

Me ja ne – erot vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sitoutumisessa Helsingin postikeskuksessa

Henri Salmi



Tekijä Henri Salmi	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Me ja ne – erot vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sitoutumisessa Helsingin postikeskuksessa	Sivu- ja liitesivumäärä 97+19
<p>Opinnäytetyössä tutkin Helsingin postikeskuksessa työskentelevien Postin työntekijöiden sekä vuokratyöntekijöiden sitoutumista, eroja sitoutumisessa sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkittavat työtehtävät ja työntekijät ovat rajattu postinlajittelutehtävissä työskenteleviin henkilöihin. Aiheen tarkka rajausta poikkeaa jossain määrin useimmista sitoutumista ja etenkin vuokratyöntekijöiden sitoutumista koskevista tutkimuksista. Yleensä tutkimuksissa on joko tutkittu vuokratyötä erilaisissa asiantuntijatehtävissä tai sellaisissa työtehtävissä, jotka edellyttävät jotain tiettyä koulutusta, kuten hoitotyössä. Sen sijaan vertailtavaa tutkimusta alemman koulutustason tuotannollisessa työssä ei ole juurikaan tehty.</p> <p>Tutkin työntekijöiden sitoutumista sekä suoraan erilaisten aikaisemman tutkimuksen perusteella määriteltynä noin 30:n eri sitoutumistekijän ilmenemisen avulla että epäsuorasti työmotivaation kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, eroaako vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sitoutuminen toisistaan, ja jos, niin miten. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen kohottavasti ja mitkä laskevasti.</p> <p>Tutkimus pohjautuu kvalitatiivisiin menetelmiin: se toteutettiin jakamalla kyselylomake yhteensä 230 postikeskuksessa työskentelevälle henkilölle. Vastausprosentti kyselyssä oli n. 68 %. Teoreettinen lähestymistapa perustuu pääsääntöisesti Meyerin ja Allenin sitoutumisen kolmikomponenttimallin, mutta lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään myös Rousseaun transaktionaalisten psykologisten sopimusten viitekehystä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa kyselylomakkeen avulla kerättyjä vastauksia tutkitaan vertailemalla eri vastaajaryhmien vastausten keskiarvoja, joiden perusteella eri tekijöiden toteutumisen vahvuutta määritellään.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että postikeskuksessa työskentelevien vuokratyöntekijöiden sitoutuminen on suurempaa kuin vakituisen henkilöstön vastaava. Tämän voidaan katsoa poikkeavan aikaisempien tutkimusten tuloksista, sillä yleensä vakituisen henkilöstön sitoutumisen on katsottu olevan vuokratyöntekijöiden sitoutumista suurempaa. Toinen huomionarvoinen poikkeus aikaisempiin tutkimuksiin on se, että vanhempien työntekijöiden sitoutuminen on tutkitussa ympäristössä pienempää kuin nuoremmilla työntekijöillä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että vuokratyöntekijät kokevat usean työhön liittyvän tekijän huomattavasti positiivisemmin kuin mitä vakituinen henkilöstö. Vastausten perusteella monet sellaiset työhön liittyvät tekijät, joita vakituinen henkilöstö ei vaikuta arvostavan, sitouttavat ja motivoivat vuokratyöntekijöitä. Olettamuksena tutkimusta aloittaessani oli, että erityisesti työn toistuva ja rutiininomainen luonne ei sitouttaisi työntekijöitä. Kuitenkin vuokratyöntekijöiden vastausten perusteella näyttäisi vahvasti siltä, että he kokevat voivansa esimerkiksi oppia työssään uutta ja kehittää itseään aivan eri tavalla, kuin mitä vakituinen henkilöstö kokee voivansa. Tämä on olennainen tekijä vuokratyöntekijöiden korkeammalle sitoutumiselle.</p>	
Asiasanat Sitoutuminen, motivaatio, vuokratyö, posti	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tavoite.....	1
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet ja lyhenteet	3
2	Sitoutuminen työyhteisössä.....	5
2.1	Sitoutuminen käsitteenä.....	5
2.2	Sitoutumisteoriat	8
2.3	Sitoutumisen kohteet.....	11
2.4	Sitoutumisen syntyminen ja kehittyminen.....	14
3	Motivaatio.....	18
3.1	Motivaatio käsitteenä	18
3.2	Motivaatioteoriat.....	20
3.3	Motivaation muodot.....	23
4	Vuokratyö.....	26
4.1	Vuokratyö käsitteenä.....	26
4.2	Vuokratyön hyödyt ja haitat.....	28
5	Tutkimusmenetelmä	30
5.1	Toimeksiantajan esittely.....	30
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	31
5.3	Kyselyssä käytettävät mitta-asteikot.....	33
5.4	Aineiston keruu	34
5.5	Aineiston analysointi	38
6	Tutkimustulokset	40
6.1	Tutkimusaineiston edustavuus	40
6.2	Työmotivaation taso ja erot työmotivaatiossa	42
6.3	Sitoutumistaso ja erot sitoutumisessa	51
6.4	Motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	76
7	Pohdinta.....	81
7.1	Johtopäätökset.....	81
7.2	Luotettavuus	84
7.3	Kehittämisehdotukset.....	87
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	89
7.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	90
	Lähteet	92
	Liitteet.....	98

1 Johdanto

Tarkoitukseni on tutkia eroja Helsingin postikeskuksen vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden motivaatiossa ja sitoutumisessa. Keskityn työssäni tutkimaan ainoastaan alemman koulutus- ja osaamistason suorittavan portaan työtehtäviä. En siis aio tutkia esimerkiksi projektitoita ja niissä olevia mahdollisia eroavaisuuksia.

1.1 Tausta ja tavoite

Ajatuksen opinnäytetyötäni varten sain työpaikallani tapahtuneista muutoksista. Työskentelen lähiesimiestehtävissä postinlajittelutehtävissä, ja työympäristössäni tapahtui suuri muutos syksyllä 2015, kun Posti aloitti vuokratyövoiman käytön. Vuokratyövoiman käytöstä oli suuria näkemyseroja työnantaja- ja työntekijäpuolen kesken: Työnantaja korosti vuokratyövoimalla paikattavan yllättäviä ja äkillisiä poissaoloja ylityötä halvemmilla ja siten kilpailukykyisillä kustannuksilla. Työntekijäpuoli taas näki vuokratyövoiman käytön olevan keino heikentää työntekijöiden asemaa työehtosopimusneuvotteluissa.

Vuokratyövoiman käyttö johti varsin laajoihin ja paikallisella tasolla suuriakin tunteita nostattaneisiin seurauksiin. Työntekijöiden ammattiliitto PAU ry julisti vuokratyövoimaa koskevan perehdytys- ja koulutuskiellon. Työnantaja taas vastaavasti poisti työpaikalta työntekijöitä työstä kieltäytymisen perusteella, kun he eivät suostuneet perehdyttämään vuokratyöntekijöitä. Ammattiliitto riitautti työnantajan toimet oikeudessa, syksyllä 2017 Turun hovioikeus antoi tuomion, jonka mukaan työnantajalla ei ollut oikeutta poistaa työntekijöitä työpaikalta järjestöpäätöksen takia. Päätös ei ole vielä lainvoimainen.

Vuokratyövoiman käyttöönotto tulehdutti henkilöstön ja työnantajan välisiä suhteita suuresti. Työntekijäpuolella koettiin vuokratyö lähinnä lakonmurtamisena. Omalla työpaikallani eivät vakituisen henkilöstön ja vuokratyövoiman väliset suhteet näyttäisi olevan vieläkään täysin normalisoituneet, vaan vakituisen henkilöstön osalta vuokratyövoimaa edelleenkin jossain määrin arvostellaan ja karsastetaan. Vakituinen henkilöstö näyttäisi kokevan vuokratyövoiman olevan vähemmän motivoitunutta ja huonommin työn osaavaa kuin vakituinen henkilöstö. Perinteisesti vakituinen henkilöstö on ollut – osittain vanhasta historiasta ja työn aikaisemmasta virkamiesluonteesta johtuen – erittäin motivoitunutta, mutta tässä on tapahtunut muutoksia erityisesti vanhan virkamiesajan henkilöstön eläköityessä. Myös työnantajapuolella on esiintynyt vastaavan kaltaisia näkemyksiä vuokratyöntekijöistä, tosin ainoastaan yksityisissä mielipiteissä.

Myös vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sosiaalisissa suhteissa työpaikalla näyttäisi olevan selkeää kahtiajakautumista. Vakituinen henkilöstö ja vuokratyöntekijät viettävät tauot lähes täysin ”omissa porukoissaan”, eikä sosiaalista kanssakäymistä juurikaan ryhmien välillä näyttäisi olevan.

Vuokratyön käyttö on viime vuosina lisääntynyt Suomessa, monilla aloilla jo varsin suuri osa työntekijöistä on vuokrattua henkilöstöä. Näillä aloilla vuokratyövoiman käytön voidaan olettaa jo muuttuneen vakiintuneeksi käytännöksi. Kuitenkin omakohtainen kokemukseni osoittaa, että vuokratyö ei ole ainakaan omassa työympäristössäni vakiintunut. Oletukseni on, että tutkittava työyhteisö on kahtiajakautunut ja polarisoitunut.

Vuokratyö yleistyy jatkuvasti, ja myös siitä tehty tutkimus on lisääntynyt viime vuosina. Valtaosa tutkimuksista keskittyy kuitenkin yritys- tai alakohtaisiin käytännön ongelmiin koskien pääosin joko vuokratyöntekijöiden työmotivaatiokysymyksiä tai ollen erilaisia case-tutkimuksia vuokratyön käytöstä. Henkilöstösuhteita koskevia tutkimuksia on tehty vain vähän, ja nämäkin ovat varsin vanhoja.

Aion tutkia aihetta survey-tutkimuksen avulla. Kartoitan kyselylomaketutkimuksen avulla eri henkilöstöryhmien motivaatiota ja sitoutumista sekä vertaan tuloksia toisiinsa. Lisäksi pyrin esittämään ratkaisuja siihen, miten mahdollisia ongelmia voitaisiin vähentää.

Työni tarkoitus on selvittää sitä, onko tutkimassani työyhteisössä havaittavissa selkeitä eroja motivaatiossa ja sitoutumisessa eri henkilöstöryhmien välillä. Tarkoitukseni on myös selvittää motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseni pääongelma on, eroaako vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sitoutuminen toisistaan, ja jos niin miten? Alaongelmia taas ovat, mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen kohottavasti ja mitkä tekijät vaikuttavat niihin heikentävästi.

Pääongelmaan liittyen olettamukseni on, että vuokratyöntekijöiden ja vakituisen henkilöstön sitoutumisessa on havaittavissa eroja. Otaksun myös, että motivaatiossa, joka on olennainen tekijä sitoutumisen muotoutumisessa, olisi havaittavissa eroja eri työntekijäryhmien välillä. Alaongelmien suhteen tarkoitukseni on selvittää eri tekijöiden vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Lisäksi tulen ehdottamaan toimeksiantajalle toimenpiteitä, joilla sitoutumiseen voidaan vaikuttaa.

Varsinainen tutkimuskysymykseni on, miten vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden motivaatio ja työhön sitoutuminen eroaa? Lisäksi alakysymyksinä ovat, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja mitkä tekijät sitoutumiseen?

Tarkoitukseni on rajata tutkimukseni aihe alemman koulutustason suorittavaan, luonteeltaan toistuvaan ja mekaaniseen työhön, ja rajata tutkimuksen ulkopuolelle tehtävät, joissa vaaditaan korkeampaa koulutustasoa. Tutkimuksen kohteeksi rajautuu siis postinlajittelu-tehtäviä suorittava henkilöstö. Lisäksi rajaan tutkimukseni koskemaan pääsääntöisesti vain kahta kolmesta sitoutumistyyppistä. Sitoutuminen jaetaan kolmeen eri päätyyppiin, affektiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen, joiden muodostumiseen vaikuttaa hyvin erilaiset tekijät.

Normatiiviselle sitoutumiselle on tutkimuksessa nähty kaksi syntymismuotoa. Sitä syntyy joko ulkoisten tahojen pakottaessa ihmiselle omia normejaan arvoiksi, tai työpaikoilla palkkioiden, saatujen etujen ja erilaisten sosiaalistamisprosessien avulla. Sitä voidaankin kuvata ylikorostuneeksi velvollisuudentunnoksi ja lojaalisuudeksi, eikä sitä pidetä yhtä toivottuna sitoutumisen muotona kuin affektiivista sitoutumista. Koska ulkoisten arvojen omaksumisen tutkiminen vaatisi aivan liian paljon resursseja opinnäytetyön puitteissa, rajaan tutkimukseni normatiivisen sitoutumisen osalta vain tutkimaan sitä, esiintyykö tutkimusympäristössä normatiivista sitoutumista edistävää toimintaa.

1.3 Keskeiset käsitteet ja lyhenteet

Sitoutuminen: Työperäisellä sitoutumisella tarkoitetaan henkilön halua pysyä jäsenenä organisaatiossa. Sitoutumiseen kuuluu muun muassa vahvaa uskoa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, halukkuus uhrata omaa panosta organisaation edun edistämiseksi sekä suuri kiinnostus organisaation jäsenyyteen. Sitoutuminen voi kohdistua niin työhön, työnantajaan, työyhteisöön kuin ammatilliseen identiteettiinkin.

Motivaatio: Psykologinen käsite, joka selittää toiminnan ja käyttäytymisen syytä. Motivaatio voi pohjautua niin ulkoisiin kuin sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkinnot ja edut, sisäisiä taas esimerkiksi mielihyvää tuottava, kiinnostava tai omien arvojen mukainen toiminta, joka itsessään kannustaa toimimaan valitulla tavalla.

Vuokratyö: Työskentely tilapäisesti jonkin toisen, kuin oman työnantajan palveluksessa ja tämän toisen johdon ja valvonnan alaisena.

Vuokratyöntekijä: Luonnollinen henkilö, joka on työsuhteessa vuokrausyrityksen kanssa mutta työskentelee jonkin toisen kuin työnantajansa palveluksessa. Vuokratyöntekijä on työsopimussuhteessa vuokrausyritykseen.

Vuokrausyritys tai henkilöstövuokrausyritys: Yritys, joka tekee työsopimuksen henkilön kanssa tarkoituksenaan asettaa tämä työskentelemään jonkin toisen kuin vuokrausyrityksen palveluksessa. Vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä on sopimussuhde, jossa määritellään ne ehdot, joiden perusteella työnantajan direktio-oikeus, eli oikeus valvoa ja johtaa työntekoa, siirtyy käyttäjäyritykselle vuokrausyritykseltä.

Käyttäjäyritys: Taho, jonka valvonnan ja johdon alaisuudessa vuokratyöntekijä tilapäisesti työskentelee. Käyttää vuokratyöntekijään direktio-oikeutta sinä aikana, kun vuokratyöntekijä työskentelee käyttäjäyrityksessä.

HPL: Henkilöstöpalveluyritysten liitto, henkilöstövuokrausalan työnantajajärjestö.

OCQ: Organizational Commitment Questionnaire, Lyman Porterin kollegoineen kehittämä kyselylomake sitoutumisen mittaamista varten.

VAS: Visual Analogue Scale, tilastollisissa tutkimuksissa käytetty mittari, jossa vastaus merkitään janalle, jonka päinä ovat vastausten ääripäät.

2 Sitoutuminen työyhteisössä

Tässä luvussa käsitellään sitoutumista teoreettisena käsitteenä sekä sen erilaisia ilmene-
mismuotoja. Lisäksi luvussa käsitellään sitä, kuinka sitoutumista muodostuu ja kehittyy, mi-
hin se kohdistuu sekä sen hyötyjä työelämässä. Luvussa käydään läpi myös sitoutumista
koskevan teoreettisen viitekehyksen taustoja ja sitoutumista koskevien teorioiden kehitystä.

