0.062)
41-50 v.	-0.060 (0.070)	0.049 (0.061)	0.040 (0.060)	0.045 (0.060)
51 v. ja →	0.063 (0.067)	0.132* (0.058)	0.124* (0.058)	0.127* (0.057)
HR erittäin huono		0 (.)	0 (.)	0 (.)
HR huono		0.789*** (0.063)	0.764*** (0.063)	0.732*** (0.062)
HR hyvä/tydyttävä		1.055*** (0.061)	1.018*** (0.061)	0.967*** (0.061)
HR erittäin hyvä		1.311*** (0.061)	1.236*** (0.062)	1.182*** (0.062)
Aut. vähän/ei ole			0 (.)	0 (.)
Aut. jonkin verran			0.091 (0.048)	0.073 (0.047)
Aut. melko paljon			0.203*** (0.052)	0.177*** (0.051)
Aut. paljon			0.356*** (0.067)	0.334*** (0.067)
Stressi hallittavissa				0 (.)
Stressi liiallinen				-0.302*** (0.057)
vakiotermi	3.427*** (0.082)	2.435*** (0.087)	2.348*** (0.090)	2.432*** (0.091)
R ²	0.006	0.249	0.266	0.279
BIC	3734.1	3319.4	3307.2	3286.2

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

· Referenssinä peruskoulutuso

• Referenssinä 20-30 v.

•• Referenssinä huonoin henkilöstöjohtamisen taso

••• Referenssinä alhaisin autonomiataso

Kun autonomian, stressin, koulutuksen ja iän efektit on vakioitu, henkilöstöjohtamisen merkitys maltillistuu aavistuksen verran (*Taulukko 21*). Tällöinkin sen vaikutus sitoutumiseen on erittäin suuri. Yhdessä henkilöstöjohtamisen ja autonomian tasot, kuormitustaso ja taustatekijät selittävät organisaatiositoutumisen varianssista selitysasteen mukaan 27,9 prosenttia, joka on todella suuri osuus.

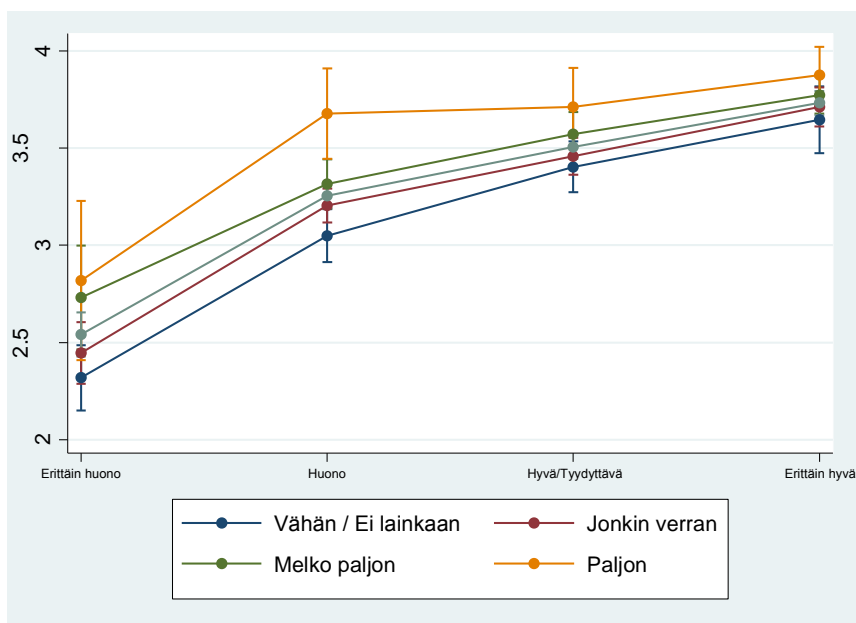
Koulutuksen efekti osoittautui hyvin mitättömäksi sitoutumisen taustalla (*Taulukko 21*). Ikäkohorttien välilläkin havaittiin todella vähän vaihtelua, ainoana poikkeuksena 51 -vuotiaat ja tästä vanhemmat, joilla ikä nosti sitoutumista hieman Näistä syistä koulutus ja ikä jätettiin seuraavan analyysivaiheen ulkopuolelle, jossa selittäjien mahdollisia yhteisvaikutuksia tutkittiin interaktioiden avulla. Henkilöstöjohtamisen ja autonomian väliltä löytyi maltillinen yhteisvaikutus henkilöstöjohtamisen ollessa huonoa (*Kuvio 7*). Tällöin korkea autonomiataso voi paikata tilannetta ja tehdä palkansaajasta sitoutuneen, vaikka organisaation panostus henkilöstöään kohtaan ei olisikaan kovin onnistunutta. Henkilöstöjohtamisen ollessa onnistunutta tai vähintään tyydyttävää, autonomia ei tuo enää paljoa lisäpotkua eikä sillä ole painoarvoa; sitoutumistaso on joka tapauksessa korkea. Kun henkilöstöjohtaminen on erittäin huonoa, autonomian tuoma paikkaava efekti ei ole tarpeeksi voimakas ja se tuo vain aavistuksen nousua sitoutumiseen.

Autonomian ja stressin suhde ovat monimutkaisempi ja niiden välillä on havaittavissa selvempi yhteisvaikutus (*Kuvio 8*). Liiallinen stressi laskee sitoutumista rankasti, ellei autonomiaa löydy työnkuvasta jo paljon. Sitoutuminen on alimmillaan, kun palkansaajalla ei ole lähes ollenkaan vaikutusmahdollisuuksia työhönsä tai kun niitä on vain jonkin verran. Melko paljon autonomiaa raportoineet ovat sitoutuneempia kuin ne, joilla sitä on tästä vähemmän ja tällä tasolla olevat voidaan jo luokitella kiinnittyneiksi organisaatioihinsa, vaikkakaan ei korkeatasoisesti. Silmiinpistävää on, että autonomian efekti on henkilöstöjohtamisen efektiin verrattuna alisteinen. Mikäli organisaatiota johdetaan hyvin, ei autonomian tasolla kikkailemalla saavuteta juurikaan lisää sitoutuneisuutta.

Stressiä voi luonnehtia jo haitaksi, kun sen taso on korkea. Vähemmässä määrin kyse lienee haasteesta. Suurimmalla osalla aineistosta on stressiä ainakin hieman ja siltikään tätä havainnollistava käyrä ei osoita sitoutumistason olevan suinkaan huono (*Kuvio 9*). Kun yksilöllä

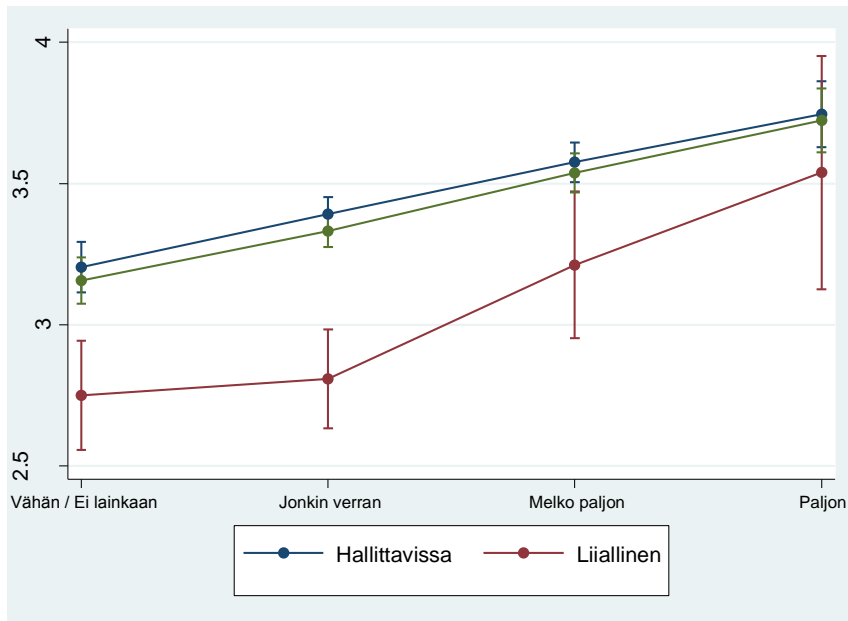
on paljon autonomiaa ja hän samanaikaisesti tuntee työssään hitusen kuormitusta, sitoutumistaso on korkeimmillaan. Autonomia onnistuu jonkin verran paikkaamaan korkean stressin aiheuttamaa sitoutumisen laskua.

Kuvio 7. Henkilöstöjohtaminen ja autonomia organisaatiositoutumisen selittäjinä, interaktio. Ennustetut marginaalit, 95% vaihteluväli. Lineaarinen regressio. Aineisto emt. (N=1701).

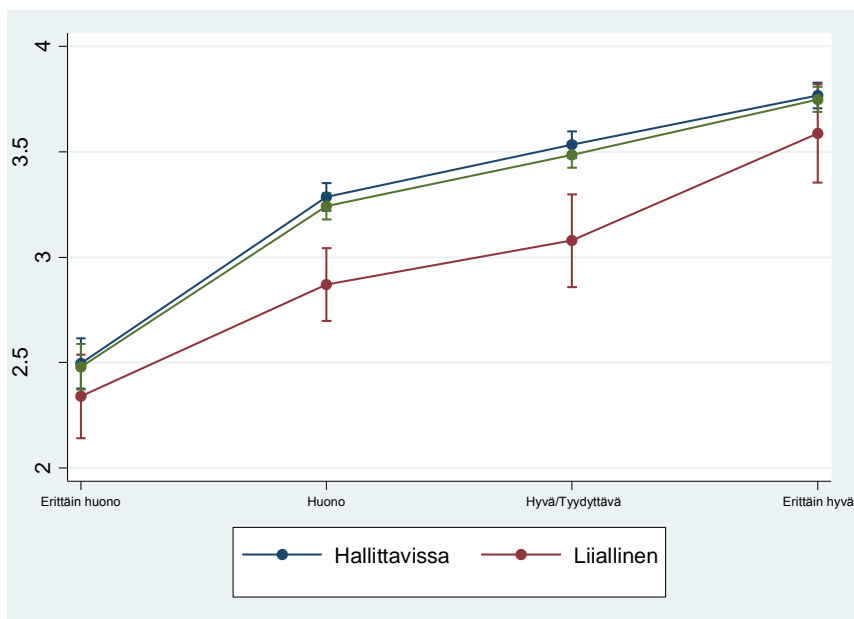


Myös stressillä ja henkilöstöjohtamisella on yhteisvaikutus (Kuvio 9). Henkilöstöjohtamisen ollessa huonoa, tyydyttävää tai hyvää, liiallinen stressi laskee sitoutumista huomattavasti. Henkilöstöjohtamisen on oltava erittäin hyvää, että korkean stressin negatiivinen vaikutus ei laskisi sitoutumista. Sitoutumistaso ei silti korkeaakaan stressiä koettaessa ole erityisen huono. Kun korkea stressi esiintyy palkansaajan työnkuvassa, henkilöstöjohtaminen on autonomiaakin parempi sitoutumistason taek. Stressitasoon katsomatta se nostaa sitoutumista lisääntyessään. Jopa korkea kuormitusta kokiessaan palkansaaja sitoutuu, mikäli henkilöstöjohtaminen on tasoltaan edes tyydyttävää. Itseasiassa henkilöstöjohtamisen tulee olla todella huonolla tolalla ennen kuin sen efekti on liian heikko peittääkseen stressitaso varianssin roolin sitoutumisessa. Ellei stressitaso ole korkea, stressin määrällä ei ole paljoakaan merkitystä sitoutumistasoon henkilöstöjohtamisen suuren roolin rinnalla.

Kuvio 8. Autonomia ja stressi organisaatiositoutumisen selittäjinä, interaktio. Ennustetut marginaalit, 95% vaihteluväli. Lineaarinen regressio. Aineisto emt. (N=1701).



Kuvio 9. Henkilöstöjohtaminen ja stressi organisaatiositoutumisen selittäjinä, interaktio. Ennustetut marginaalit, 95% vaihteluväli. Lineaarinen regressio. Aineisto emt. (N=1703).



6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää organisaatiositoutumisen rakentumisen taustaa henkilöstöjohtamisen ja palkansaajan autonomian sekä stressitason avulla. Pohdin myös yleisemmin sitoutumisen ja ylikuormittumisen rajoja sekä organisaatioiden asennoitumista työn tuottavuuden ja hallinnan säätelyyn.