2.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutuminen työelämässä on erittäin laaja-alainen käsite. Sitoutumista on useampaa eri
lajia. Se voi olla äärimmäisillään niin itsekästä, muodollista ja pakonomaista kuin arvopoh-
jaista, kutsumukseen verrattavissa olevaa. Sitoutunut henkilö sisäistää organisaation ar-
vot ja kokee ne omikseen. Vastaavasti taas sitoutumaton henkilö pyrkii selviytymään mah-
dollisimman helpolla eikä välitä organisaation arvoista, normeista tai tavoista. Lisäksi si-
toutuminen voi kohdistua useampaan eri kohteeseen, kuten työhön, työnantajaan, työky-
sikköön tai ammatilliseen identiteettiin. Henkilö voi myös olla sitoutumaton. Lisäksi etenkin
englanninkielisessä tutkimuksessa sitoutumiseen (commitment) liitetään olennaisena osa-
tekijänä niin sanottu työn imu (work engagement), jota taas suomalaisessa tutkimuksessa
käsitellään enemmän työhyvinvointitekijänä. (Lampikoski 2005, 48–50.)

Sitoutumisesta voidaan nähdä olevan useita hyötyjä niin organisaation kuin yksilönkin
kannalta. Yritys säästää, kun sen ei tarvitse rekrytoida ja perehdyttää jatkuvasti uutta hen-
kilöstöä. Samalla myös kertynyt tietopääoma, niin osaaminen kuin ”hiljainen tietokin” säi-
lyy organisaatiossa. Samalla sitoutunut työvoima myös mahdollistaa tuottavuuden, tehok-
kuuden, työn laadun ja asiakastyytyväisyyden säilymisen ja kehittymisen. Sitoutuneet
työntekijät myös siirtyvät epätodennäköisemmin toisiin tehtäviin ja ennen kaikkea kilpaili-
joiden palvelukseen. (Lampikoski 2005, 77–78.)

Sitoutuminen, etenkin niin sanottu affektiivinen sitoutuminen, vähentää tutkimusten mu-
kaan sairaudesta tai työkyvyttömyydestä johtumattomia poissaoloja, kohottaa työnsuori-
tuksen laatua ja tuloksellisuutta. Lisäksi johtotehtävissä olevien henkilöiden sitoutumisen
on havaittu korreloivan myös sen kanssa, kuinka he pysyvät budjetissa ja kuinka he suh-
tautuvat yrityksen toimintaperiaatteisiin. Korkea sitoutuminen kasvattaa myös työntekijän
todennäköisyyttä tehdä enemmän kuin vain se, mitä työsopimus ja työtehtävät häneltä
edellyttävät. Sitoutuneet henkilöt auttavat myös todennäköisemmin työtovereitaan, tarjou-
tavat vapaaehtoisiksi sekä tekevät aloitteita ja nostavat esiin epäkohtia todennäköisemmin
kuin heikosti sitoutuneet. Lisäksi sitoutumisella näyttäisi olevan korrelaatiota myös työssä

viihtymisen kanssa ja se näyttäisi vähentävän erilaisia stressioireita. John Meyerin ja Natalie Allenin mukaan sellaiset henkilöt, joilla on korkea affektiivinen sitoutuminen organisaatioonsa, ovat työnantajalle arvokkaampia työntekijöitä kuin sellaiset, joiden sitoutuminen on matalammalla tasolla. Erityisesti heidän arvoaan yrityksen silmissä kohottaa heidän yhteistyökykynsä ja tuloksellisuutensa. Sen sijaan muilla sitoutumisen muodoilla ei ole yhtä suuria hyötyjä, vaan jopa päinvastoin: niin sanottu jatkuvuuteen pohjautuva sitoutuminen itse asiassa usein korreloi negatiivisesti työn erilaisten laadullisten ja määrällisten mittareiden kanssa. (Meyer & Allen 1997, 26–30; 33–39.)

Sitoutumista koskeva tutkimus on Meyerin ja Allenin (1991, 73) mukaan pääsääntöisesti keskittynyt joko organisaatiossa pysymisen tai sitoutumisen ja tuottavuuden välisen suhteen näkökulmiin, joskin viime vuosina on nostettu esiin muita näkökulmia. Se, miten sitoutuminen nähdään, vaihtelee myös pitkälti sen mukaan, kuka asiaa tarkastelee. Sosiologin lähestymistapa eroaa suuresti liikkeenjohdon konsultin tai johtajan näkemyksestä. Riippumatta siitä, kuinka sitoutumista eri tahoilla tulkitaan, on sitä Riitta Viitalan (2013, 85) mukaan yleisesti pidetty olennaisena tekijänä organisaation menestykselle.

Suppeimmillaan sitoutuminen koetaan työntekijöiden lähtöherkkyytenä – mitä sitoutuneempi työntekijä, sitä pienempi on hänen lähtöherkkyytensä ja toisinpäin. Laajemmin katsottuna sitoutuminen sen sijaan voidaan nähdä kokonaisvaltaisena psykologisena ilmiönä, esimerkiksi työntekijän psykologisena suhteena työpaikkaan tai psykologisena tilana, joka kuvastaa työntekijän suhdetta työnantajansa. Tämän niin sanotun psykologisen sopimuksen koulukunnan mielestä työntekijä tekee työtä joko puhtaasti palkan takia tai molemmin puoleisen luottamuksen, lojaalisuuden ja venymisen takia. Jälkimmäisessä tapauksessa sekä työntekijä että työnantaja ovat valmiita venymään ja joustamaan toisen eduksi. (Meyer & Allen 1997, 11; Viitala 2013, 85–86.)

Myös esimerkiksi Kevin Kruse korostaa sitoutumisen psykologisia аспекteja. Hänen mukaansa sitoutuminen ymmärretään kuitenkin usein väärin, ja siihen liitetään tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka eivät välttämättä kuvasta lainkaan sitoutumista. Tyytyväinen ja onnellinen työntekijä ei hänen mukaansa välttämättä ole tehokas, tuottava tai luotettava. Sitoutuminen tulisikin hänen mukaansa nähdä tunnesiteenä yritykseen ja sen tavoitteisiin: sitoutuneet työntekijät eivät työskentele palkan tai palkintojen takia vaan yrityksen tavoitteiden täyttämiseksi. Tämä oman valinnan perusteella tehty ponnistelu onkin Krusen mukaan sitoutumisen tärkein ulkoinen tunnusmerkki. (Kruse 2012.)

Nykyisin ehkä yleisin käytetty teoreettinen malli sitoutumisen tutkimiseen on Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimalli, jossa sitoutumisprosessi jaetaan kolmeen osatekijään, affektiiviseen, jatkuvuuteen pohjautuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Malli esitellään tarkemmin kappaleessa 2.2.

Onko sitoutumisella kuitenkaan enää väliä postmodernissa maailmassa? Viimeisten vuosikymmenten suuret muutokset, kuten globalisaatio sekä työn väheneminen ja muuttuminen, ovat muuttaneet yritysten toimintatapoja. Joustavuuden ja tehokkuuden merkitys on kasvanut entisestään, samalla kun kilpailukyvyyn nimissä yritykset ovat pyrkineet vähentämään kulujaan ja tehostamaan toimintaansa. Yllä mainituista syistä on alettu esittää ajatusta, että työntekijöiden ei tulisi kiintyä liikaa työnantajaansa ja työhönsä, vaan heidän tulisi sen sijaan ajaa tehokkaammin omaa etuaan ja pidettävä itsensä kilpailukykyisinä työmarkkinoilla mahdollisen irtisanomisen varalta. Näin ollen Meyer ja Allen ovat esittäneet, että sekä yritykset että työntekijät eivät enää ole yhtä sitoutuneita kuin ennen, eikä näiden heidän mielestään tulisikaan olla sitä. (Meyer & Allen, 1997, 4–5.)

Meyer ja Allen perustelevat kuitenkin sitoutumisen merkitystä muuttuneessa työelämässä sillä, että vaikka yritykset tehostavat ja minimoivat henkilöstötarpeensa, tullaan ydintyöntekijöitä jatkossakin tarvitsemaan. Kun työtehtävät muuttuvat yhä joustavammiksi ja laaja-alaisimmiksi, kasvavat myös työntekijöiden osaamisvaatimukset ja osaamistaso. Entistä koulutetummat työntekijät ovat myös kilpailukykyisiä työmarkkinoilla, mikä tekee heidän pitämisestään tietyn yrityksen palveluksessa aikaisempaa haastavampaa. Kun yritysten on samanaikaisesti entistä vahvemmin kyettävä luottamaan siihen, että työntekijät toimivat oikein sekä saatava heidät pysymään yrityksen palveluksessa, on Meyerin ja Allenin mielestä sitoutuminen oiva työkalu tähän, sillä se vahvistaa yrityksen ja työntekijän välistä luottamusta sekä pienentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Meyer & Allen 1997, 5.)

Sitoutuminen on kaiken kaikkiaan varsin monitulkintainen ja moniulotteinen termi ja sitä voidaan perustellusti tarkastella useasta eri näkökulmasta. Eri tutkimuksissa sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi on saatu useita hyvinkin toisistaan poikkeavia muuttujia, lähinnä lähestymistapaeroista johtuen, mutta Meyerin ja Allenin (1991, 63–64) mukaan kaikissa näkökulmissa ja teorioissa on kuitenkin vähintään kolme yhteistä lähtökohtaa: kiintymys organisaatiota kohtaan, organisaation jättämisestä aiheutuviksi oletetut kulut ja haitat sekä käsitys velvollisuudesta organisaatiota kohtaan, joka kannustaa jäämään siihen.

2.2 Sitoutumisteoriat

Työntekijän sitoutumista työhön ja työnteke-organisaatioon on tieteellisesti tutkittu 1950-luvulta alkaen. Ehkä varhaisin sitoutumisen syntymistä koskeva teoria on Howard Beckerin side bet -teoria vuodelta 1960. Becker esitti, että sitoutumisen taustalla on työntekijän saman työnantajan palveluksessa toteuttamansa työuran aikana tekemien piilotettujen investointien vaikutus. Nämä piilotetut investoinnit, ”side betit”, ovat erilaisia etuja, jotka työntekijä menettää, jos hän vaihtaa työpaikkaa tai menettää työpaikkansa. (Cohen 2007, 338; Turunen 2012, 17.)

Mitä pidempään henkilö pysyy saman työnantajan palveluksessa, sitä suuremmiksi hänen piilotetut investointinsa kasvavat ja sitä suuremmaksi hänen menetyksensä muodostuvat, hänen vaihtaessaan työpaikkaa. Siksi henkilön ei kannata vaihtaa työnantajaa, ellei uusi työnantaja voi tarjota jotain sellaista, mikä kompensoi työsuhteen päättymisen myötä menetettävät piilotetut investoinnit. Koska piilotetut investoinnit ovat vaikeasti korvattavissa, ei työnantajaa kannata liian heppoisin perustein vaihtaa, vaan työsuhteesta kannattaa pitää kiinni, ja siksi työntekijä sitoutuu työnantajaansa. (Cohen 2007, 338.)

Vaikka Beckerillä ei ollut esittää empiirisiä todisteita teorialleen, sai hän kuitenkin useita seuraajia etenkin 1970-luvulla, ironisesti oikeastaan vasta sen jälkeen kuin hänen tutkimustuloksiaan oli ensimmäistä kertaa empiirisesti testattu ja kritisoitu. Vuonna 1969 George Ritzer ja Harrison Trice esittivät, että sitoutuminen pohjautuisi piilotettujen investointien sijaan sosiaalipsykologisiin identifikaatiotekijöihin. He eivät löytäneet sitoutumisen ja piilotettujen investointien välillä korrelaatiota, minkä takia he tyrmäsivät teorian. Beckerin teoriaa tutkittiin kuitenkin useamman tutkijan toimesta 1970-luvulta alkaen ja niistä löytyi tukea sekä Beckerin että Ritzerin ja Tricen näkemyksille. (Cohen & Lowenberg 1990, 1017–1018.)

Beckerin teoriaa koskevan kiistelyn yhteydessä 1970-luvulla yleistyi myös näkemys siitä, että sitoutuminen muodostuu työntekijän psykologisesta kiintymyksestä työpaikkaansa. Psykologisen kiintymyksen koulukunnan tärkeimpinä edustajina pidetään yhdysvaltalaisia Lyman Porteria, Richard Mowdayta ja Richard Steersiä. He näkivät sitoutumisen keskitetynä asenteena, jota opitut käyttäytymismallit eivät ole pilanneet. Sitoutuminen muodostuu heidän mukaansa silloin, kun henkilö on kanssakäymisessä organisaation kanssa. Sitoutumisen vahvuus määräytyy sen mukaan, kuinka vahvasti henkilö identifioituu organisaatioon. Jotta sitoutumista voi muodostua, tulisi henkilön uskoa ja hyväksyä organisaation arvot ja tavoitteet. Lisäksi hänen tulee olla halukas uhraamaan omaa panostaan organisaation edun edistämiseksi sekä esittää suurta kiinnostusta organisaation jäsenyyteen. (Cohen 2007, 338.)

Porter kumppaneineen kehitti OCQ-kyselylomakkeen, jolla voidaan mitata sekä sitoutumiseen vaikuttavia asenteita että erilaisia sitoutumisen seurauksia. Lomaketta on kuitenkin myöhemmin kritisoitu siitä, että asenteiden sijaan se mittaa suoritus- ja tulosasenteita ja että se kartoittaa pikemminkin käyttäytymistä kuin asenteita. Kritiikkiä on esitetty myös sille, että OCQ-lomaketta käytetään usein väärin: alkuperäisen moniulotteisen mittarin sijaan useimmat tutkijat tuloksia yksiulotteisesti. (Cohen 2007, 339.)

Psykologisen kiintymyksen teorian jälkeen 1980-luvun puolivälistä alkaen sitoutumisen teoreettisessa tutkimuksessa on pitkälti vannottu moniulotteisten tutkimusmallien nimeen. Näistä tunnetuimmat ovat Meyerin ja Allenin sekä Charles O`Reillyn ja Jennifer Chatmanin esittämät teoriat 1980-luvun puolivälistä. O`Reillyn ja Chatmanin teoria on edelleen kehitys psykologisen kiintymyksen mallista, jossa uutena arviointiperusteena sitoutumiselle esitetään kolme tekijää, jotka määrittävät sen, mihin sitoutuminen pohjautuu. Nämä tekijät ovat alistuminen, samaistuminen ja sisäistäminen. Alistuminen on ulkoisen palkinnon mukanaan tuomaa, samaistuminen pohjautuu haluun kuulua yhteisöön ja sisäistymistä syntyy silloin kun henkilön omat arvot ja organisaation arvot ovat yhdenmukaisia. (Cohen 2007, 339.)

Meyer ja Allen taas kritisoivat Beckerin side bet -teoriaa siitä, että väärin toteutettujen mitausmenetelmien takia se ei itse asiassa mittaa piilotettuja investointeja vaan asennepohjaista sitoutumista. Esittämänsä kritiikin nojalla he loivat kolmikomponenttimallinsa, josta on tullut hallitseva sitoutumisteoria. Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimalli mittaa sitoutumista kolmella tasolla. (Cohen 2007, 339–340.)

Meyer ja Allen (1991, 74–77) jakavat sitoutumisprosessin kolmeen osatekijään, affektiiviseen eli tunnepitoiseen sitoutumiseen, jatkuvuuteen pohjautuvaan sitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Näiden vaikutus vaihtelee henkilön ominaisuuksien ja muiden henkilökohtaisten tekijöiden perusteella.

Affektiivisessä sitoutumisessa henkilö sitoutuu sellaiseen organisaatioon, joka pystyy tarjoamaan hänelle tämän suuresti arvostamia positiivisia kokemuksia, sillä henkilö uskoo ja toivoo positiivisten kokemusten jatkuvan. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen voi perustua joko hyötyyn tai välttämättömyyteen: ensimmäisessä tapauksessa organisaation jättämisestä aiheutuu enemmän haittaa kuin hyötyä henkilölle, jälkimmäisessä taas henkilön voi olla pakko jäädä organisaatioon, esimerkiksi vaikka puutteellisen koulutuksen takia, joka estää siirtymisen toisiin tehtäviin. (Meyer & Allen 1991, 74–77.)