Rakensin tarkastelukehykseni JD-R teorian pohjalta ja aiemmista tutkimustuloksista, joiden mukaan tärkeää on työnkuvien resurssi- haaste- ja haittatasapainon saavuttaminen. Käytin latenttien selittäjien rakentamiseen Cronbachin alfaa. Sitoutumisen ja selittäjäjoukon suhteita mallinsin lineaarisella regressiolla sekä interaktioilla. Tulokset osoittavat palkansaajien olevan hanakasti sitoutuneita, eikä tätä sidettä horjuteta helpolla. Keskinkertaista sitoutumistasoa ei ole vaikea saavuttaa, mutta korkean tason sitoutuminen vaatii jo henkilöstöjohtamisen onnistuneisuutta. Autonomia toimii henkilöstöjohtamista tukevana tekijänä ja näiden välillä on yhteisvaikutusta. Stressi vähentää sitoutumista hieman, mutta palkansaajat osoittautuvat keskimäärin varsin sitkeiksi; paineitakin kestäen, kunhan on työkaluja niiden hallitsemiseen.

Oletukseni henkilöstöjohtamisen merkityksestä toteutuivat. Vaikka palkansaajan työnkuva ei olisikaan ihanteellinen kuormituksen ollessa suurehkoa ja vaikutusmahdollisuuksien ollessa vähissä, onnistunut henkilöstöjohtaminen voi silti saada aikaan korkeita sitoutuneisuustasoja. Mahdollisimman hallittava stressitaso ja runsas autonomia voivat hieman paikata henkilöstöjohtamisessa esiintyviä puutteita, mutta henkilöstöjohtamisen ollessa pohjalukemissa nekään eivät tee ihmeitä. Selittävillä muuttujilla on myös keskenään yhteisvaikutusta.

Tulokset ovat suurimmilta osin linjassa teoriaosiossa esitellyn taustan ja aiemman tutkimuksen kanssa (esim. Bakker et al. 2014; Jokivuori 2002; 2004; Lehto ja Sutela 2008). Yllättävää on kuitenkin sitoutumisen vahvuus: sitoutuneisuuden horjumista ei aiheudu kovinkaan vähäisistä syistä, vaan vasta todelliset henkilöstön laiminlyönnit saavat palkansaajat varpailleen. Aavistelut nykytyövoiman muuttumisesta joukoksi laskelmoivia, työpaikasta toiseen vaihtavia

projektisurffaajia eivät siis pidä paikkaansa. Suomalaisten tarve ja halu sitoutua työorganisaatioonsa on edelleen vahva.

Autonomia on ennusteeni mukaisesti selittäjänä toiseksi suurin tekijä organisaatiositoutumisen taustalla, efektiltään pienehkö. Autonomia nostaa sitoutumista henkilöstöjohtamista täydentävästi. Uumoilin erittäin korkeiden autonomiatasojen nostavan kuormitustasoa, mutta aineistossa tämä ei näytä toteutuvan. Nopea voisi tästä tehdä johtopäätöksen, jonka mukaan autonomia ei ehkä olisikaan niin voimakkaasti kuormitusta aiheuttava tekijä kuin on ajateltu. Tällainen lopputulema olisi liioiteltu. Autonomia on tässä aineistossa määritelty karkeasti, eikä se tuo esiin vaikutusmahdollisuuksiin sisältyviä vastuita. Autonomian varjopuolet jäävät tutkimuksessani pitkälti havaitsematta.

Aiemmissä tutkimuksissa ja teorioissa autonomia on usein nostettu jalustalle ja sitä on kuvailtu hyvin kriittiseksi palkansaajan hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta. Myös yrityssectorilla on valjastettu autonomian voima käyttöön. Mielenkiintoisena esimerkkinä Cannon-Brookes -niminen yritys meni tässä niin pitkälle, että organisaatiossa sallittiin palkansaajien tehdä välillä työaikanaan mitä tahansa haluavat. Huomattiin, että moni alkoi vapaaehtoisesti tehdä työtehtäviä, joita oli lykännyt. Tuloksena syntyi paljon uusia ideoita ja innovaatioita. Tällainen autonomian käytötapa onkin yleistymässä suurimmissa ja menestyneimmissä yrityksissä.

Autonomialla on paikkansa paletissa ja oikein käytettynä sillä saadaan aikaan positiivisia asioita. Tässä tutkimuksessa tahdoin silti hieman problematisoida sen miltei kyseenalaistamatonta asemaa. Kyseessä on lopulta vain yksi resurssi muiden joukossa. Autonomialla on tunnetusti ns. kahdet kasvot: liiallinen autonomia voi lisätä palkansaajan työtaakkaa. Tulosteni perusteella kyseessä on aidosti positiivisella tavalla sitoutumistasoon vaikuttava tekijä, mutta autonomia on voimakkuudeltaan parhaimmillaankin vain hieman alle keskitason. Henkilöstöjohtamisen ollessa huonoa autonomia pelastaa tilannetta vain vähän. Autonomian korkeiden tasojen relevanttiuden korostamisessa olisikin hyvä käyttää malttia, sillä henkilöstöjohtamisen rinnalla sen painoarvo on käytännössä yllättävän pieni. Niin kauan, kun henkilöstöä johdetaan onnistuneesti, työnkuvaan kuuluvat attribuutit, kuten autonomia tai stressin vaihtelu ovat toissijaista.

Stressi on teoriataustassa mielletty usein sitoutumisen seuraukseksi, mutta tässä asetelmassa sitä tutkittiin sitoutumisen oletettujen ennakoivien tekijöiden rinnalla. Valinta tehtiin siitä syystä, että loppujen lopuksi kaikki selittäjäni ovat sellaisia, joiden voidaan ajatella olevan myös sitoutumisen seurauksia. Kuten edellä on todettu, tietty sitoutumistaso saa palkansaajan kokemaan työolosuhteensa tietyllä, subjektiivisella tavalla. Palkansaaja lisäksi toiminnallaan konstruoi ja uusintaa vaatimus- ja resurssitasoja.

Stressin loistaminen poissaolollaan ei ole edellytys korkealle sitoutuneisuudelle. Itseasiassa saattaa olla, että pieni kuormitus kirittää palkansaajaa, saa hänet paneutumaan työhönsä lujemmin ja pitämään organisaatiostaan enemmän. Autonomiataso säätelee stressikokemuksia hieman, mutta suurin rooli on kiistattomasti henkilöstöjohtamisella. Korkean tason sitoutumiselle otollisin tilanne on sellainen, jossa palkansaaja kokee vain vähän kuormitusta, hänen työhönsä kuuluu suurehko määrä autonomiaa ja ennen kaikkea henkilöstöjohtaminen on laadukasta. Tällainen ideaalitalanne ei kuitenkaan ole kovinkaan yleinen, aineistossani tilannekuva toteutuu noin neljännesosalla. Se, että todellisuus on jotakin aivan erilaista, ei selvästi ole estänyt palkansaajia sitoutumasta.

Henkilöstöjohtamisen painoarvoa analyysin tuloksissa luultavasti nostaa tutkimukseni rajattu näkökulma. Esim. persoonallisuuspiirteet, jotka jäävät teemani ulkopuolelle, ovat suurehko tekijä organisaatiositoutumisessa. Kyse on ns. poisjätettyjen muuttujien harhasta. Kun selitettävään muuttujaan olennaisesti liittyvien tekijöiden vaikutusta ei ole kontrolloitu, mallissa olevien selittäjien varianssi näyttäytyy kenties liiankin voimakkaana. Yleensä kontrollimuuttujat ovat tekijöinä sellaisia, jotka saattavat muuttaa lopputulemaa. Tässä tutkimuksessa on demografisista muuttujista huomioitu aiempaan tutkimukseen tukeutuen ikä ja koulutustaso. Huomion arvoista on, että ne korreloivat sitoutumisen kanssa erittäin heikosti.

Tutkimukseni osoittaa, että palkansaajien väestöllisten ominaisuuksien rooli on sitoutumisessa minimaalinen. Mikäli ne olisivat nousseet selvästi esille, tarkoittaisi tämä, että organisaatiot eivät voisikaan vaikuttaa sitoutumisen syntyyn niin paljon kuin on kuviteltu. Eri-ikäisiä, eri sukupuolten ja koulutustaustojen edustajia olisi tällöin palkittava ja sitoutettava eri menetelmin. Näin tapahtuukin esim. julkisella sektorilla, jossa edelleen on käytössä vanhakantainen palkkamalli ikälisineen. Tutkimukseni ei tue tämän kaltaista henkilöstön jaottelua väestötieteellisiin ominaispiirteisiin ja näiden ryhmien kohtelua eri tavoin taustasta riippuen.

Väestötieteelliset ominaispiirteet vaikuttavat ensisijaisesti palkansaajan arvoihin ja asenteisiin, joilla puolestaan voi olla suurempi yhteys sitoutumiseen – mutta suoria vaikutuksia ilman mediaattoritekijää ei aineistossa näy. Tutkimukseni vahvistaa empiirisen näytön siitä, että työvoiman sitouttaminen on aidosti mahdollista yksilön demografiaan katsomatta – minkä uskoisi olevan työnantajille positiivista kuultavaa. On oikeastaan hieman yllättävääkin, kuinka pieni vaikutus esim. koulutuksella on. Kohortilla on tilastollista merkitsevyyttä vain vanhimman ikäluokan osalta, joka on hieman nuorempaa joukkoa sitoutuneempaa. Todellisesti ratkaiseva tekijä ei ole niinkään palkansaajan ikä vaan organisaatiossa vietetty aika, joka on vanhimmillä yleensä pisin. Mikäli sitoutumismittarit näyttävät tähtitieteellisiä lukemia, tarkoittaa se vain, että muut ovat jo ehtineet hypätä kyydistä kaikkein vanhimpien työntekijöiden jäädessä organisaatioon.

Sitoutumisen tutkimisesta tekee kimuranttia se, että postmodernin palkansaajan kiinnittyminen työpaikkaan on asia, joka pitää kyseenalaistaa juurta jaksain. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että usein organisaatiositoutumista voi olla vaikea erottaa muista sitoutumisen lajeista – erityisesti työhön sitoutumisesta. Toisekseen lyhytaikaisten työsuhteiden määrä on nykyisin suuri. Organisaatioon sitoutumisen mahdollisuudet ovat vähäisemmät kuin menneinä vuosina ja onkin hyvä pohtia, kuinka tärkeää työpaikkaan juurtuminen nykypäivänä ylipäättään on ja onko sen osuus todella vähentynyt työelämän rakenteellisista muutoksista johtuen. Työelämän heilahtelujen ja epävarmuuksien voisi ajatella pakottavan palkansaajat pitämään vähintäänkin silmänsä auki uusille mahdollisuuksille.

Aineistoni valossa organisaatiositoutuminen ei näyttäisi olevan laskusuhdanteessa. On tosin muistettava, että kaikki tämän tutkimuksen informantteina toimineista palkansaajista ovat olleet organisaationsa palveluksessa jo vähintään kaksi vuotta. Onkin varsin loogista, että sitoutumistasot aineistossa ovat ylipäättään korkeita. Organisaatioihin tyytymättömimmät ovat luultavasti vaihtaneet työpaikkaansa jo ennen kuin kaksi vuotta työnantajan leivissä on tullut täyteen tai sulautuneet joukkoon muokkaamalla arvojaan, ominaisuuksiaan tai työtapaansa organisaatioon sopiviksi. Tutkimukseni ei ehkä ole tästä syystä paras mahdollinen todiste organisaatiositoutumisen relevanttiudesta nykypäivänä, vaan sen anti koskee sitoutumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, joiden osalta aiempi tutkimus saa vahvistusta.