Normatiivinen sitoutuminen voidaan käsittää kahdella tavalla. Toisaalta se lähtee ajatuksesta, että ulkoiset tahot pakottavat ihmiselle omia normejaan, jolloin henkilö omaksuu ulkopuolelta asetut käsitykset ja arvot omiksi arvoikseen. Normatiivista sitoutumista voi kuitenkin syntyä työpaikalla myös palkkioiden, saatujen etujen ja erilaisten sosiaalistamisprosessien avulla, varsinkin uuden työntekijän kohdalla. Tällöin työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen voi syntyä epätasapainoa työnantajan eduksi, jota työntekijä voi haluta kompensoida sitoutumalla organisaatioon siihen asti, kunnes kokee tasapainon palautuneen. Näin normatiivinen sitoutuminen voidaan nähdä myös ylikorostuneena lojaalisuutena ja velvollisuudentuntona sekä pyrkimyksenä toimia moraalisesti oikein työnantajaa kohtaan. (Meyer & Allen 1991, 72, 77; Meyer & Allen 1997, 60–61.)

Myös kolmikomponenttimallia on sekä kritisoitu että jatkokehitetty. Kritiikkiä on esitetty muun muassa siitä, ettei teorian eri sitoutumismallien pohjana olevaa psykologista tilaa ole kunnolla eritelty ja kuvattu ja että normatiivisella ja affektiivisella sitoutumisella on liian paljon yhteisiä taustatekijöitä. (Cohen 2007, 340–341.)

Aaron Cohen on kehitellyt kolmikomponenttimallista edelleen nelikomponenttimallin, jossa sitoutumisen aste määritellään kahdella tasolla, ajallisesti ja sitoutumisen perusteen mukaan. Cohen jakaa sitoutumisen ajallisesti organisaatioon liittymistä edeltävään ja sen jälkeiseen aikaan. Nämä kuvastavat henkilön taipumuksia sitoutumiseen, ja Cohen jakaa ne taipumuksiksi instrumentaaliseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Sitoutumisen perusteina Cohen näkee instrumentaalisen sekä affektiivisen sitoutumisen. (Cohen 2007, 342.)

Instrumentaalinen sitoutuminen syntyy, kun henkilö kokee saavansa palkkion kompensaatina siitä panoksesta, jonka hän antaa organisaatiolle. Sitoutumisen vahvuus riippuu siitä, kuinka laadukkaaksi palkkio koetaan panokseen nähden. Affektiivinen sitoutuminen on rakenteeltaan psykologista sitoutumista, jossa henkilö sitoutuu emotionaalisella tasolla organisaatioon ja kokee kuuluvansa siihen. (Cohen 2007, 345–346.)

Cohenin malli on vielä varsin uusi, ja Cohen (2007, 351) itsekin myöntää tarpeen kehitellä sitoutumisen asteen mittaamista varten uudet mittaristot. Niiden puutteessa hän soveltaa Meyerin ja Allenin kehittelemiä mittareita.

Osittain kolmikomponentti- ja nelikomponenttimallin yhteisen mittariston takia, mutta ennen kaikkea koska en omassa opinnäytetyössäni voi verrata henkilöiden sitoutumisen astetta ennen ja jälkeen organisaatioon liittymistä, käytän tutkimuksessani hyväksi Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimallin teoreettista viitekehystä.

2.3 Sitoutumisen kohteet

Työperäinen sitoutuminen voi kohdistua, ja usein kohdistuukin, useaan erilliseen kohteeseen. Henkilö voi sitoutua niin työhönsä, työnantajaansa kuin työyhteisöönsä, mutta myös ammattikuntaan ja ammatilliseen identiteettiin. Lisäksi henkilö voi olla täysin sitoutumaton tai sitoutua ainoastaan itsekkäistä syistä, esimerkiksi saatavien etujen takia.

Suomalaisten palkansaajien sitoutuminen työhön on ollut kansainvälisesti vertailtuna korkealla tasolla, mutta laskenut viime aikoina. Yksi keino mitata työhön sitoutumista on niin sanottu lottokysymys. Kyselytutkimusten avulla tutkitaan sitä, jatkaisivatko ihmiset työntekoa, mikäli heidän taloudellinen asemansa olisi esimerkiksi lottovoiton avulla turvattu loppuelämäksi. Tutkimusten mukaan neljä viidestä suomalaisesta lopettaisi joko kokonaan työnteon tai vähentäisi sitä olennaisesti, ja noin viidennes jatkaisi työskentelyä normaalisti. Lisäksi työn sisällön on esitetty eri tutkimusten mukaan olevan merkityksellisempää suomalaisille kuin siitä saatava palkka. Tutkimusten mukaan lisäksi sisällön merkitys on viime vuosina entuudestaan lisääntynyt. Tässä on kuitenkin mielestäni havaittavissa ristiriitaa työsuojelurahaston vuonna 2015 teettämän tutkimuksen kanssa, josta ilmeni, että sellaiset henkilöt, jotka kokevat palkkansa riittäväksi sitoutuvat työhönsä enemmän kuin sellaiset, jotka ovat tyytymättömiä palkkaansa. (Turunen 2012, 22–27; Vattulainen 2015.)

Työhön sitoutumisen syistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä on esitetty erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi työn imua koskevien teorioiden mukaan kolme olennaista elementtiä työhön sitoutumiselle ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, jotka yhdessä saavat aikaan positiivisen ja aikaansaavan mielentilan. Tarmokkuudella tarkoitetaan kykyä panostaa työhön suuriakin voimavaroja väsymättä henkisesti ja fyysisesti sekä kykyä sietää vastoinkäymisiä. Omistautuminen on työhön sitoutumisen henkinen ulottuvuus, paneutumista työhön täydellä sydämellä. Uppoutumisella tarkoitetaan täydellistä työlle omistautumista ja siihen keskittymistä ja tyydytyksen saamista hyvin tehdystä työstä. (Gelderhuys, Łaba & Venter 2014, 3.)

Sen sijaan esimerkiksi Paula Morrow jakaa työhön sitoutumisen kolmeen osatekijään: työetiikkaan, uraan sitoutumiseen ja työtehtäviin kiinnittymiseen. Työetiikka on pitkälti filosofinen käsite, joka kuvastaa sitä tasoa, jolla henkilö kokee työn tärkeyden itsessään. Uraan sitoutumisen voidaan nähdä olevan henkilön näkemys uran tärkeydestä itselleen sekä sitoutumiselleen, ja työtehtäviin kiinnittymisen voidaan nähdä kuvastavan päivittäisten askareiden merkitystä henkilölle. (Turunen 2012, 19.)

Usein sitoutumisella tarkoitetaan organisaatioon eli työnantajaan sitoutumista. Organisaatioon sitoutuminen voi kohdistua joko työnantajaan kokonaisuudessaan tai johonkin työnantajaorganisaation osatekijään, kuten osastoon tai muuhun pienempään yksikköön. Sitoutuminen voi myös kohdistua omaan työyhteisöön, jolloin yhteisöllä ja siihen vaikuttavilla tekijöillä on henkilölle suurempi merkitys kuin katto-organisaatiolla.

Yleisin sitoutumisen teoreettinen malli on aiemmin esitelty Meyerin ja Allenin kolmikomponenttimalli. Sen sijaan esimerkiksi Morrow hylkää normatiivisen sitoutumisen, ja jakaa sitoutumisen vain jatkuvaan ja affektiiviseen sitoutumiseen. Sitoutumista voidaan tarkastella kuitenkin myös psykologisen sopimuksen käsitteen valossa. Psykologinen sitoutuminen on yhdysvaltalaisen professori Denise Rousseau'n esittämä teoria. Hän jakaa psykologiset sopimukset kahteen kategoriaan, transaktionaalisiin ja relationaalisiin sopimuksiin. Transaktionaalisissa sopimuksissa olennainen tekijä on työnantajan ja työntekijän välillä vaikuttava taloudellinen perusta. Työntekijä tekee tällöin työtä lähinnä rahan takia eikä työnantajakaan oikeastaan edellytä tältä muuta kuin työnsä laadullista ja määrällistä suorittamista. (Turunen 2012, 20–21; Viitala 2013, 85.)

Relationaalinen psykologinen sopimus sen sijaan pohjautuu muihinkin arvoihin kuin puhtaaseen taloudelliseen hyötyyn. Sen peruselementtejä ovat luottamus ja lojaalisuus: työntekijä voi oikeutetusti olettaa työsuhteen ja sen etujen jatkuvan, mikäli hänkin osoittaa olevansa työnantajansa luottamuksen arvoinen. Työnantaja taas tietää työntekijän olevan lojaali ja tärkeä osa organisaatiota jatkossakin. Relationaalisen suhteen molemmilta osapuolilta voidaan odottaa venymistä ja joustavuutta. Työntekijä on valmis venymään ja joustamaan työnantajansa eduksi, toisaalta taas työnantaja voi vastavuoroisesti joustaa työntekijän eduksi esimerkiksi tämän kokiessa henkilökohtaisia vaikeuksia ja vastoinkäymisiä. (Viitala 2013, 85–86.)

Työnantajan ja sen alaorganisaatioiden lisäksi henkilö voi myös sitoutua tekemänsä työyhteisön tai ammatillisen identiteetin edustamiin arvoihin. Henkilö voi kokea olevansa ensisijaisesti esimerkiksi lääkäri ja vasta toissijaisesti työnantajansa palveluksessa oleva. Myös ammatti-identiteetillä on vaikutusta sitoutumisen kohdistumiseen. Esimerkiksi ammattiliiton edustaja voi kokea suurempaa sitoutumista ammattiliittoon kuin työnantajansa. Useisiin kohteisiin kohdistuva sitoutuminen ei useimmiten laske työnantajaan kohdistuvaa sitoutumista ja työntekijän tehokkuutta, tunnollisuutta ja muita työnantajan kannalta myönteisiä tekijöitä. Päinvastoin se voi usein jopa parantaa työntekijöiden suoritusten määrää ja laatua verrattuna ainoastaan työnantajaan kohdistuvaan sitoutumiseen. (Meyer & Allen 1997, 98.)

Henkilö voi olla myös sitoutunut omaan työympäristöönsä ja sen jäseniin, mutta ei organisaatioon kokonaisuudessaan. Tällöin henkilö arvottaa työympäristöä jäsenineen enemmän kuin työnantajaorganisaatiota kokonaisuudessaan. Sitoutumisen taustalla voi myös olla laskelmallisuus organisaatioon sitoutumisesta saatavasta hyödystä. Hyötyjen ja etujen takia sitoutuva henkilö hakeutuu todennäköisesti erittäin helposti toisiin tehtäviin, mikäli kokee saavansa siten suuremman hyödyn. Henkilö voi myös sitoutua siitä syystä, että hänellä ei ole muita vaihtoehtoja, vaan hänen on pakko pysyä työnantajansa palveluksessa vastoin tahtoaan, esimerkiksi taloudellisista syistä. Tällainen henkilö noudattaa todennäköisesti normeja ja sääntöjä, ja saavuttaa ainakin vähimmäistulostavoitteet, mutta ei samaistu työnantajaansa tai tämän arvoihin. Sitoutumisen aste voi kuitenkin vaihdella työsuhteen aikana esimerkiksi elämäntilanteesta riippuen. Sitoutumisen aste ja kohde voi muuttua myös työnantajan toimien vuoksi, esimerkiksi irtisanomisten tai organisaatiouudistusten yhteydessä. (Lampikoski 2005, 48–51.)

Vaikka henkilö voikin tutkimusten mukaan sitoutua vahvasti useaankin kohteeseen, voivat sitoutumisen kohteet kuitenkin joutua myös konfliktiin keskenään. Mielestäni olisikin väärin olettaa, että ihmiset kykenisivät sitoutumaan useampaan eri kohteeseen vahvasti ilman, että eri viitekehysten arvot tai eriävät tarkoituserät koskaan olisivat ristiriitaisia keskenään. Sitoutuminen voi olla vahvaa useampaan kohteeseen, mutta vasta ristiriitatilanteissa ihminen joutuu arvottamaan sitoutumistaan.

Perinteisesti esimerkiksi ammattiyhdistystoiminnan ja yritystoiminnan on katsottu olevan vahvasti ristiriidassa keskenään ja siksi myös ammattiyhdistystoimintaan ja työnantajaan kohdistuvan sitoutumisen on katsottu olevan osittain poissulkevaa. Myös tiettyjen korkeasti erikoistuneiden ammattiryhmien, kuten lakimiesten, sitoutumisen on usein koettu olevan jakautunutta ammatillisen sitoutumisen ja työnantajaan sitoutumisen välillä sekä näiden olevan keskenään poissulkevia. Meyerin ja Allenin (1997, 99) mukaan näkemys siitä, että työntekijän sitoutuminen esimerkiksi ammattiliittoonsa vähentää sitoutumista työnantajaan ja toisin päin, ei kuitenkaan saa juurikaan minkäänlaista tukea tutkimuksista. He korostavatkin, että näennäisesti kahteen yhteensopimattomaan tekijään, tässä tapauksessa ammattiyhdistykseen ja työnantajaan, voi sitoutua vahvasti.

Konflikteja voi syntyä myös kahden keskenään yhteensopivan sitoutumiskohteen kanssa. Meyer ja Allen antavat tästä esimerkkinä henkilön, joka sitoutuu vahvasti sekä työnantajaansa kokonaisuudessa että omaan työyksikköön, mutta joka kokee, että yrityksen tasolla tehdyt päätökset toimintatavoista ovat huonompia kuin työyksikössä käytetyt. (Meyer & Allen 1997, 100.)

Mihin sitten sitoutumisristiriidat voivat johtaa? Asiaa ei ole juurikaan tutkittu, mutta esimerkiksi Meyer ja Allen (1997,100) otaksuvat, että ihmiset ristiriitatilanteissa valitsevat puolensa sen mukaan, kumpaan osapuoleen he sitoutuvat vahvemmin. Toisaalta ristiriidat voivat johtaa myös siihen, että henkilön sitoutuminen laskee suhteessa siihen osapuoleen, jonka hän kokee aiheuttaneen ristiriidan. Meyer ja Allen pitävät mahdollisena myös sitä, että kumpikin osapuoli kärsii ristiriidan takia, ja että henkilön sitoutuminen molempiin heikkenee ja henkilö saattaa jopa päättää irtautua kilpailevista sitoutumiskohteista totaalisesti, mikäli hän kokee ristiriidan liian ahdistavaksi ja suureksi. (Meyer & Allen 1997, 100.)

Tutkimuksessani tulen tarkastelemaan sitoutumista lähinnä Meyerin ja Allenin teorian valossa. Lisäksi tarkastelen sitä, esiintyykö transaktionaalisen ja relationaalisen psykologisen sopimuksen elementtejä tutkimassani ympäristössä.

2.4 Sitoutumisen syntyminen ja kehittyminen

Sitoutumisen eri muodot syntyvät eri tavoin. Affektiivista sitoutumista edesauttaa muun muassa esimerkiksi palkitsevat ja toiveita täyttävät kokemukset sekä henkilökohtaisten tavoitteiden täytyminen, henkilön mahdollisuus osallistua ja toteuttaa itseään, kyky hyväksyä organisaation arvot omiksi ja kunnioittava kohtelu. Jatkuvuuteen pohjautuvaa sitoutumista syntyy silloin, kun henkilö kokee organisaatioon jäämisen ainoaksi vaihtoehdokseen, vaikka hän ei haluisikaan enää kuulua siihen. Se voidaankin siis käsittää pitkälti menettämisen pelkona. Normatiivista sitoutumista syntyy esimerkiksi silloin, kun henkilö saa organisaation jäsenyyden ansiosta jotain etua, ja kokee velvollisuudekseen vastavuoroisesti auttaa organisaatiota. Siinä on siis kyse lähinnä ylikorostuneesta lojaliteetista. (Leiviskä 2011, 121–122; Meyer & Allen 1997, 56–64.)

Aikaisemmassa tutkimuksessa sitoutumisen syntymiselle ja sen vahvuudelle on löydetty lukuisia yksittäisiä tekijöitä. Eräs klassinen näkemys on ollut piilotettujen investointien vaikutus. Näillä tarkoitetaan erilaisia etuja, jotka työntekijä menettää, jos hän vaihtaa työpaikkaa tai menettää työpaikkansa. Tämän teorian suosio on kuitenkin nykyisin vähäisempää. Sitoutumisen on katsottu myös muodostuvan työntekijän psykologisesta kiintymyksestä työpaikkaansa – sitoutumista muodostuu, kun henkilö on kanssakäymisessä organisaation kanssa. Sitoutumisen vahvuus määräytyy sen mukaan, kuinka vahvasti henkilö identifioituu organisaatioon. Jotta sitoutumista voi muodostua, tulisi henkilön uskoa ja hyväksyä organisaation arvot ja tavoitteet. Lisäksi hänen tulee olla halukas uhraamaan omaa panostaan organisaation edun edistämiseksi sekä esittää suurta kiinnostusta organisaation jäsenyyteen. (Cohen 2007, 338–339; Lampikoski 2005, 46; Turunen 2012, 17–21.)