Toisaalta sitoutuminen ei ole ilmiönä immuuni organisatoristen, palkansaajan henkilökohtaisen elämän ja yhteiskunnallisten olojen vaihtelulle. Mikäli x -muuttujissa tapahtuu muutosta, heijastuu se myös sitoutumiseen. Vuonna 2012, kyselyn keruuvuonna, elettiin talouskriisiä. Lama näkyy väestössä varovaisuuden lisääntymisenä ja tarpeena suojautua epävarmuuksilta, mikä voi hyvin näyttäytyä myös työpaikkaan kiinnittymisen lisääntymisenä toimeentulon turvaamisen toivossa. Olisiko tällainen sitoutuminen kuitenkin luonteeltaan erilaista, laskelmoidumpaa kuin sitoutuneisuus, jota aineistoni mittaa? Voidaan ajatella, että epävarmassa yhteiskunnallis-taloudellisessa tilanteessa, jossa tulevaisuus huolettaa ihmisiä, saattaa syntyä kunkin omaa työpaikkaa kohtaan tavanomaista enemmän myös affektiivisia kiinnikkeitä. Viestiikö sitoutuminen tässä aineistossa siis enemmän taloudellisesta tarpeesta tai työn sisältöön sitoutumisesta kuin siteestä organisaatioon? Mahdollista on sekin, että alkusyy sitoutumiselle on kalkylatiivinen, mutta sen luonne muuttuu muotoaan ajan kuluessa tunnepitoisemmaksi ja henkilökohtaisemmaksi.

Tiiviimpi sitoutuminen epävarmoina aikoina on ymmärrettävää varsinkin palkansaajan työskennellessä menestyvässä työpaikassa, jossa henkilöstöä arvostetaan ja hyvinvoinnista välitetään. Huonosti menestyvän ja henkilöstöjohtollisesti puutteellisen organisaation riveissä saattaa syntyä päinvastaisia ilmiöitä; ehkä palkansaajat jopa ennakoivat lisääntyvien ulkoisten paineiden aiheuttavan ennen pitkää lomautuksia ja irtisanomisia ja YT -neuvottelujen pelossa jopa tietoisesti vieraantuvat organisaatiosta valmistautuen mahdolliseen työpaikan vaihtoon.

Entä jos huonon henkilöstöjohtamistason organisaatioissa, vähäisellä autonomialla ja kuormitusta kokien palkansaaja kuitenkin kokisi olevansa hyvin sitoutunut? Tällainen mahdollisuus on tilastomallien valossa melko harvinainen ja varmasti enemmän pakon sanelemaa kuin aito affektiivinen valinta. Aineistostani löytyykin vai yksi tällainen palkansaaja. Mikäli organisaatioissa tuijotellaan yksinomaan sitoutumistasoihin, voisi kaiken jopa tulkita olevan kyseisessä tilanteessa hyvin. Organisaatioissa saattaa kaikki näyttää toimivan: henkilöstö paiskii töitä ja tulosta syntyy. Luultavasti palkansaajat tosin vain sinnittelevät. Ellei tilanteeseen tule muutosta, ennen pitkää tuottavuus kääntyy laskuun. Joko palkansaajat eivät enää välitä työjärjestään tai he uupuvat, alkavat jäädä sairauslomille ja vääjäämätön lopputulos molemmissa tapauksissa on organisaation tuloksen lasku. Tästä syystä sitoutuminen ei saa olla ainoa henkilöstön hyvinvoinnin mittari.

On mielenkiintoinen kysymys, mitä organisaatiositoutumiselle tapahtuu tulevaisuudessa. Uusien sukupolvien tullessa työmarkkinoille, muokkaavat he luonnollisesti organisaatioiden työtapoja ja arvoja. Työorganisaatioiden on löydettävä vaikuttimet, joilla uusien sukupolvien työvoimaa voidaan sitouttaa ja kannustaa. Tämä edellyttää työnhallinnan ja organisaatioiden uudistumista. Mikäli työstä tulee tyystin projektiluontoista, organisaatioiden rajoista ja johtajuudesta relatiivista, voidaanko palkansaajilta enää odottaa muuta kuin työhön sitoutumista? Jo nykyisinkin on esimerkkejä organisaatioista, jotka toimivat täysin ilman johtohenkilöitä, sesonginomaisen kysynnän pohjalta. Tällainen tuotantomalli saattaa toimia yrityssectorilla, mutta entäpä julkisen sektori, jossa tarvitaan myös jatkuvuutta ja pysyvyyttä? Käykö kenties niin, että ammattialat, sektorit ja palkansaajaluokat eriytyvät? Tällöin sitoutumishaluiset eivät ehkä edes hakeutuisi yrityksiin. Vastaavasti hyvin itsenäiset ja individualistiset persoonat eivät kenties pyrkisi julkiselle sektorille muutoin kuin lyhytaikaisten projektien muodossa.

Periaatteessa ei ole estettä sille, että ihminen voisi olla työnsä lisäksi sitoutunut myös organisaatioon sen ajan, kun hän organisaation palveluksessa on. Palkansaaja voi hyvinkin kokea työpaikan, yksikkönsä tai tiiminsä arvot omikseen, ahkeroida tehtävissään ja kokea ylpeyttä organisaatiosta, johon kuuluu. Projektin tai määräaikaisuuden pituus vain määrää uskollisuuden keston. Organisaatiositoutuminen ei ainakaan tämän tutkimuksen valossa ole menneen talven lumia. Korkeaa sitoutumista pidetään yhtenä onnistuneen henkilöstöjohtamisen indikaattoreista, mutta kuten olen osoittanut, sitoutumisen yltäminen keskinkertaiselle tasolle ei vaadi edes organisaatiolta huippusuoritusta.

Olen kartoittanut tutkimuksessani korkeimman sitoutumistason mallia, sillä se on työntajasektoria kiinnostavaa tietoa. Sitoutumisen ajatellaan koituvan organisaatiolle voitoksi työn tuottavuuden myötä, mikä pitääkin paikkansa. Tämän ilmiön tutkimiseen kiteytyy kuitenkin se tosiasia, että korkeilla sitoutumistasoilla ja työnkuvia muokkaamalla tulostavoitteeseen pääsemiseksi on kääntöpuoli. Sitoutuminen ei ole autuaaksi tekevä tila, vaan huippulukemiin yltäessään se saattaa olla jopa niin palkansaajalle kuin lopulta työorganisaatiollekin haitallista. Ylisitoutumisen riski tuo mukanaan uupumisen riskin.