Linn Van Dyne ja Jon Pierce ovat esittäneet, että psykologisella omistajuudella olisi merkittävä vaikutus sitoutumiseen. Psykologinen omistajuus on kolmitahoinen käsite, jonka osat ovat johonkin kuuluminen, kyky saavuttaa haluttu tulos ja identiteetti. Mikäli henkilöllä on suuri psykologinen omistajuus johonkin organisaatioon, myös hänen sitoutumisensa siihen kasvaa. Psykologista omistajuutta organisaatioon syntyy, kun henkilö kokee kuuluvansa siihen ja sen työyhteisöön, henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa, hänellä on syvää tietämystä organisaatiosta ja hän on panostanut organisaatirooliinsa merkittävästi. (Van Dyne & Pierce 2004. 442–444.)

Edellä mainittujen psykologisten tekijöiden lisäksi on olemassa lukuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumisen muotoon, muodostumiseen ja kehittymiseen. Muun muassa työntekijän ikä, koulutustaso, työsuhteen muoto, työolot ja työtyytyväisyys vaikuttavat sitoutumiseen merkittävästi. Myös työyhteisöön kuuluminen, työn merkityksellisyys ja mielekkyys ovat tutkimusten mukaan merkittäviä sitoutumistekijöitä. Samoin se, miten työntekijän yksilöllisiin ominaisuuksiin suhtaudutaan, vaikuttaa sitoutumiseen. Mikäli työntekijöiden erilaisuutta kannustetaan, kasvattaa se sitoutumista. Vastaavasti sillä, että työntekijät yrittävät pakottaa samaan muottiin, on tutkimusten mukaan sitoutumista heikentävä vaikutus. (Lampikoski 2005, 28–29; Leiviskä 2011, 122–123; Meyer & Allen 1997, 72–73.)

Tutkimusten mukaan vakituudessa työsuhteessa työskentelevät ovat sitoutuneempia kuin määräaikaisten työntekijät. Korkea koulutustaso taas vastaavasti voi vähentää sitoutumista, sillä se mahdollistaa useampia ja laajempia yksilöllisiä uravaihtoehtoja. Myös työntekijän ikä vaikuttaa sitoutumiseen: vanhempi työntekijä ei välttämättä koe itselleen edulliseksi vaihtaa työnantajaa, vaikka sitä muuten haluaisikin, vaan turvallisuudentunne vie voiton. Sen sijaan työhönsä tyytymätön nuorempi työntekijä taas saattaa pyrkiä hankkimaan itselleen laajempaa kokemusta ja osaamista voidakseen hakea mieluisampia työtehtäviä. (Lampikoski 2005, 28–29.)

Omassa tutkimuksessani ei koulutustaso mielestäni käy tutkimuskohteeksi. Suurella osalla vakituisesta henkilöstöstä koulutustaso on varsin matala, ja toisaalta kohteessa on töissä useita opiskelijoita, jotka työskentelevät opintojensa ohella ja joiden tulevaisuudensuunnitelmiin voidaan olettaa kuuluvan koulutusta vastaavat työtehtävät. Koska työntekijöiden taustat ovat suuresti eroavia, ei koulutustasoa mielestäni voi katsoa validiksi muuttujaksi.

Lukuisien tutkimusten mukaan myös hyvä henkilöstöjohtaminen auttaa muodostamaan sitoutumista. Huonosti toteutettuna henkilöstöjohtaminen voi kuitenkin synnyttää ei-toivottuja sitoutumismuotoja, ja siksi esimerkiksi Meyer ja Allen korostavat oikeudenmukaisuuden ja

tasapuolisuuden merkitystä erityisesti suurissa muutostilanteissa. Lisäksi he nostavat erityisen merkittävänä sitoutumista kohottavana tekijänä esiin koulutuksen, etenkin urakehitystä edistävän koulutuksen sekä ylennykset. (Meyer & Allen 1997, 66–68, 75–77, 82–85.)

Urakehitystä edistävä koulutus ei ole yleistä tutkimusympäristössäni, vaan sen sijaan näkisin, että työtehtäviin perehdytyksen merkitys korostuu työyhteisössä, etenkin kun nykyisin työntekijöiltä edellytetään yhä laajempaa ja työyksikköjen rajat ylittävää ammatillista osaamista. Myöskään ylennykset ja urakehitys eivät ole kovin yleisiä tutkimusympäristössä sen luonteesta ja rakenteesta johtuen, ja tällä oletettavasti on vaikutusta sitoutumiseen tutkimusympäristössä.

Portugalilainen tutkimusryhmä esitti vuonna 2016, että yritysten HR-käytännöillä olisi vaikutusta henkilöstön affektiiviseen sitoutumiseen ja että niistä koetut henkilökohtaiset kokemukset korreloivat sitoutumisen kanssa. Saman tutkimuksen mukaan myös määräaikaisten työntekijöiden sitoutuminen olisi suurempaa kuin vakituisilla työntekijöillä. Tämän tutkijat otaksuivat johtuvan siitä, että määräaikaisten työntekijöillä on pienemmät odotukset sen suhteen, kuinka heitä työnantajan toimesta kohdellaan, eivätkä siksi myöskään suhtaudu vastaavasti niin negatiivisesti työnantajan toimiin. Tutkimustulos on kuitenkin määräaikaista koskevan havainnon suhteen kiistanalainen, sillä kahdesta vertailusta toimialasta se päti vain toisessa. (Chambel, Castanheira & Sobral 2016, 665–667, 679.)

Myös turvallisuudentunne on erittäin merkittävä sitoutumistekijä. Irtisanomiset, organisatiomuutokset sekä muut merkittävät muutokset mullistavat työyhteisön jäsenten turvallisuudentunnetta, ja vaikuttavat negatiivisesti sitoutumiseen. Oikealla tavalla toteutetulla muutostoiminnalla voidaan muutosten aiheuttamia vaikutuksia hillitä merkittävästi. Tutkimusten mukaan organisaation käydessä läpi murroskautta tai mikäli taloustilanteessa on havaittavissa suuria muutoksia, työntekijöiden todennäköisyys vaihtaa työnantajaa laskee, sillä vakiintunut työnantaja koetaan turvalliseksi valinnaksi. Samalla kuitenkin työntekijöiden lojaalisuus kärsii. Vuonna 2003 tehty gallup-tutkimus osoitti, että yhteistoimintaneuvotteluita seuranneiden irtisanomisten jälkeen työpaikkansa säilyttäneiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa on kaksinkertainen verrattuna työpaikkoihin, joissa vastaavanlaisia suuria muutoksia ei ole tapahtunut. Myös vuokratyövoiman käyttö vaikuttaa vakituisen henkilöstön turvallisuudentunteeseen, etenkin jos henkilöstö kokee vuokratyövoiman korvaavan heidät. (Gallagher & McLean Parks 2001, 203; Lampikoski 2005, 28–29; Meyer & Allen 1997, 82–85.)

Vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen näyttäisi aiemmin mainittujen yleisten sitoutumistekijöiden lisäksi vaikuttavan useampi sellainen tekijä, jotka eivät vaikuta vakituisen henkilöstön sitoutumiseen. Statuserot työntekijäryhmien välillä, henkilöstöryhmien välinen kilpailu

ja vastakkainasettelu, erilaiset arvostuksen tunteet, työnantajan osoittama sitoutuminen työntekijään sekä tasapuolinen kohtelu vuokratyöntekijöiden ja vakituisen henkilöstön välillä ovat erityisesti vuokratyöntekijöille ominaisia sitoutumistekijöitä. Myös erilaiset työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät, ennen kaikkea työn mielekkyys ja toimiva työyhteisö sekä esimiestyön laatu korreloivat voimakkaasti vuokratyöntekijöiden sitoutumisen kanssa. Sitoutumisen astetta vuokratyöntekijöiden kohdalla näyttäisi myös kohottavan perheellisyys. (Gallagher & McLean Parks 2001, 199; Kulmala 2014, 36, 51–53; Kuvaas, Buch & Dysvik 2013, 103; Viitala 2007, 189; Ylinen 2017, 51–59, 65–66; Ylönen 2011, 21–22.)

Edellä mainittuja tekijöitä jonkin verran vähemmän vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen näyttäisi vaikuttavan myös työsuhteen laatuun, lähinnä työsuhteen pituuteen ja tuntimäärään ja sen jatkuvuuteen liittyvät seikat sekä palkkataso. Yksittäisiä merkittäviä tekijöitä olivat lisäksi palautteen saaminen, työn mielekkyys ja vuokratyöntekijöiden kohtelu. (Hantula 2017, 37–38; Hawkins 2012, 36–45; Hyytiä 2015, 26–27; Oksanen 2018, 45–48; Torniainen 2010, 28–30.)

3 Motivaatio

Tässä luvussa käsittelen motivaation teoreettista viitekehystä ja sen kehittymistä sekä motivaation eri muotoja. Koska motivaation on todettu olevan olennainen tekijä sitoutumisen synnylle, on sen tarkasteleminen olennaista sitoutumisen määrän selvittämiseksi.

3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatiolla on organisaation kannalta kahdella tavalla toimintaa tehostava vaikutus. Toisaalta se vaikuttaa parantavasti ja tehostavasti työsuorituksiin, toisaalta se saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvia käyttäytymismalleja. Motivaatio – tai sen puute – vaikuttaa laajalaisesti henkilön toimintaan työpaikalla. Sitä on perinteisesti pidetty tärkeänä tekijänä työntekijän työssä suoriutumisessa. Jo 1950-luvulla Norman Maier esitti näkemyksensä yksilön työssä suoriutumisesta yksinkertaisena laskukaavana: suoriutuminen on yhtä kuin motivaatio kertaa kyvykkyys. (Hyppänen 2013, 140; Latham 2012, 3.)

Miksi motivaatio lisää tuloksellisuutta ja tehokkuutta? Tutkimusten mukaan motivoitunut henkilö käyttää toteuttamaansa tehtävään enemmän energiaa, mikä lisää onnistumisen todennäköisyyttä. Motivoitunut henkilö on myös aloitteellisempi ja halukkaampi oppimaan uutta ja kehittymään. Nämä tekijät yhdessä kohottavat motivoituneen henkilön mahdollisuuksia suoriutua tehtävistään menestyksellisesti. Motivoituneen henkilön ei tarvitse kuluttaa voimavarojaan pakottaakseen itseään tekemään työtään ja keskittymään siihen, jolloin hän väsy vähemmän ja saa siksi myös tehtyä enemmän. (Martela & Jarenko 2014, 25.)

Vaikka motivaatiota on perinteisesti tarkasteltu lähinnä tuottavuuden ja tehokkuuden näkökannalta, on viime vuosikymmeninä sen hyötyjä alettu havaita laajemmin. Uusimpien tutkimusten mukaan innostuminen ja motivaatio vaikuttaa paitsi tuottavuuteen myös muun muassa palveluasenteeseen ja sitä myötä koko palvelukokemukseen. Innostus vaikuttaisi myös avartavan näkökantoja, minkä takia motivoituneet henkilöt osoittavat suurempaa luovuutta ja innovatiivisuutta kuin motivoitumattomat. Motivaatio vaikuttaa myös opettamiseen, oppimiseen ja halukkuuteen ottaa käyttöön opittuja uusia tapoja ja taitoja. Motivaation puute voi johtaa siihen, että kyvykkyystään huolimatta henkilö ei halua oppia uutta tai omaksua oppimaansa tai että hän ei kykene levittämään omaa osaamistaan eteenpäin. (Latham 2012, 3–4; Martela & Jarenko 2014, 21–22, 26.)

Frank Martela ja Karoliina Jarenko näkevät eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle tekevänsä tutkimuksessa motivaation ja työstään innostumisen tuottavan merkittäviä hyö-

tyjä paitsi yksilölle, myös yritykselle ja koko yhteiskunnallekin. Heidän mielestään modernissa työyhteisössä erityisesti sisäisesti motivoituneet henkilöt ”pääsevät loistamaan”, ja tämä heidän innostuksensa on paitsi kilpailukykyä kohentava tekijä jopa työpaikan tärkein voimavaratekijä. (Martela & Jarenko 2014, 32–33.)

Motivoituneet henkilöt ovat myös työkykyisempiä ja terveempiä, mikä johtaa vähempiin sairauspoissaoloihin. Innostuneilla työntekijöillä on myös tutkimusten perusteella oman arvionsa mukaan muita parempi terveys, mielenterveys ja työkyky. Motivaatio lisää paitsi tehokkuutta myös onnellisuutta, mikä mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn ilman, että se rasittaa työntekijää liiaksi. Tällöin työntekijälle jää voimia myös työn ulkopuoleiselle elämälle, kuten perhe-elämälle ja harrastuksille, mikä kasvattaa henkilön hyvinvointia. Koska innostuneet työntekijät myös nukkuvat paremmin, on motivaatio yhteiskunnallisesti merkittävä kestävä hyvinvoinnin lähde. (Martela & Jarenko 2014, 24, 32–33.)

Motivaatio korreloi myös sitoutumisen kanssa: Emily Voightin ja Giles Hirstin (2015, 575, 584–585) tutkimuksen mukaan motivaatio vaikuttaa osaltaan olennaisesti siihen, jääkö henkilö jonkun yrityksen palvelukseen vai ei. Yhdessä sitoutumisen ja saadun palautteen ohella motivaatio muokkaa heidän mukaansa työperäistä käytöstä tiettyyn suuntaan. Myös brasilialais-portugalilainen tutkimusryhmä (Monteiro de Castro, Teixeira Reis Neto, Ferreira & Gomes 2016, 1145, 1159) on osoittanut, että motivaation taso on olennainen tekijä sitoutumisen muotoutumisessa.

Tutkimusten perusteella motivaation syntymiseen ja muokkautumiseen vaikuttaa useita tekijöitä. Perinteisesti on painotettu johdon toimintatapojen ja johtamismallien merkitystä ja korostettu laadullisesti parempien tai vaativampien työtehtävien ja niiden luomien oppimiskokemusten motivoivaa vaikutusta. Myös työn tarjoamia hyötyjä ja etuja, ja ennen kaikkea niiden suhdetta ponnisteluihin on perinteisesti pidetty merkittävänä motivaatiotekijöinä. Oman ponnistelun ja saadun palkinnon suhdetta tärkeämpänä on kuitenkin pidetty muiden vastaavaa ponnistelun ja palkinnon välistä suhdetta ja ennen kaikkea näiden suhteiden oikeudenmukaisuutta. (Harisalo 2008, 104–107, 114–115; Latham 2012, 35, 45–46.)

Myös työstä saatavaa palkintoa, ja etenkin sitä, kuinka hyvin palkinto vastaa tehtävää työtä ja sen vaatimuksia on pidetty merkitsevänä motivaatiotekijänä. Viime aikoina on tavoitteiden ja maalien asettamisen merkitystä alettu korostaa yhä enemmän, ja useampi tutkimus onkin osoittanut, että selkeästi asetetuilla tavoitteilla on merkittävä vaikutus motivaatioon. Samoin myös identiteetin ja työyhteisöön kuulumisen merkitystä on viime aikoina korostettu. (Latham 2012, 55–72, 135–136; Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133–134.)

3.2 Motivaatioteoriat

Ihmisen käyttäytymistä ja hänen toimiansa vaikuttimia on tutkittu psykologiassa jo pitkään. Käsitteet motivaatioon liittyvistä tekijöistä ovat vaihdelleet eri aikakausina suuresti. Erityisen paljon ovat muuttuneet käsitteet motivaation synnystä ja kehittymisestä.

Varhaisimmat psykologiset teoriat motivaatiosta ovat 1900-luvun alkupuolelta, ja ne pohjautuvat ajatukseen siitä, että ihmisen tekojen vaikuttimia selittävät biologiset tekijät. Esimerkiksi psykoanalyysin kehittäjä Sigmund Freud näki motivaation pohjautuvan alitajuntaan. Psykologit keskittyivät ennen toista maailmansotaa kuitenkin hyvin vähän motivaatioon, esimerkiksi behavioristista koulukuntaa se ei kiinnostanut lainkaan. Vuonna 1943 yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow esitti teoriansa tarpeiden hierarkiasta. Maslowin mukaan ihmisen tarpeet sijoittuvat viidelle eri hierarkian tasolle, ja näitä tarpeita ihminen pyrkii täyttämään kasvavassa järjestyksessä alimmalta tasolta aloittaen ja ylemmille tasoille kivuten. Kun jokin tarve tulee tyydytetyksi, Maslowin mukaan sen merkitys vähenee ja tätä lähimpänä yläpuolella olevan tarpeen vaikutus vahvistuu. Maslowin tarvehierarkian tasot alkavat perustarpeista, fysiologisten tarpeiden tasolta, ja loppuvat itsensä toteuttamisen tarpeen tasoon. Näiden välillä ovat turvallisuuden, sosiaalisuuden ja arvostuksen tarpeiden tasot. (Latham 2012, 7–11, 33–34.)

Organisaation näkökulmasta katsottuna Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan motivaatio syntyy, kun organisaatio on kyennyt riittävän hyvin tyydyttämään jäsentensä tarpeet. Maslowin teorian lähtökohta oli, että mitä korkeamman tason ihminen on tarvehierarkiassa saavuttanut, sitä motivoituneempi hän on. Maslowin teoria on edelleen varsin suosittu, osin sen yksinkertaisuuden takia. Sitä on kuitenkin myös kritisoitu. Lähinnä kritiikki kohdistuu siihen, ettei teorialle ole löydetty empiiristä näyttöä. Tarpeet eivät myöskään jakaudu hierarkkisesti siten kuten Maslow esitti, vaan ihmisellä voi olla usean eri hierarkiatason tyydyttämättömiä tarpeita samanaikaisesti. Vaikka psykologian tutkijat kyseenalaistivat ja käytännössä hylkäsivät Maslowin teorian jo 1970-luvulla, näyttäisi se edelleen olevan varsin suosittu teoria erityisesti henkilöstöjohtamisen alalla. (Harisalo 2008, 101–102; Hyppänen 2013, 141; Kauhanen 2009, 112; Latham 2012, 36–38.)

Maslow sai varsin pian kannattajia, ja hänen teoriaansa kehitettiin edelleen. Esimerkiksi Douglas McGregor esitti vuonna 1960 kaksi teoriaa, jotka käsittelevät ihmisten käyttäytymistä. Ne pohjautuvat pitkälti tarvehierarkiaan; McGregorin mukaan ihmisillä on sekä aineellisia että itsekäitä tarpeita. Vasta kun aineelliset tarpeet ovat tyydytettyjä, voivat itsekäät tarpeet nousta esiin. McGregorin teoriat ovat toistensa vastakohtia, ja hän kutsui niitä X- ja Y-teorioiksi. X-teorian eräs peruslähtökohta on se, etteivät ihmiset pidä työstään

ja siksi heitä on jatkuvasti valvottava ja ohjattava työssään. Heitä ei myöskään kiinnosta organisaation tarpeet, vaan lähinnä vain omat tarpeensa ja oma etunsa. (Harisalo 2008, 104; Latham 2012, 35.)

Y-teorian mukaan taas ihmiset nauttivat työnteosta ja kykenevät itse ohjaamaan ja valvomaan itseään, eikä heitä tarvitse myöskään siksi valvoa. Kun X-teorian mukaan ihmiset eivät ole kunnianhimoisia tai halukkaita kantamaan vastuuta, lähtee Y-teoria taas siitä, että nämä piirteet päinvastoin ovat olennaisia osia ihmisten työikäytymisessä. Y-teorian mukaan motivaatiota ja tavoitteellisuutta ei luoda johdon toimesta, vaan ne ovat ihmisten sisäsyntyisiä tapoja. Myös X- ja Y-teorioita on kritisoitu niiden ennen kaikkea niiden yksinkertaistavan luonteen vuoksi: ne jakavat asiat aivan liian suoraviivaisesti kahteen vastakkaiseen leiriin. Myöskään minkäänlaista empiiristä näyttöä ei ole löydetty teorioiden tueksi. (Harisalo 2008, 104–105; Latham 2012, 35–36.)

Frederic Herzberg esitti vuonna 1964 tutkimuksen, jossa hän tutki ihmisten työtyytyväisyyden ja työtytymättömyyden syitä. Tutkimuksensa tulosten perusteella hän huomasi, että nämä syyt kuvasivat työn erilaisia ominaisuuksia. Tyytyväisyyttä aiheuttavia muuttujia Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavia hygieniatekijöiksi. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työn vastuullisuus, urakehitysmahdollisuudet tai saatu tunnustus. Hygieniatekijöitä ovat vastaavasti esimerkiksi työolosuhteet, palkkataso, status tai esimies-alaisuhde. Löydöstensä perusteella hän kutsui teoriaansa motivaatio-hygieniateoriaksi. (Harisalo 2008, 105–106.)

Herzbergin panos motivaatioteorioiden kehitykselle oli siinä, että hän kyseenalaisti kolme siihen asti yleistä käsitystä motivoimisesta. Hänen mielestään negatiiviset keinot, kuten rangaistukset ja uhkaukset eivät saa aikaan toivottua tulosta. Lisäksi Herzberg näki, että rahallisten ja muiden aineellisten palkkioiden käyttöön liittyi lukuisia katteettomia ja todeksi näyttämättömiä olettamuksia. Esimerkiksi palkankorotus tai muu aineellinen palkinto kohottaa motivaatiota hänen tutkimustulostensa mukaan vain hetken ajan. Herzberg näki myös, ettei työtehtävien horisontaalinen muutos – työnkierto ja työtehtävien laajentaminen – tuonut mukanaan juurikaan toivottuja vaikutuksia. (Harisalo 2008, 106–107.)

Herzberg esitti, että motivaatiota voitaisiin parhaiten lisätä työtä rikastuttamalla, kuten tarjoamalla laadullisesti parempia tai vaativampia työtehtäviä työntekijöille. Hän näki, että työn rikastuttaminen mahdollistaisi henkilöstön henkisen kasvun ja tarjoaisi uusia oppimiskokemuksia, mikä lisäisi motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Toisin kuin edeltäjänsä, Herz-

berg pohjasi tutkimuksensa empiirisiin tutkimustuloksiin. Hänen teoriaansa on myöhemmin kritisoitu sen epäluotettavuuden ja yksinkertaistavan luonteensa vuoksi, mutta teoria on siitä huolimatta edelleen varsin suosittu. (Harisalo 2008, 107–108.)

Herzbergin teorian heikkoutena on pidetty sitä, että vaikka se osoittikin epätydyttävien muuttujien voivan aiheuttaa henkilössä tyytymättömyyttä, teoria ei juurikaan ottanut kantaa siihen, mihin tyytymättömyys voi konkreettisesti johtaa. J.S. Adams jatkoi kehittämälään oikeudenmukaisuusteorialla siitä mihin Herzberg oli jäänyt. Teorian lähtökohtana on, että ihmiset arvioivat sitä, kuinka oikeudenmukaisina he pitävät ansaitsemiaan tai menettämäänsä etuja ja hyötyjä paitsi suhteessa omiin ponnisteluihinsa mutta myös muiden ponnisteluihin ja näiden ponnistelusta saatuihin etuihin. Mikäli he kokevat saavansa vähemmän etua tai hyötyä, kuin mitä he mielestään ansaitsisivat tai mitä muut saavat, aiheuttaa tämä heissä tyytymättömyyttä. (Harisalo 2008, 114–115; Latham 2012, 45–46.)

Yllämainitun henkilökohtaisen oikeudenmukaisuuden periaatteen lisäksi teoriaan kuuluu myös menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaate. Tämän mukaan ihmiset hyväksyvät heitä koskevat negatiiviset ja ikävät päätökset, mikäli he pitävät niitä koskevaa päätöksentekoa oikeudenmukaisena. Teorian olennainen väite on, että oikeudenmukaisuus vahvistaa ja epäoikeudenmukaisuus heikentää ihmisten motivaatiota. (Harisalo 2008, 114.)

Victor Vroom kehitti 1960-luvulla odotusarvoteoriaksi kutsutun teorian. Sen peruslähtökohta on, että työmotivaatio korreloi vahvasti työstä saatavan palkinnon odotusarvon kanssa. Vroomin mukaan työntekijä arvioi ensin, kuinka työ vastaa työntekijän odotuksia ja sitten kuinka hyvin saatava palkinto vastaa tehtävää työtä ja sen vaatimuksia. Tämän jälkeen työntekijä arvioi sitä, kuinka haluttavana hän näkee tarjolla olevan palkinnon. Näiden kolmen tekijän – joita Vroom kutsuu odotuksiksi, välineellisyydeksi ja valenssiksi – yhteissummasta syntyy työntekijän motivaatio. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133–134.)

Odotusarvoteoriassa on kyse henkilön moniulotteisesta valinnasta. Ensin tämä päättää sen, millaisen tuloksen haluaa saada aikaiseksi. Tämän perusteella henkilö määrittelee keinot, tavat ja annetun panoksen haluttuun tulokseen pääsemiseksi. Lopuksi hän määrittelee tason palkinnolle, jonka hän odottaa saavansa korvauksena ponnisteluistaan. Teorian perusolettamus on, että henkilö valitsee sellaiset toimintatavat ja sellaisen ponnistelun määrän, mikä tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen. Pyrkimys panostuksen ja palkinnon väliseen parhaaseen mahdolliseen korrelaatioon selittää teorian mukaan sen, miksi toiset ponnistelevat ja näkevät vaivaa suoriutuakseen mahdollisimman hyvin samalla, kun toiset pyrkivät suorittamaan työnsä mahdollisimman pienellä vaivalla. (Harisalo 2008, 113.)

Latham (2012, 48) mukaan Vroomilla oli teorialleen varsin kunnianhimoisen tavoite: hän pyrki sen avulla selittämään kaikki työperäiseen käytökseen liittyvät tekijät. Harisalo (2008, 113) näkee Vroomin teorian tieteellisen testaamisen olevan hyvin vaikeaa, minkä takia hänen mielestään etenkin tutkijoiden kiinnostus teoriaan kiinnostus on vähentynyt.

1900-luvun loppupuolella motivaatiota alettiin yhä useammin tarkastelemaan maalien asettamisen merkittävyyden näkökulmasta. Useat eri puolella maailmaa tehdyt tutkimukset osoittivat, että selkeästi asetetuilla tavoitteilla oli merkittävä vaikutus motivaatioon. Eri-laisissa tavoitteiden asetteluun pohjautuvissa teorioissa on kuitenkin ollut keskenään ristiriitoja ja kiistoja. Tutkijat ovat esimerkiksi olleet eri mieltä palautteen merkityksestä ja yli- korkeiden tavoitteiden vaikutuksista. Yksi tunnetuimmista tavoitteenasetteluun pohjautuvista teorioista on kanadalaisen sosiaalipsykologi Albert Banduran sosiaalinen kognitio- teoria. Uusimmissa teorioissa on tavoitteiden lisäksi alettu korostaa myös identiteettiä ja työyhteisön jäsenyyden merkitystä motivaatiolle. (Latham 2012, 55–72, 135–136.)

Craig Pinder on kehittänyt eteenpäin usean aikaisemman tutkijan motivaatioteorioita, ja luonut näiden perusteella oman synteesinsä motivaatiosta. Pinderin mukaan motivaatio on joukko ulkoisia ja sisäisiä voimia, jotka määrittävät ihmisen työperäisen käytöksen muodon, suunnan, vahvuuden ja keston. Pinderin näkemys motivaatiosta on varsin moni- tahoinen: Hän näkee, että se syntyy ponnistelun myötä. Lisäksi hän painottaa, että siihen vaikuttavat sekä ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi johtamiskeinot tai työn luonne, että hen- kilön sisäiset vaikuttimet. asenteet ja tarkoitusperät. Motivaatio voi myös vaihdella voimak- kuudessa, niin henkilöiden välillä kuin ajallisestikin. (Pinder 2008, 11.)

Motivaation muoto kuvastaa Pinderin teorian mukaan sitä, miten motivaatio ilmenee hen- kilössä ja motivaation suunta sitä, mihin se kohdistuu. Vahvuus ja kesto kuvaavat moti- vaation intensiteettiä ja tavoitteita: motivaatio voi olla joskus suurempaa, joskus heikom- paa, se voi olla pitkäkestoista, tai vain jonkin spesifin tavoitteen saavuttamiseksi syntyvää motivaatiota. Koska motivaatio on monimutkainen ilmiö, ei sitä Pinderin mukaan voida suoranaisesti havaita ja konkreettisesti mitata. (Pinder 2008, 11–13.)

3.3 Motivaation muodot

Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tar- koitetaan joko ihmisen halua ja tarvetta toteuttaa ja kehittää itseään tai tämän suurta ja ai- toa kiinnostusta johonkin kohteeseen. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan jotain etua, ku- ten palkkiota tai palkintoa, joka motivoi toimintaa. Ulkoisen motivaation lähde voi olla ai- neellista, kuten rahallinen palkkio, tai aineetonta, kuten maine tai kunnioitus. Sisäisen ja

ulkoisen motivaation suurin ero on siinä, että sisäisen motivaation taustalla on tyydytys itse toiminnasta, jotain tehdään tekemisen itsensä vuoksi. Sen sijaan ulkoisen motivaation taustalla on käsitys odottavasta palkinnosta tai rangaistuksesta, mitkä motivoivat paitsi joko tekemään tai jättämään tekemättä myös vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka suurella innostuksella ja panostuksella toimeen ryhdytään. (Leiviskä 2011, 49; Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21.)

Ulkoinen motivaatio on luonteeltaan reaktiivista, usein pakottavaa ja jopa vastenmielistä. Siksi se kuluttaa henkilön henkisiä voimavaroja ja vähentää hyvinvointia. Motivaation lähde on usein taloudellinen, esimerkiksi työstä saatava palkka. Vaikka palkkatulo onkin useimpien ihmisten kannalta olennainen välttämättömyys, ja siten motivaatiotekijä, ei sen luoma motivaatiotila ole kestävä. (Leiviskä 2011, 49; Mayor & Risku 2015, 35.)

Ulkoinen motivaatio voi kuitenkin myös muodostua osaksi yksilön sisäistä motivaatiota, sillä ihmisillä on pyrkimyksenä omaksua oman viiteryhmänsä ja ympäristönsä tavat ja arvot osaksi omia arvojaan. Mikäli henkilö samaistuu ympäristönsä asettamiin motivaatiotekijöihin, kuten tavoitteisiin, sääntöihin tai arvoihin niin vahvasti, että hän omaksuu ja sulauttaa ne osaksi omia motivaatiotekijöitään, voi alun perin ulkoisista motivaatiotekijöistä ajan myötä kehittyä sisäisiä tekijöitä. Tällöin henkilö omaksuu ulkoiset tekijät osaksi minäkuvaansa. Myös sosiaalinen ympäristö voi vaikuttaa motivaatioon. Yksilön sosiaalisella ympäristöllä, kuten perheellä ja ystäväpiirillä, mutta myös kulttuurilla ja yhteiskunnalla, on vahva ohjaava vaikutus yksilön käytösmalleihin ja toimintatapoihin. Mikäli ympäristö ei kykene tyydyttämään henkilön psykologisia perustarpeita vahvistaa se henkilön ulkoisia motivaatiotekijöitä tai jopa täydellistä motivoimattomuutta. (Vasalampi 2017, 56–59.)

Jos ulkoinen motivaatio oli luonteeltaan reaktiivista ja usein negatiivista, on sisäinen motivaatio sen sijaan proaktiivista. Tällöin henkilö hakeutuu kiinnostuksen kohteen pariin kohteen itsensä aikaansaaman kiinnostuksen vuoksi, minkä takia hän ei kuormitu henkisesti. Eija Leiviskä liittyy sisäiseen motivaatioon olennaisesti myös flow-kokemuksen, jossa sisäistä motivaatiota vahvistaa edelleen henkilön osaamistason ja hänen kokemansa haasteen tasapaino sekä tehtävän kiinnostavuus. Kun flow-kokemus syntyy, tehtävä tempaa henkilön vahvasti mukaansa vahvistaen samalla tämän motivaatiota, kun hän kokee tekevänsä jotain kiinnostavaa ja palkitsevaa. Samalla henkilö tuntee osaamisensa vastaavan tehtävän muodostamaa haastetta. (Leiviskä 2011, 50; Mayor & Risku 2015, 35.)