On myös mielenkiintoista, että aiheeni tutkiminen nähdään relevanttina ja tuloksista ollaan kiinnostuneita niin kauan, kun sitoutumisella saavutetaan taloudellista voittoa tai säästöjä. Sitouttamisen varjolla autonomiaa on lisätty työnkuviin. Blom ja Hautaniemi (2009) sekä Julkunen (2008) tuovat esiin, että työ on muuttunut palkansaajan sitoutumista hyväksikäyttäväksi. Vaikutusmahdollisuuksista on tullut vaikutusvelvoitteita. Palkansaajan on arvioitava ja parannettava suoritustaan, päivitettävä osaamistaan, sisäistettävä tietynlainen protestanttinen työetiikka ja organisoitava työtään ammattimaisen johtajan tavoin pitäen samalla huolta kontribuutiostaan organisaation strategian toteutumiseen. Julkunen (2008) ilmaisee karrikoiden, että työvoima suorittaa johtoportaan työn, jonka lisäksi odotetaan palkansaajan tuntevan työstään vielä tyydytystäkin. Palkansaajan ihanteet ovat muuttuneet henkilökohtaistumista korostaviksi, jälkifordistisiksi ja henkilöstöjohtamisalan kehityksessä työvoiman hyvinvointinäkökulma on välinearvo. Tämä on periaatteessa vain taylorismia nurinpäin käännettynä. Esim. HRM -kirjallisuuden valtavirrassa työ nähdään itsen toteuttamisen, kehittämisen ja yksilöllisen kasvun välineenä, eikä tässä tehdä eroa palkansaajan ammatti-identiteetin ja arkiroolien välillä. Diskurssi esittää kärjistetysti ilmaisten, että todellinen oman minuuden toteuttaminen on mahdollista vain työssä. Työlle on luotu suorastaan eksistentiaalinen merkitys. (Julkunen 2008.)

Työn hallinnan tasapaino, haasteet, resurssit ja haittatekijät ovat viimekädessä sosiaalisia konstruktioita, joiden rooleja työssä on mahdollista päivittää ja räätälöidä. Onko sellainen uhkakuva mahdollinen, että organisaation puolelta puutteellinen johtaminen ja liian tuloshakuinen työnkuvien painetasapainon säätely onnistuttaisiin naamioimaan sitoutumishaluisten, työmarkkinoiden epävarmuuksien viidakossa rämpivien palkansaajien silmissä legitimiiksi? Voidaanko meidät houkutella näkemään tulosvaatimusten, ylimitoitettujen velvollisuustaakkojen ja pakkotahtisuuden tilalla vain normaali työympäristö, johon oma työpanoksemme sattuu olemaan riittämätön ilman kovempaa uurastusta? Imemmekö itseemme kohtuuttomia velvoitteita ajatellen, että tarvitsemme aina vain lisää proaktiivisuutta, itsen johtamisen taitoja, työresurssien mobilisointitaitoa tai mitä kunakin aikana työelämässä arvostetaankaan?

Huomaan kirjoittavani työhakemukseen inhorealistic korulauseen, että teen juuri hakuilmoituksessa kuvailtua työtä intohimolla, itseni likoon laittaen ja kokevani organisaation mission kutsumukseksi. Tarkoitanko tätä todella vai kirjoitanko niin vain, koska tiedän, että

näin mahdollisuuteni työllistymiseen kasvavat? Ymmärrän identiteettiprojektien olemassaolon, mutta silti suostun tähän peliin. Roolini on puoliksi keinotekoinen uraohjus, jossa on toki aitoa motivaatiota taustalla, mutta joka on oikeammin kulissi. Myönnän, että olen hankalassa työmarkkinatilanteessa valmis jopa teeskentelemään kiinnostusta organisaatioita kohtaan ja esittämään kuin myisin sieluni työlle. Onkohan työmarkkinoilla paljon kaltaisiani ”piilosoitoutumattomia”?

Sitoutumisen paradoksi on, että työstä on keinotekoisesti rakennettu osa yksilöä ja ihmisiä arvioidaan työmenestyksensä mukaan. Esim. Seeck (2008, 49, 147) on tuonut esille tämän olevan vahvasti valtaan kytkeytyvä ilmiö. Michel Foucault'n ajatukset itsen tarkkailusta, analysoinnista ja kurinalaistamisesta istuvat pelottavan hyvin nykytyöelämään. Foucault kuvaili, kuinka diskurssit alkavat käyttää subjektia tiedon objektina ja soveltaessaan tätä informaatiota itseensä tekee se heistä salakavalasti oman itsensä objekteja. Ihmiset muokkaavat ja sopeuttavat itseään suhteessa oikeana pitämäänsä tietoon – esim. organisaatioiden ja henkilöstöjohtamisen tarjoamaan viitemateriaaliin. Tätä materiaalia löytyy paljon; voidaan etsiä kunkin organisaation normaalikäyrät, muodostaa standardeja ja erotella poikkeamat näistä raameista. Palkansaaja tulee objektiivisesti tunnetuksi ja hallittavammaksi. Foucaultlaisittain tulkittuna palkansaajalle välitetään tietoa, hän validoi sen ja analysoi omaa käyttäytymistään suhteessa saatuun tietoon. Teoriaosassa esittämäni huomio tukee tätä ketjua: on hyvin yleistä, että organisaatioon juuri palkattu, sen kulttuurista hieman eriävä yksilö muokkaa arvojaan ja toimintaansa organisaatioon paremmin sopiviksi.

Tulkitaan sitouttaminen ja työn piilovaatimukset suoranaiseksi kolonisointiyrityksiksi tai vain tavoiksi välittää työtä tukevaa informaatiota, tämä kaikki ei suinkaan tarkoita, että yksilö olisi umpikujassa. Palkansaajan ei tarvitse uhrata minuuttaan organisaation muokattavaksi, sillä individualistisessa yhteiskunnassa ihmisillä on oikeus valita. Lisäksi heillä on kyky reflektoida itseään ja valintojaan. Palkansaajat eivät ole vain passiivisia työmarkkinahyödykkeitä. Kuten edellä itsekin tein, performatiiviseen sosiologiaan tukeutuen voidaan yksilö tulkita roolikasauman hallinnoijana, joka saattaa pitää työroolin erillään siviiliminästään. Projektitöiden ja määräaikaistensa lisääntyessä työpaikkoja vaihdetaan tihenevässä tahdissa, mikä voi suorastaan edellyttää roolien rakentamista dynaamisiksi, jatkuvassa muutostilassa oleviksi ja suhteellisiksi.

Lähdeluettelo

Alasoini, Tuomo, Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma: Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja Elinkeinoministeriö, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto, TEM raportteja. 14/2012.

viitattu 12.10.2014:

https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf

Allen, Natalie. J. & Meyer, John. P.: "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1: 61-89. 1991.