Sisäisellä motivaatiolla on myös todettu olevan yhteys kasvaneeseen luovuuteen. Lisäksi sisäisesti motivoituneiden henkilöiden kyky suoriutua tehtävistä, joissa vaaditaan keskitty-

mistä, kekseliäisyyttä ja intuitiota on suurempi kuin ulkoisesti motivoituneilla henkilöillä. Sisäisesti motivoituneiden henkilöiden suuremman luovuuden sekä kasvaneen aloitteellisuuden on arveltu johtuvan sisäisesti motivoituneiden henkilöiden kokemasta tunteesta, että heidän mielipiteillään, näkemyksillään ja keksinnöillään on merkitystä. Tämä kannustaa heitä pohtimaan asioita entistä laaja-alaisemmin. (Luoma ym. 2004, 23.)

Motivaation jakamista ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon on myös kritisoitu. Yhdysvaltalaisen psykologian emeritusprofessori Steven Reissin mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassa, hänen mielestään ”kaikki motivaatio syntyy sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta”. (Mayor & Risku 2015, 36.)

4 Vuokratyö

Tässä luvussa käsittelen vuokratyötä ja siihen liittyviä erityiskysymyksiä, kuten vuokratyön luonnetta ja kehitystä sekä vuokratyön hyötyjä ja haittoja. Vuokratyöhön liittyviä erityiskysymyksiä on mielestäni avattava, sillä vuokratyöllä on tutkimuksessani suuri merkitys, ja koska vuokratyö eroaa perinteisestä työnteon mallista varsin suuresti.

4.1 Vuokratyö käsitteenä

Vuokratyöllä tai työvoiman vuokrauksella tarkoitetaan sellaista työnteon järjestämismuotoa, missä työnantaja siirtää vastiketta vastaan oman työntekijänsä työskentelemään toisen työnantajan johdon ja valvonnan alaisuuteen. Vuokratyöhön liittyy kolme olennaista termiä: vuokratyöntekijä, vuokrausyritys ja käyttäjäyritys.

Vuokratyöntekijä on henkilö, joka on työsuhteessa vuokrausyritykseen, mutta työskentelee jonkun toisen kuin vuokrausyrityksen palveluksessa. Vuokrausyritys tai henkilöstövuokrausyritys on yritys, joka tekee työsopimuksen työntekijän kanssa tarkoituksenaan asettaa tämä työskentelemään jonkin toisen palvelukseen. Käyttäjäyritys puolestaan on taho, jonka valvonnan ja johdon alaisuudessa vuokratyöntekijä tilapäisesti työskentelee. Vuokrausyritys ja käyttäjäyritys voivat olla oikeushenkilöitä tai luonnollisia henkilöitä, kun taas vuokratyöntekijä on aina luonnollinen henkilö. Vuokratyötä tekevän henkilön työnantaja on aina vuokrausyritys, ja näiden välillä on työsuhde. Käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä ei ole työsuhdetta, vaan sopimussuhde, jossa määritellään ne ehdot, joiden perusteella työnantajan direktio-oikeus, oikeus valvoa ja johtaa työntekoa, siirtyy käyttäjäyritykselle vuokrausyritykseltä. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13–14; Salli 2012, 105.)

Vuokratyön käyttämiselle on useita syitä. Useimmiten käyttäjäyritykset perustelevat vuokratyövoiman käyttöä sen joustavuudella ja sen tuottamilla kustannussäästöillä. Vuokratyön avulla voidaan helposti tasata esimerkiksi ruuhkahuippuja tai reagoida kysynnän vaihteluihin ilman, että näillä olisi vaikutusta oman henkilöstön määrään. Käyttäjäyrityksen ei tarvitse myöskään kuluttaa resurssejaan rekrytointiin. Myös riski epäpätevän tai muuten huonon työntekijän palkkaamisesta vähenee. (Hietala ym. 2014, 21–22; Murata 2015, 23; Tanskanen 2012, 27–28.)

Vaikka kustannussäästöjä ja joustavuutta pidetäänkin vuokratyövoiman käytön suurimpina etuina, myös muita näkemyksiä on esitetty. Esimerkiksi Mallika Banerjee, Pamela Tolbert ja Thomas DiCiccio (2012, 2181–2182) esittävät tutkimuksessaan, että yritysten syissä

käyttää vuokratyövoimaa on havaittavissa kaksi selkeää päälinjaa. Ensimmäinen on pyrkimys säilyttää joukko ydintyöntekijöitä tekemään yrityksen kannalta olennaiset työt ja käyttää vuokratyötä tarpeen mukaan joustavana reservinä. Toinen on vakituisen henkilöstön korvaaminen vuokratyöntekijöillä.

Vaikka vuokratyölle on esitetty lukuisia hyviä syitä ja perusteluja, on sen katsottu myös edistävän kyseenalaisia käytäntöjä. Erityisesti ammattiyhdistysliikkeen edustajat ovat korostaneet, että vuokratyötä käytetään myös esimerkiksi työnantajamaksujen välttämiseksi ja vähentämiseksi sekä työsopimus- ja yhteistoimintalain velvoitteiden kiertämiseksi. Lisäksi vuokratyövoiman käytön on syytetty olevan äärimmilleen vietyä lyhytjänteistä ja tarkeitushakuista henkilöstöpolitiikkaa, millä haetaan kvartaalikohtaisia tuloksia sen sijaan, että henkilöstöön sitouduttaisiin suunnitelmallisesti ja pitkäaikaisesti. (Elomaa 2011, 15–16; Viitala 2007, 196; Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 11, 119, 126.)

Työolotutkimusten mukaan vuokratyön käyttö on yleisintä yksityisellä sektorilla, missä sitä esiintyi vuonna 2008 kolmasosassa työpaikoista. Kunnallisella sektorilla vuokratyöntekijöitä käytti 14 % ja valtiollisella sektorilla 10 % työnantajista. Myös omistuspohja näyttäisi vaikuttavan vuokratyön käyttöön: kotimaisista yrityksistä vain reilu neljäsosa käytti vuokratyöntekijöitä, kun taas ulkomaisessa omistuksessa olevissa yrityksistä lähes puolet käyttivät vuokratyövoimaa. Lisäksi pienissä yrityksissä vuokratyön käyttö oli huomattavasti harvinaisempaa kuin suuryrityksissä. Erityisen yleistä vuokratyö on palvelualoilla sekä etenkin teollisuudessa, jossa vuonna 2016 hieman yli puolet kaikista työpaikoista käytti vuokratyövoimaa. (Anttila 2018, 125–126; Pärnänen & Sutela 2009, 165.)

Vuokratyövoiman käyttö yleistyi Suomessa 1960- ja 1970-luvulla. Aluksi vuokratyötä tehtiin lähinnä raskaassa teollisuudessa ja myöhemmin myös toimistotyössä. 1980-luvulla vuokratyötä säänneltiin lainsäädännön avulla, mutta 1990-luvun alussa sääntelystä luovuttiin. Tämän jälkeen vuokratyö on kasvanut ja levinnyt yhä useammalle alalle. Vuonna 2017 Suomessa vuokratyötä teki keskimäärin 41.000 henkilöä, eli noin 2 % työvoimasta. Vaikka vuokratyöntekijöiden määrä onkin kasvanut jo useampana vuonna peräkkäin, on se edelleen varsin epätavallista Suomessa. (Tanskanen 2012, 79; Tilastokeskus 2017.)

Vuokratyö kärsii edelleen osittain huonosta maineesta sääntelyä edeltävän ajan toiminnan takia. Osa varhaisista henkilöstövuokrausyrityksistä jätti työnantajavelvoitteensa, kuten verot ja sosiaalimaksut, suorittamatta. Myös työntekijöiltä saattoi jäädä palkkoja saamatta. Epärehelliset toimintatavat on nähty merkittävänä osatekijänä henkilöstövuokrauksen sääntelylle 1980-luvulla. (Sädevirta 2002, 9–10; Tanskanen 2012, 79, 82–83.)

4.2 Vuokratyön hyödyt ja haitat

Vuokratyön tekemisestä ja teettämisestä on hyötyä niin työntekijälle, käyttäjäyritykselle kuin henkilöstövuokrausyrityksellekin. Henkilöstövuokrausyritykselle työvoiman vuokraus mahdollistaa heidän liiketoimintansa. Käyttäjäyrityksen saamat hyödyt liittyvät pääsääntöisesti aikaisemmin mainittuihin tekijöihin, lähinnä kustannussäästöihin ja vuokratyön tarjoamaan mahdollisuuteen harrastaa joustavaa henkilöstöresursointia. Vuokratyöntekijän kannalta vuokratyönteon etuja ovat muun muassa se, että se helpottaa työllistymistä, tarjoaa mahdollisuuden lisäansioihin ja työkokemuksen kartuttamiseen. Etuja ovat myös työvuo- rojen valitsemisen vapaus ja vapaus päättää itse omista työajoistaan ja jopa työpaikastaan. (Hietala ym. 2014, 19–20.)

Vuokratyöntekijöiden työelämän laatua tutkineen Antti Tanskasen mukaan useat vuokratyötä koskevat väitteet ovat ristiriitaisia, eivätkä pohjautu empiiriseen tietoon. Hän kritisoi erityisesti usein esitettyjä väitteitä siitä, että vuokratyö toimisi merkittävänä tekijänä työllistymiseen vakituiseen työsuhteeseen ja että vuokratyöntekijöistä merkittävä osa tekee vuokratyötä omasta tahdostaan ja mielellään.

Tanskasen mukaan usein julkisuudessa esitetty arvio siitä, että 25–30 % vuokratyöntekijöistä työllistyisi vakituiseen työsuhteeseen on henkilöstövuokrausyritysten oma näkemys. Virallisten tilastojen perusteella luku olisi 7 %. Hänen mukaansa ristiriitaa selittää osaltaan se, että henkilöstövuokrausyritykset mieluummin näkevät – ja haluavat esittää – vuokratyön väylänä kohti pysyviä työsuhteita, kuin reittinä jatkuvaan epävarmuuteen. Myöskään vuokrausyritysten etujärjestön HPL ry:n usein esittämä näkemys siitä, että vuokratyöntekijät tekevät vuokratyötä pääsääntöisesti omasta tahdostaan ja mielellään ei Tanskasen mukaan kestä lähempää tarkastelua. Tutkimusten mukaan kaksi tärkeintä syytä vuokratyön tekemiselle ovat muun pysyvän työn puuttuminen ja se, että vuokratyö koetaan reitiksi vakituiseen työsuhteeseen. Kumpikaan ei osoita vapaaehtoisuutta tai halukkuutta, vaan kertovat pikemminkin pakkotilanteesta. (Tanskanen 2012, 39, 93, 153–154.)

Vuokratyöntekijän kannalta vuokratyön suurimmat haittapuolet liittyvät työn epävarmuuteen: vuokratyö on työmuotona hyvin epävarma niin kestopensa kuin tarjolla olevan työn määrän suhteen. Tarjolla olevat työvuorot eivät välttämättä takaa riittävää toimeentuloa. Lisäksi vuokratyösuhteet ovat tyypillisesti lyhyitä kestoiltaan, jolloin myös työsuhteen jatkumisen epävarmuus voi aiheuttaa henkistä kuormitusta. Koska vuokratyöntekijä ei välttämättä työskentele pitkään samassa käyttäjäyrityksessä, puuttuu tältä usein myös työyhteisön antama tuki ja sosiaalinen pääoma. (Hietala ym. 2014, 22–23.)

Pahimmillaan vuokratyöntekijät lisäksi jäävät, tai ainakin kokevat jäävänsä, käyttäjäyrityksen työyhteisön ulkopuolisiksi henkilöiksi, joilla teetetään kaikkein epämiellyttävimmät tehtävät ja huonoimmat työvuorot tai sellaiset ikävät ja epämiellyttävät tehtävät, joita vakituinen henkilöstö ei halua tehdä. Näin heidän kiinnittymisensä työntekopaikkaan ja sen työyhteisöön jää usein ohueksi. Heidän palkkansa voi myös olla merkittävästi huonompi kuin vakituisella henkilöstöllä, eivätkä he pääse nauttimaan samoista eduista, heiltä on jopa voitu kieltää osallistuminen käyttäjäyrityksen koulutuksiin ja palavereihin. (Hietala 2018, 26; Hietala ym. 2014, 22–23; Pärnänen & Sutela 2009, 163–164; Tanskanen 2012, 35.)

Vuokratyövoimaa käyttävän yrityksen vakituinen henkilöstö voi kokea vuokratyön tilanteesta riippuen joko uhkana tai mahdollisuutena. Se voidaan kokea positiivisena ilmiönä, mikäli se ei uhkaa heitä ja heidän asemaansa yrityksessä, esimerkiksi jos vuokratyövoimalla teetetään rutiininomaisia tehtäviä ja vakituisella henkilöstöllä vaativampia tehtäviä. Samoin jos vuokratyövoiman käytön määrällä tasataan tuotannon ruuhkahuippuja, voi vakituinen henkilöstö kokea vuokratyön myönteisesti, sillä vuokratyön käyttö ja sen vaihtelevuus tarpeen mukaan turvaa samalla vakituisen henkilöstön työpaikat. Jos kuitenkin vuokratyövoimaa käytetään korvaamaan yrityksen vakituista henkilöstöä, muuttuu vuokratyö vakituisen henkilöstön silmissä mahdollisuudesta uhaksi. Mikäli vakituinen henkilöstö kokee oman työpanoksensa tulevan korvatuksi ulkopuolisella työllä, aiheuttaa tämä usein erittäin vaikeita ja vakavia kiista- ja konfliktitilanteita työpaikoilla. (Elomaa 2011, 17.)

Banerjeen, Tolbertin ja DiCiccion havaintojen mukaan vuokratyövoiman käyttö laskee vakituisen henkilöstön työtyytyväisyyttä, työssä viihtymistä ja uskollisuutta työnantajaa kohtaan. Lisäksi se kasvattaa vakituisen henkilöstön vaihtuvuutta erityisesti korkean osaamistason töissä. Jos työnantaja kykenee vuokratyövoiman käytöstä huolimatta takaamaan vakituisen henkilöstön työpaikat ja vähentämään vuokratyövoiman avulla vakituisen henkilöstön ylisuurta työn kuormittavuutta, ei yllä mainittuja negatiivisia vaikutuksia vakituisen henkilöstöön esiinny. (Banerjee ym. 2012, 2183–2184.)

Myös käyttäjäyritykselle vuokratyön käyttö voi aiheuttaa ongelmia. Vuokratyöntekijöiden sitoutumisaste, motivaatio tai osaamistaso voivat vaihdella suuresti. Lisäksi vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen vaatii henkilöstöresursseja ja aiheuttaa siten tuottavuuden laskemista, erityisesti jos vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja keskimääräinen työsuhde lyhyt. Vuokratyövoiman käyttöön liittyy myös tietoturvan, liikesalaisuuksien ja muun luottamuksellisen tiedon kannalta ongelmatekijöitä. On olemassa mahdollisuus, että vuokratyöntekijä työskentelee myös kilpailijalle joko ennen, jälkeen tai jopa samaan aikaan, kun hän työskentelee käyttäjäyritykselle. (Hietala ym. 2014, 22; Murata 2015, 24.)

5 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa esitellään ensin tutkittava kohde ja toimeksiantaja sekä perustellaan valittu tutkimusmenetelmä ja esitetään siihen liittyvä teoreettinen viitekehys. Luvussa esitellään myös se, kuinka tutkimusaineiston on kerätty ja analysoitu tutkimustulosten saamiseksi.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Helsingin postikeskus (jatkossa postikeskus) on suurin Posti Oyj:n neljästä alueellisesta postikeskuksesta. Sen vastuualue on eteläisin Suomi, eli Uudenmaan, Varsinais-Suomen, Päijät-Hämeen, Etelä-Karjalan, Kymenlaakson ja Ahvenanmaan maakunnat sekä valtaosa Kanta-Hämeen maakunnasta. Postikeskuksen toiminta-alueella asuu hieman yli puolet Suomen asukkaista, joiden päivittäisposti keskuksessa käsitellään. Lisäksi siellä käsitellään muualle Suomeen sekä ulkomaille lähtevät lähetykset. Yli puolet Postin päivittäisestä postiliikenteestä kulkee postikeskuksen kautta.

Valtaosa postikeskuksessa käsiteltävistä lähetyksistä on kirjeitä, lehtiä sekä mainospostia. Tämän lisäksi käsiteltävään postiin kuuluu useita määrältään pienempiä postityyppejä, kuten vakuutettuja lähetyksiä tai vastauslähetyksiä. Käsiteltävän postin määrä vaihtelee suuressi eri viikonpäivien käsittelymäärissä on suuria eroja, lisäksi kuunvaihteessa käsitellään huomattavasti enemmän postia kuin keskellä kuuta. Suurimmat sesongit ovat joulun ja pääsiäisen, vastaavasti taas keskikesä on hiljaisinta aikaa lajittelussa. Keskimääräisen vuorokauden aikana lajitellaan lähes 3 miljoonaa yksittäistä erillistä postilähetystä. Vaihteluvälit ovat kuitenkin erittäin suuria: hiljaisena aikana määrä voi olla lähempänä miljoonaa lähetystä ja kovimman sesongin aikana yli 6 miljoonaa.

Postikeskuksessa työskenteli syksyllä 2018 noin 750 Postin työntekijää, joiden lisäksi n. 30 työntekijää oli pitkällä poissaololla, esimerkiksi perhevapailta. Lisäksi postikeskuksessa työskenteli kaiken kaikkiaan noin 150 vuokratyöntekijää, jotka tulivat joko SOL- tai Transval-henkilöstöpalvelujen kautta. Vuokratyöntekijät olivat pääsääntöisesti töihin kutsuttavia. Postin omasta henkilökunnasta valtaosa oli kokoaikaisessa työsuhteessa, n. 25 % työskenteli osa-aikaisesti. Postin henkilöstön keski-ikä oli tutkimushetkellä n. 44 vuotta, ja työntekijöistä 58 % oli miehiä ja 42 % naisia. Tutkimushetkellä työskennelleiden työntekijöiden keskimääräinen työsuhteen kesto oli hieman yli 14 vuotta. Vuokratyöntekijöiden osalta vastaavanlaista tilastotietoa ei ollut saatavilla, mutta pääsääntöisesti vuokratyöntekijät olivat alle 30-vuotiaita. Vuokratyötä on postikeskuksessa käytetty syksystä 2015 alkaen, joten vuokratyöntekijät ovat voineet työskennellä pisimmillään 3 vuotta.

Organisatorisesti postikeskus on jaettu yhteensä 19 esimiesalueeseen, jotka toimivat kolmen lajittelupäällikön ja postikeskuksen päällikön alaisuudessa. Eri esimiesalueet vaihtelevat jossain määrin toisistaan koon perusteella, mutta keskimäärin esimiesalueella on noin 40–50 työntekijää. Postikeskus toimii seitsemänä päivänä viikossa ja kolmessa vuorossa, tosin kaikilla osastoilla ei työskennellä kolmessa vuorossa tai viikonloppuisin.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetöissä käytetään tutkimusmetodina pääsääntöisesti joko kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin ja niiden tilastollisiin yhteyksiin, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkimusaineistoa valitun teoreettisen metodin valossa ja tämän jälkeen rakennetaan aineiston perusteella kokonaisuus, josta tehdään merkitystulkinta. Myös muita lähestymistapoja, kuten case-tutkimuksia tai toimintatutkimuksia on olemassa. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja voidaan myös yhdistää ja käyttää rinnakkain samassa tutkimuksessa. (Alasuutari 2011, 38–47; Kananen 2008, 10–11; Kananen 2015, 65–67.)

Tutkimusmenetelmän valinta on olennainen osa opinnäytetyön tekoa, sillä se vaikuttaa opinnäytetyöhön monella eri tasolla. Suurin merkitys valitulla metodilla on siihen, kuinka tutkittavaa aineistoa lähdetään keräämään. Kvantitatiivinen tutkimus tehdään yleensä tilastojen tai itsekerätyn aineiston perusteella, kvalitatiivisessa tutkimuksessa keräysmenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut. Tutkimusmetodin valintaan vaikuttaa olennaisesti myös se, onko asiaa tutkittu aikaisemmin ja onko tutkimusongelmia selittäviä teorioita ja ratkaisumalleja jo olemassa, mikä mahdollistaa kvantitatiivisen tutkimusotteen valinnan. Jos kvantitatiivista tutkimusta yritetään tehdä aiheesta, josta aikaisempaa tutkimusta ei ole, on olemassa riski, että kysytään virheellisiä tai puutteellisia kysymyksiä, jolloin tutkimuksen luotettavuus saattaa kärsiä. (Kananen 2014, 16–17; Kananen 2015, 65–70.)

Valitsemani toteuttamismuoto on survey-tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerätään tutkimusta varten luodulla kyselylomakkeella. Survey-tutkimus valikoitui toteuttamistavaksi koska se Tarja Heikkilän (2014, 17) mukaan soveltuu erityisesti oman tutkimukseni kaltaisiin ympäristöihin, joissa tutkittavien kohteiden määrä on suuri.

Kvantitatiivisen metodin valinta pohjautuu siihen, että tutkimaani työympäristöä ei ole sitoutumisen osalta aiemmin tutkittu. Sen sijaan sitoutumista ja motivaatiota on muuten tutkittu paljonkin, ja siksi aiheeseen liittyvää teoreettista viitekehystä on olemassa runsaasti. Kvantitatiivinen metodi antaa myös mahdollisuuden tarkemman ja luotettavamman tutki-

muksen tekemiseen suuressa, yli 900 hengen joukossa, kuin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen metodi edellyttäisi tulosten luotettavuuden kannalta niin suuren joukon tutkimista, ettei se opinnäytetyötä varten ole järkevää tai edes mahdollista. Myös tilastollinen luotettavuus puhuu valitun metodin puolesta: kvantitatiivinen tutkimus mahdollistaa suuremman otannan, jolloin otoksen edustavuus ja vastausten luotettavuus paranee.

Tutkimusmetodin valinnan jälkeen jäi päätettäväksi vielä kyselylomaketutkimuksen tarkan toteutusmuodon valinta. Kyselylomaketutkimus voidaan tehdä useilla tavoin, esimerkiksi siten että tutkija on paikalla kyselytilanteessa, postitse, sähköpostitse tai puhelimitse. Viime aikoina yleistyneet erilaiset sähköiset kyselylomakkeet. Sähköisissä kyselyissä on useita vahvuuksia perinteiseen kyselylomakkeeseen nähden: ne tarjoavat vastauksia nopeasti ja lisäksi vastausten käsitteleminen on helpompaa, kun tieto on jo digitaalisessa muodossa. (Valli 2018, 92–101; Valli & Perkkilä 2018, 117.)

Kun pohdin kyselylomakkeeni muotoa, oli käytännössä mahdollisuuksia vain kaksi: tehdä paperinen kyselylomake tai sähköinen lomake Webropol-alustalla. Muut vaihtoehdot, lähinnä sähköpostikysely, eivät tulleet kyseeseen puuttuvien yhteystietojen takia. Sähköisen lomakkeen haittapuoleksi koin ennen kaikkea sen, että sen käyttäminen saattaisi vääristää vastauksia. Tutkin alustavasti tutkittavan henkilöstön mielipiteitä sähköisestä kyselystä ennen kuin päätin kyselyn toteuttamistavasta. Etenkin vanhempien työntekijöiden osalta sähköinen lomake koettiin hankalammaksi kuin paperinen lomake. Tämä olisikin saattanut vähentää heidän halukkuuttaan vastata kyselyyn.

Koska alustavan kartoituksen perusteella näytti siltä, että sähköisen lomakkeen avulla saadut vastaukset voisivat olla epäedustavia, pohdin rinnakkaisia kyselymuotoja. Mobiililaitteella toteutettavaan kyselyyn löytyi kiinnostusta nuorempien ja osin keski-ikäisten työntekijöiden kohdalla, mutta etenkin vanhempien työntekijöiden osalta tätä vierastettiin varsin paljon. Koska erilaiset sähköiset kyselytavat sisälsivät suuren riskin sille, että otoksesta tulisi epäedustava, päädyin lopulta toteuttamaan kyselyn paperisen lomakkeen avulla. Paperisen lomakkeen valinnan suurimmaksi kriteeriksi nousi se, että sen avulla tutkimuksen edustavuus olisi paremmin varmistettavissa. Myös se, että paperisia lomakkeita voidaan helposti jakaa ja täyttää esimerkiksi tauoilla tai henkilöstöpalaverien yhteydessä puolsi valintaa. Paperisen lomakkeen suurin haittapuoli on sen vaatima suuri työn määrä, sillä lomakkeilla saadut vastaukset joudun syöttämään manuaalisesti tekemälleni Webropol-kyselyalustalle tietojen keräämistä ja analysointia varten.

5.3 Kyselyssä käytettävät mitta-asteikot

Käytän kyselyssäni vastausvaihtojen mittaamiseen Likertin asteikkoa, koska se käytettävissä olevista mittareista mahdollistaa riittävän tarkat vastaukset ilman, että se on vastaajalle tai tutkijalle liian vaikea ja työläs. Muut mittarit eivät joko sovellu juuri kyseiseen kyselytutkimukseen tai ovat erittäin työläitä ja saattaisivat pienentää siten vastausprosenttia.

Kyselytutkimusten vastauksia mitataan yleensä kahdella erilaisella asteikolla, nominaaliasteikolla ja ordinaaliasteikolla. Nominaaliasteikon muuttujat voidaan jaotella eri ryhmiin mutta niitä ei voi vertailla. Ordinaaliasteikolla muuttujia voidaan asettaa järjestyksen tutkitavan ominaisuuden määrän tai suuruuden perusteella. Ordinaaliasteikko soveltuu siis tutkimaan ilmiön voimakkuutta, kun taas nominaaliasteikolla voidaan ainoastaan tutkia ilmiön esiintymistä tai esiintymättömyyttä. (Valli 2015, 32–37.)

Ordinaaliasteikolla olevaa dataa voidaan mitata erilaisilla menetelmillä. Näitä ovat esimerkiksi semanttinen differentiaali, Likertin asteikko, Flechen asteikko ja VAS-mittari. Semanttisessa differentiaalissa tutkittava tieto ilmaistaan adjektiivipareina, jolloin mittarin ääripäät ovat toistensa vastakohtia ja keskimmäisin vaihtoehto neutraali. Mittaria käytetään lähinnä asenteiden mittaamiseen. Likertin asteikko on semanttisen differentiaalinaltainen, mutta siinä vastausvaihtoehdot ovat nimettyjä. Vastausvaihtoehdot on useimmiten nimetty välille täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä, keskimmäisimmän vaihtoehdon ollessa varattu neutraalille vastausvaihtoehdolle, kuten ”en osaa sanoa”. Saadut vastaukset pisteytetään analyysia varten. (Valli 2015, 55–57; Valli 2018, 106.)

Flechen asteikko on muuten edellisten kaltainen, mutta se esitetään graafisessa muodossa ja kysymykset tehdään usein suullisesti. VAS-mittarissa vastaaja taas asettaa vastauksensa janalle näkemyksensä mukaisesti. Janojen päissä ovat kysymyksen ääripäät, esimerkiksi erittäin suuri ja erittäin pieni tyytyväisyys, ja vastaaja esittää oman näkemyksensä vapaasti näiden väliin. Vastaus pisteytetään sen mukaan, missä kohtaa se sijaitsee janalla. (Valli 2015, 59–60; Valli 2018, 111.)

Eri mittareilla on omat hyvät ja huonot puolensa: semanttisessa differentiaalissa ja Likertin asteikolla sekä Flechen asteikolla vastaaminen on helppoa, sillä vaihtoehtoja on vähän. Suurimpana haittapuolena on kuitenkin se, että tutkimustulokset ovat melko epätarkkoja ja rajoittuneita, sillä aste-eroja eri vastauskategorioiden sisällä ei voida mitata. VAS-mittaria käytettäessä vastaaja voi sen sijaan vastata tarkemmin, jolloin vaihteluja voidaan paremmin verrata. Likertin asteikon suurimmat tutkimukselliset haasteet liittyvät vastausvaihtoehtojen oikeaoppiseen nimeämiseen, jotta kaikille vastaajille löytyisi sopiva vaihtoehto.

Flechen asteikon suurin heikkous on se, että sen graafinen luonne saattaa korostaa ääripäitä vastauksissa. VAS-mittarin haittapuolena on se, että se antaa jopa liiankin tarkkoja vastauksia, mikä on erittäin työlästä sekä vastaajalle että tutkijalle. (Valli 2015, 55–60.)

Koska sekä semanttinen differentiaali että Flechen asteikko sopivat huonosti tutkimukseeni, jäi käyttökelpoisiksi vaihtoehtoisiksi Likertin asteikko ja VAS-mittari. Päädyin käyttämään Likertin asteikkoa siksi, että se on huomattavasti käyttäjäystävällisempi, vaikkakin se antaa epätarkempia vastauksia kuin VAS-mittari. Koska kyselylomakkeessani on lähes 80 kysymystä, voisi liian työläs mittari suuresti kasvattaa vastauskatoa. Siksi päädyin käyttämään Likertin asteikkoa, tosin sen hieman muunneltua versiota.

Omassa asteikossani vastausvaihtoehdot ovat ”eri mieltä”, ”jossain määrin eri mieltä”, ”jossain määrin samaa mieltä”, ”samaa mieltä” ja ”en osaa sanoa”. Perinteiseen Likertin asteikkoon verrattuna olen sijoittanut neutraalin vastausvaihtoehdon vaihtoehdoksi viisi, enkä keskimmäiseksi vaihtoehdoksi. Olen päätenyt valintaan siksi, että se mahdollistaa paremmin tulosten analysoinnin: mikäli neutraali vaihtoehto on viisiportaisen asteikon keskimäinen vaihtoehto, vaikuttaa se tulosten keskiarvoon. Kun neutraali vaihtoehto sijoitetaan asteikon päähän, voidaan keskiarvoja laskiessa se helposti eliminoida, jolloin tulokset arvioidaan asteikolla 1–4, eikä neutraali vaihtoehto vaikuta keskiarvoon.

5.4 Aineiston keruu

Tein aineiston keräämistä varten kyselylomakkeen, jossa neljän taustakysymyksen lisäksi kysyttiin 73 kysymyksen avulla vastaajan mielipidettä annettuihin kysymyksiin. Suurimpaan osaan kysymyksistä vastataan viisiportaisella asteikolla, jonka vastausvaihtoehdot ovat mainittu edellisessä kappaleessa. Kysymyksistä 3 on monivalintakysymyksiä, joissa vastaaja voi halutessaan valita useammasta annetusta vaihtoehdosta. Kyselylomakkeesta tein kaksi eri kieliversiota, yhden suomeksi (liite 1) ja toisen englanniksi (liite 2). Lisäksi vastaajille jaettiin kyselyyn liittyvä kaksikielinen saatekirje (liite 3).

Kyselylomakkeessani sitoutumista tutkitaan sekä suoraan että epäsuorasti. Suoria sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, sitoutumistekijöitä, tutkitaan näitä tarkastelevilla kysymyksillä. Lisäksi sitoutumista tutkitaan epäsuorasti motivaatiotekijöiden avulla, tutkimalla erilaisten motivaation vaikuttavien tekijöiden esiintymistä tutkimusympäristössä. Kysymykset on valittu teoriakirjallisuudesta nousseiden motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden perusteella.