Allen, Natalie. J. & Meyer, John. P.: Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. 1997.

Bakker Arnold. B, Schaufeli, W.B: Burnout contagion among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30. 2000.

Bakker, Arnold.B., Demerouti, Evangelia & Verbeke, W.: Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol. 43, pp. 83-104. 2004.

Bakker, Arnold.B., Demerouti, Evangelia & Hakanen, J.J.: Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are High, manuscript submitted for publication. 2006.

Bakker, Arnold.B., Demerouti, Evangelia & Schaufeli, W.B.: The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22. N. 3. 2006.

Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia: The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3. 2007.

Bakker, Arnold B., van Veldhoven, Marc & Xanthopoulou, Despoina: Beyond the Demand-Control Model. Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9(1):3-16. 2010.

Bakker, A. B., & Demerouti, E.: Job demands-resources theory. Teoksessa C. Cooper & P. Chen (toim.), Wellbeing: A complete reference guide, 37–64. Chichester, UK: Wiley-Blackwell. 2014.

Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P.: Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. Teoksessa H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (toim.): Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge. 2009.

Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., Klein, H. J.: Dual Commitments of Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity. *Journal of Management*. 2015.

viitattu 8.11.2015:

<http://jom.sagepub.com/content/early/2015/09/02/0149206315602532.full.pdf+html>

Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi: Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus. 2001.

Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.): Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki. Gaudeamus. 2009.

Boltanski, L. and E. Chiapello.: 2006, *The New Spirit of Capitalism*, Trans. G. Elliott, (Verso London, UK). 2007.

Burke, R. J.: Predictors of Workaholism Components and Behaviours. *International Journal of Stress Management*, 8, 113-127. 2001.

Cable, Daniel M. & Parsons, C. K.: Socialization Tactics and Person-Organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. 2001.

Cohen, Aaron: Commitment Before and After. An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 60, 323-337. 2007.

Cohen, Aaron: Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. United States of America. 2003.

Cohen, Aaron & Veled-Hecht, A.: The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537 – 556. 2010.

Daniels K.: Rethinking job characteristics in work stress research. *Human Relations* 59: 267–290. 2006.

Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. and Schaufeli, W.B.: Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 27, pp. 279-86. 2001.

Finanssialan Keskusliitto: Työnantajakuva 2014 -tutkimusraportti. Helsinki. 2014.

viitattu 15.06.2015:

http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti_tyonantajakuva_2014.pdf

Guest, David: Human resource management, trade unions and industrial relations. Teoksessa Storey, John (toim.): Human resource management. A Critical Text. London & New York. Routledge. 1995.

Haavisto, Ilkka: Neljäs Suomi. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2014. [verkkodokumentti]. Helsinki: Taloustieto. 2014.

viitattu 19.10.2014:

<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2014/03/Neljas-Suomi.pdf>

Hakanen, J.J., Bakker, Arnold. B. & Demerouti, Evangelia: How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral*

Sciences, Vol. 113, pp. 479-87. 2005.

Hakanen, J.J., Bakker, Arnold. B. & Schaufeli, W.B.: Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, Vol. 43, pp. 495-513. 2006.

Hakanen, J.J.: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työyhteisöt ja -organisaatiot -osaamiskeskus. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Työterveyslaitos, Helsinki. 2009.

Harisalo, Risto: Organisaatioteoriat. Tampere University Press. 2008.

Hautaniemi, Ari teoksessa Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.): Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki. Gaudeamus. 2009.

Jacoby, Sanford M.: Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century. 2004.

Jokivuori, Pertti (2002) väitöskirjassa Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research: Jyväskylän Yliopisto. 2006.

Jokivuori, Pertti: Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus: Aikuiskasvatus, 4. 2004.

Julkunen, Raija: Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000 -luvun työprosess(e)ista. Tampere, Vastapaino. 2008.

Kalimo, Raija & Toppinen, Salla: Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki, Työterveyslaitos. 1997.

Kasvio, Antti & Räikkönen, Timo: Kohti kestäväää työelämää. Työterveyslaitos. 2010.
viitattu 29.3.2015

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf

Kauppinen, Timo; Mattila-Holappa, Pauliina; Perkiö-Mäkelä, Merja, Saalo; Toikkanen, Jouni; Tuomivaara, Seppo; Uuksulainen, Sanni; Viluksela, Marja & Virtanen, Simo: Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos, Helsinki. 2012.

Viitattu 18.12.2014

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Legge, Karen: Human Resource Management: Rhetorics and Realities. London: Macmillan. 2005.

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna: Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki, Tilastokeskus. 2008.

Leroy, Hannes, Palanski, Michael & Simons, Tony: Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*.

107:255–264. 2012.

Luchak, Andrew A. & Gellatly, Ian R.: A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, 786-793. 2007.

Mamia, Tero & Koivumäki, Jaakko: Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Helsinki. 2006.

McFarlane Shore, Lynn & Wayne, Sandy J.: Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 5, 774-780. 1993.

Maslach, C., Schafeli, W. B. & Leiter, M. P.: Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422. 2001.

Morrow, P.C.: The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich: Jai Press. 1993.

Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. & Steers, Richard M.: The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247. 1979.

Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. & Steers, Richard M.: Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press. 1982.

Nummenmaa, Lauri: Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. 2009.

Nummenmaa, Lauri: Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Sanoma Pro. 2011.

Oldham, Greg R. & Hackman, J. Richard: How Job Characteristics theory happened. 1975. viitattu 03.09.2015:

http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH2005_6.pdf

Pyöriä, Pasi & Saari, Tiina: Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki. 2012.

Porter, Lyman. W. & Steers, Richard. M.: Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, Vol.80 (2), 151-176. 1974.

Powell, D. M., & Meyer, J. P.: Side-bet theory and the three component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157–177. 2004.

Saari, Tiina: Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen University Press. 2014.

viitattu 05.11.2015:

<http://tampub.uta.fi/handle/10024/95421>

Schaufeli, W. B. & Taris, T. W.: A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Teoksessa G.F. Bauer and O. Hämmig, Bridging Occupational, Organizational and Public Health: 43 A Transdisciplinary Approach. Springer Science + Business Media Dordrecht. 2014.

viitattu 29.03.2015:

<https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487875/1/124.pdf>

Scott, K. S., Moore, K. S. & Micell, M. P.: An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human relations*, 50, 287-314. 1997.

Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki. Gaudeamus. 2008.

Sennett, Richard: The Culture of the New Capitalism. Yale University Press. 2006.

Siltala, Juha: Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava. 2004.

Simosi, Maria: The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 3. 2010.

Solinger, O. N.; Van Olffen, W; Roe, R. A.: Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1): 70–83. 2007.

Spence, J. T. & Robbins, A. S.: Workaholism: Definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178. 1992.

Steers, Richard M.: Organizational Effectiveness: A Behavioral View. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, No. 3. pp. 538-540. 1977.

viitattu 13.11.2014:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392190?sid=21105910870213&uid=70&uid=4&uid=2134&uid=2>

Steers, Richard M.: Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, 45-56. 1977.

Treiman, Donald J.: Quantitative Data Analysis. Doing Social Research to Test Ideas. Jossey-Bass, San Francisco. 2008.

Tuominen, Saku & Pohjakallio, Pekka: Työkirja: Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY. 2012.

Turunen, Teemu: Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset Eurooppalaisessa vertailussa. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Helsingin yliopisto. 2012.

viitattu 12.11.2014:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29984/tyoorien.pdf?sequence=1>

Työelämän käytännöt 2012: työnantajat [elektroninen aineisto]. FSD2955, [aineiston kuvailu]: viitattu 03.10.2015:

https://services.fsd.uta.fi/catalogue/FSD2955?tab=description&study_language=fi

Työelämän käytännöt 2012: työntekijät [elektroninen aineisto]. FSD2954, versio 1.0 (2014-08-12). Helsinki: Tilastokeskus. Haastattelu- ja tutkimuspalvelut [aineistonkeruu], 2012. Tampere: Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus & Helsinki: Tekes [tuottajat], 2012. Tampere Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [jakaja], 2014.

[kyselylomake]: viitattu 24.10.2014:

https://services.fsd.uta.fi/catalogue/FSD2954/PIP/quF2954_fin.pdf

[aineiston kuvailu]: viitattu 12.10.2014:

https://services.fsd.uta.fi/catalogue/FSD2954?tab=description&study_language=fi

Van den Broek, Anja, De Cuyper, Nele, De Witte, Hans & Vansteenkiste, Maarten: Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, First published on 29 March 2010.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarila, Marjaana (toim.): Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint. 2011.

Viitala, Riitta: Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki. 2004.

Viitala, Riitta: Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki. 2009.

Wiener, Y.: Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, Vol. 7(3), 418-428. 1982.

Zajac, Dennis M. & Mathieu, John. E: A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. Vol. 108(2), 171-194. 1990.

Liitteet

Liitetaulukko 1. Sitoutuneisuustasot aineistossa Työelämän käytännöt 2012: työntekijät (aallot 1-4).

	N	%
Korkeasti sitoutunut	946	56
Sitoutunut	514	31
Löyhästi sitoutunut	163	10
Ei lainkaan sitoutunut	56	3
<i>Yht.</i>	1711	100

Liitetaulukko 2. Henkilöstöjohtamisen onnistuneisuus aineistossa emt. (aallot 1-4).

	N	%
Erittäin hyvä	325	32
Hyvä / Tyydyttävä	880	29
Huono	295	29
Erittäin huono	96	10
<i>Yht.</i>	1596	100

Liitetaulukko 3. Autonomian jakautuminen aineistossa emt. (aallot 1-3).

	N	%
Paljon	197	11
Melko paljon	483	28
Jonkin verran	702	41
Vähän / Ei lainkaan	340	20
<i>Yht.</i>	1704	100

Liitetaulukko 4. Stressin jakautuminen aineistossa emt. (aallot 1-2).

	N	%
Hallittavissa	1526	89
Liiallinen	181	11
Yht.	1707	100

Liitetaulukko 5. Organisaatiositoutuminen iän mukaan aineistossa emt. (%) (N=1711).

	20-30v.	31-40v.	41-50v.	51v. ja yli
Korkeasti sitoutunut	53	56	54	58
Sitoutunut	33	32	29	30
Löyhästi sitoutunut	11	9	13	9
Ei lainkaan sitoutunut	3	3	4	3
Yht.	100	100	100	100

χ^2 9.10, vapausasteet 9, $p > 0.05$

Liitetaulukko 6. Organisaatiositoutuminen koulutustason mukaan. Aineisto emt. (%) (N=1711).

	Perusaste	Keskiaste	Alempi korkea-aste	Ylempi korkea-aste
Korkeasti sitoutunut	59	55	56	55
Sitoutunut	31	29	32	31
Löyhästi sitoutunut	6	12	10	11
Ei lainkaan sitoutunut	4	3	2	3
Yht.	100	100	100	100

χ^2 8.59, vapausasteet 9, $p > 0.05$

Liitetaulukko 7. Organisaatiositoutuminen henkilöstöjohtamisen mukaan aineistossa emt. (%) (N=1707).

Prosentuaaliset jakaumat, khin neliö -testi.

	Erittäin hyvä	Hyvä tai tyydyttävä	Huono	Erittäin huono
Korkeasti sitoutunut	78	60	43	15
Sitoutunut	19	32	40	33
Löyhästi sitoutunut	2	7	14	35
Ei lainkaan sitoutunut	1	1	3	17
Yht.	100	100	100	100

χ^2 441.9, vapausasteet 9, $p < 0.001$

Liitetaulukko 8. Organisaatiositoutuminen autonomian mukaan aineistossa emt. (%) (N=1704).

Prosentuaaliset jakaumat, khin neliö -testi.

	Paljon	Jonkin verran	Vähän
Korkeasti sitoutunut	44	58	76
Sitoutunut	34	32	20
Löyhästi sitoutunut	17	8	3
Ei lainkaan sitoutunut	5	2	1
<i>yht.</i>	100	100	100

Khi² 102.9, vapausasteet 6, p<0.001

Liitetaulukko 9. Organisaatiositoutuminen stressitason mukaan aineistossa emt. (%) (N=1707).

Prosentuaaliset jakaumat, khin neliö -testi.

	Hallittavissa	Liiallinen
Korkeasti sitoutunut	59	31
Sitoutunut	30	38
Löyhästi sitoutunut	9	22
Ei lainkaan sitoutunut	2	9
<i>Yht.</i>	100	100

Khi² 74.7, vapausasteet 3, p<0.001