Motivaatiotekijöitä on kaiken kaikkiaan 10 ja niitä tutkitaan yhteensä 31 eri kysymyksellä. Osa kysymyksistä on kontrollikysymyksiä, joilla kysytään samaa tutkittavaa asiaa kahdella eri tavalla asetetulla kysymyksellä. Osa kysymyksistä kattaa kaksi motivaatiotekijää. Kysymykset ja tutkittavat motivaatiotekijät ovat esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Motivaatiotekijät ja niitä tutkivien kysymysten numerot

Motivaatiotekijä	Kysymykset
Mahdollisuus toteuttaa itseään	5, 6, 7 ja 36
Mahdollisuus oppia ja kehittää itseään	8 ja 9
Osaamistason ja työperäisen haasteen tasapaino	10 ja 11
Työtehtävän kiinnostavuus	12 ja 13
Johdon / esimiesten toimintamallit ja niiden oikeudenmukaisuus	37, 38 ja 39
Työtehtävien laatu ja vaatavuus	7, 14 ja 15
Saatujen etujen oikeudenmukaisuus	49, 50, 51 ja 52
Selkeät tavoitteet	16 ja 17
Ammatillinen identiteetti	57, 58, 59, 75 ja 76
Työyhteisön jäsenyys	60, 61, 62, 63 ja 64

Tutkittavilta henkilöiltä kysytään lisäksi myös suoraan yhden monivalintakysymyksen avulla heidän mielipidettään siitä, onko heidän motivaationsa muuttunut viime aikoina ja mikä on ollut muutoksen syynä tai syinä. Vastausvaihtoehdot motivaation muutokseen ovat ”parantunut”, ”heikentynyt” ja ”ei muutosta”. Mahdollisen muutoksen syitä on yhteensä 9 kappaletta. Näistä 8 on erikseen mainittuja tekijöitä ja yksi on avoin vaihtoehto.

Sitoutumistekijöitä on kaiken kaikkiaan 31 kappaletta ja niiden esiintymistä tutkitaan 63 eri kysymyksellä. Osa kysymyksistä kattaa useamman sitoutumistekijän, lisäksi jotkin kysymyksistä ovat kontrollikysymyksiä, joilla kysytään samaa tutkittavaa asiaa kahdella eri tavalla. Lisäksi kahta tekijää, työsuhteen muotoa ja pituutta sekä työntekijän ikää, tarkastellaan epäsuorasti analysoimalla kaikkia sitoutumistekijöiden vastauksia ryhmittäin. Vastauksia tarkastellaan myös ryhmittäin heidän työsuhteensa muodon, työsuhteen pituuden ja iän perusteella. Kysymykset ja tutkittavat sitoutumistekijät ovat esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Sitoutumistekijät ja niitä tutkivien kysymysten numerot

Sitoutumistekijä	Kysymykset
Kiintymys organisaatiota kohtaan	3, 13, 32, 33, 53, 58 ja 59
Organisaatioon kuulumisesta saatavat hyödyt	34
Organisaation jättämisestä koituvat haitat	35
Velvollisuus organisaatiota kohtaan	31, 32, 33 ja 53

Yrityksen arvoihin samaistuminen	18 ja 19
Yrityksen tavoitteisiin samaistuminen	20 ja 21
Halu kuulua toimivaan työyhteisöön	60, 61, 65 ja 66
Ikä	1
Työsuhteen muoto ja pituus	2, 3 ja 4.
Työolot ja työtyytyväisyys	22, 23, 24 ja 25
Palkkataso	49, 50, 52 ja 54
Palkinnot	51, 52, 55 ja 56
Pakko/välttämättömyys	26, 31 ja 53
Urakehitysmahdollisuudet	27
Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa	6, 28 ja 36
Arvostuksen tunteet	40, 41, 42, 43 ja 44
Luottamus työnantajaan	26
Mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa	16 ja 17
Mahdollisuus toteuttaa itseään	5, 6 ja 7
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	37, 38 ja 39
Työn mielekkyys	7, 12, 13, 14 ja 15
Työn merkityksellisyys	58 ja 59
Turvallisuudentunne	26, 29 ja 30
Vuokratyöntekijöiden määrä	29, 67, 71 ja 72
Esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen	37, 38, 45 ja 46
Palautteen saaminen	47 ja 48
Vuokratyöntekijöiden kohtelu	62, 68, 69 ja 70
Työnteko lähinnä rahan takia	53
Venyminen ja joustaminen työnantajan eduksi	32 ja 33
Pienet statuserot	62, 68 ja 75
Henkilöstöryhmien välinen kilpailu ja vastakkainasettelu	68, 73 ja 74

Koska koko perusjoukon, eli sen joukon, jota tutkimus koskee, tutkiminen on käytännössä mahdotonta, joudun tekemään tilastollisen päättelyni otantatutkimuksen avulla. Jotta tulokset olisivat päteviä, luotettavia ja vertailukelpoisia, tulee tutkimuksen otoksen, eli sen osajoukon, jota tutkimalla tutkimustulokset hankitaan, olla riittävän suuri ja kattava. Raine Vallin (2015, 21–22) mukaan hyvin tehty otanta on perusedellytys onnistuneelle määrälliselle tutkimukselle, sillä ainoastaan riittävän tarkasti suunnitellun ja valitun otoksen avulla saadaan tutkimuskohteeksi ”pienoismalli”, joka kuvastaa koko perusjoukossa esiintyviä muuttujia oikeassa suhteessa.

Vaikka otostutkimus tulisikin tulosten luotettavuuden ja edustavuuden kasvattamiseksi ja sattuman vaikutuksen pienentämiseksi tehdä mieluiten satunnaisotantaa käyttäen, ei tämä aina ole mahdollista, vaan tutkittavat voidaan joutua valitsemaan harkinnanvarai-

sesti. Mikäli tutkittavat valitaan perusjoukosta tutkijan oman harkinnan perusteella eikä satunnaisotantaa käyttäen, tulee tutkittavat henkilöt valita tarkkaan niin, että he edustavat perusjoukkoa mahdollisimman hyvin ja kattavasti. (Heikkilä 2014, 38–39.)

Toteutin tutkimukseni harkinnanvaraisena otantana kolmesta syystä: Minulla ei ollut pääsyä sellaiseen rekisteriin, josta olisin voinut valita tutkittavat satunnaisesti. Minulla ei myöskään ollut tiedossa henkilöstön sähköpostiosoitteita, joiden avulla olisin voinut kohdentaa kyselyni valikoidulla henkilöstölle. Sen sijaan jouduin tutkittavat saavuttaakseni turvautumaan muihin keinoihin, tässä tapauksessa paperisiin kyselylomakkeisiin, joita jaettiin tutkittaville. Kolmas harkinnanvaraiseen otantaan pakottava tekijä liittyi vuokratyöntekijöiden tavoitettavuuteen: jouduin valitsemaan tutkimukseni kohteeksi ne vuokratyöntekijät, jotka pystyin tavoittamaan työpaikalla, eli kohteeksi valikoituvat ainoastaan ne vuokratyöntekijät, jotka olivat töissä kyselyn toteuttamisajankohtana. Toisaalta vuokratyöntekijät valikoituvat osittain sattumanvaraisesti tutkimuskohteiksi, sillä vain hyvin harvalla vuokratyöntekijällä, jos kenelläkään, on vakituisia vuoroja, vaan vuokratyöntekijät valitsevat tarjottuja vuoroja oman halunsa ja aikataulunsa mukaisesti. Koska todennäköisesti kaikki halukkaat vuokratyöntekijät eivät saaneet työvuoroja tutkimusajankohdalle, valikoitui heistä siten osa tutkimuskohteiksi sattumanvaraisesti.

Otantatutkimukseni toteutin jakamalla kyselylomaketta vuonna 2018 viikkojen 39 ja 40 aikana eri osastoilla työskenteleville henkilöille. Otantaa ei voitu aiemmin mainituista syistä suorittaa satunnaisotantana mukaan. Siksi jouduin suorittamaan harkinnanvaraisen otantana, jossa eri osastoilta pyrittiin saamaan mahdollisemman kattava ja edustava otos tutkittaviksi. Viikot 39 ja 40 valitsin tutkimusajankohdaksi siksi, että kyseessä olivat viikot syys- ja lokakuun vaihteessa, jolloin suurten postimäärien takia myös henkilöstöä ja vuokratyöntekijöitä oli paljon töissä. Kyseisinä aikoina oli paitsi vuokratyöntekijöitä normaalia enemmän käytössä, myös paljon osa-aikaisia työntekijöitä töissä. Tutkimuksen kattavuus ja edustavuus oli tutkimushetkellä mielestäni hyvä, sillä tutkimusajankohtana eri henkilöstöryhmät olivat hyvin edustettuina. Kaiken kaikkiaan kyselylomakkeita jaoin yhteensä 230 kappaletta, mikä teki otoksen koosta noin 25 % koko perusjoukosta. Näin suuren otoksen voidaan katsoa lisäävän tutkimustulosten luotettavuutta, koska otoksen perusteella vedetyt johtopäätökset nojaavat vahvaan tilastolliseen pohjaan.

Riittävän suuren otoksen lukumäärään vaikuttavat useat eri tekijät, kuten perusjoukon koko tai haluttujen tutkimustulosten yksityiskohtaisuuden aste. Yleisluontoisissa ja suurta joukkoa tutkivassa tutkimuksessa tulisi otoksen olla vähintään 50 henkilöä. Otoksen kokoa merkittävämpää on kuitenkin tutkittavien vastausprosentti, sillä vastauskato voi vaikuttaa merkittävästi tulosten edustavuuteen. Pienempi otos suurella vastausprosentilla antaa

Heikkilän mukaan luotettavamman tuloksen kuin suuri otosjoukko pienellä vastausaktiivisuudella. (Heikkilä 2014, 42–43.)

Tutkimukseni perusjoukko on yhteensä noin 900 henkilöä. Henkilöstökirjanpidon mukaan syyskuussa 2018 postikeskuksessa työskenteli yhteensä noin 900 henkilöä, joista 745 oli Postin henkilöstöä ja noin 150 vuokratyöntekijöitä. Vuokratyöntekijöiden tekemien työtuntien määrässä on kuitenkin suurta variaatiota toisten työskennellessä usein, toisten taas satunnaisesti.

Vastauksia sain kaiken kaikkiaan 160, näistä tosin 4 oli joko tyhjiä tai erittäin puutteellisesti täytettyjä, minkä takia niitä ei voitu käyttää tutkimuksessa. Näin ollen tutkimuskelpoisia vastauksia oli yhteensä 156, joka tarkoittaa, että hieman yli kaksi kolmasosaa vastasi kyselyyn ja vastauskadoksi muodostui hieman alle kolmasosa. Vastaajista 125 oli Postin henkilökuntaa ja 31 vuokratyöntekijöitä.

Postin henkilökuntaan kuuluvien kohdalta reilu kuudesosa ja vuokratyöntekijöiden osalta noin viidesosa ryhmien kokonaismäärästä vastasi kyselyyn. Vakituudesta Postin henkilöstöstä reilu kuudesosa vastasi kyselyyn, määräaikaisista ja osa-aikaisista työntekijöistä noin 15 %. Kyselyyn vastanneiden kokonaislukumäärän, vastanneiden osuuden perusjoukon kokoon suhteutettuna ja varsin hyvän vastausprosentin takia tuloksia voidaan pitää edustavina ja luotettavina.

5.5 Aineiston analysointi

Olen analysoinut kyselylomakkeen avulla saamiani vastauksia suodattamalla niistä ensin pois kaikki sellaiset vaihtoehdot, joissa vastaaja ei osannut tai halunnut ottaa kantaa kysymykseen. Sellaisista vastauksista, joissa vastaaja on ilmoittanut kantansa kysymykseen, olen MS Excel -ohjelman avulla laskenut vastauksille keskiarvot, joiden avulla vertailen eri ryhmien vastauksia.

Keskiarvot sijoittuvat asteikolle 1–4. Olen analysoinut saamiani keskiarvoja niin, että olen jakanut vastausasteikon neljään yhtä suureen luokkaan kuvastamaan sitä, kuinka hyvin kukin tekijä toteutuu vastaajien kokemuksen mukaan. Vastaukset, joiden keskiarvo sijoittuu välille 1–1,75 kuvastavat sitä, että vastaajat kokevat olevansa eri mieltä väitteen kanssa. Vastaavasti välille 1,76–2,5 sijoittuvat vastaukset kuvaavat vastaajien olevan jossain määrin eri mieltä kysymyksen kanssa. Vastaukset, joiden keskiarvo sijoittuu välille 2,51–3,25 kuvaavat vastaajien olevan jossain määrin samaa mieltä kysymyksen kanssa. Jos keskiarvo on yli 3,26, ovat vastaajat samaa mieltä kysymyksen kanssa.

Tutkittavia ja keskenään vertailtavia ryhmiä on yhteensä 15. Ryhmistä viisi muodostui työsuhteen muodon perusteella. Nämä ryhmät ovat vakituiset, määräaikaiset, kokoaikaiset, osa-aikaiset ja vuokratyöntekijät. Määräaikaisista tarkastelen ainoastaan Postin määräaikaista henkilöstöä, en määräaikaisia kokonaisuudessaan, sillä vuokratyöntekijät muodostavat ylivoimaisesti suurimman osan kaikkien määräaikaisten joukosta, ja tämä epäsuhta voisi vääristää koko ryhmän tuloksia.

Ryhmistä neljä muodostui postikeskuksessa työskentelemisen pituuden perusteella. Ryhmät ovat kaikki 0–10 vuotta työskennelleet, 0–10 vuotta työskennelleet Postin työntekijät, 11–20 vuotta työskennelleet ja yli 20 vuotta työskennelleet. Olen jakanut 0–10 vuotta työskennelleiden ryhmän kahtia, jotta voitaisiin paremmin ja tarkemmin verrata eroavaisuuksia vakituisen henkilöstön ja vuokratyövoiman välillä.

Kyselylomakkeessa oli myös vielä yksi vaihtoehto, alle vuoden työskennellyt. Tämä vaihtoehto on kuitenkin yhdistetty kategorian 1–10 vuotta työskennelleiden kanssa, koska ainoastaan kaksi alle vuoden työskennellyttä Postin työntekijää vastasi kyselyyn. Perustelen ryhmien yhdistämistä sillä, että kahden tutkittavan henkilön ryhmässä yksittäisen henkilön mielipiteellä on erittäin suuri merkitys ja se helposti vääristää keskiarvoa näin pienessä otannassa. Vertailtavuuden vuoksi myös kaikkien työntekijöiden kohdalla kyseiset ikäryhmät on yhdistetty. Kaikissa muissa työskentelyaikaan perustuvissa ryhmissä on riittävästi vastaajia, jotta vastauksia voidaan pitää edustavina. Yli 10 vuotta työskentelevien ryhmät koostuvat pelkästään Postin henkilöstöstä.

län perusteella muodostui kuusi ryhmää: alle 26-vuotiaat, 26–40-vuotiaat, 41–55-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat. Kaksi ensimmäistä ikäryhmää on lisäksi jaettu kahtia, niin että toisessa ryhmässä tarkastellaan ikäryhmää kokonaisuudessaan ja toisessa vain ikäryhmään kuuluvaa Postin henkilöstöä. Ryhmät ovat jaettu kahtia, jotta voitaisiin paremmin ja tarkemmin verrata eroavaisuuksia vakituisen henkilöstön ja vuokratyövoiman välillä. Koska ainoastaan 3 vuokratyöntekijää on iältään yli 40-vuotiaita, ei kahta vanhinta ryhmää ole jaettu erillisiin ryhmiin edellä mainitun edustavuusongelman vuoksi.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, eli se kuinka vuokratyöntekijöiden ja vakituisen henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen eroaa toisistaan. Lisäksi luvussa esitellään sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät.

6.1 Tutkimusaineiston edustavuus

Koska kyselylomaketutkimuksessa menetelmänä on pienemmän joukon tuottaman aineiston perusteella tuottaa perusjoukkoon yleistettäviä johtopäätöksiä, on tutkittavan joukon vastattava tutkimuksen koko kohderyhmää. Jos kohdistus epäonnistuu, todennäköisyys saada puutteellinen tai virheellinen kokonaiskuva kasvaa merkittävästi. Kanasen (2008, 13) mukaan otoksen valinnassa harvoin onnistutaan täydellisesti ja siksi tutkimuksessa tulisi aina ottaa kantaa myös sen luotettavuuteen, ja mikäli luotettavuuden todetaan olevan alhainen, tulisi tämä tuoda selkeästi esille tutkimuksessa.

Tutkimukseni perusjoukko on yhteensä n. 900 henkilöä, joka jakautuu 745 Postin työntekijää ja n. 150–160 vuokratyöntekijään. Oheisissa laskelmissa käytän vuokratyöntekijöiden määränä vaihteluvälin keskiarvoa 155. Postin henkilöstöstä 712 oli vakituudessa työsuhhteessa ja 33 määräaikaista. Kokoaikaisessa työsuhhteessa oli 528 vakituista ja 3 määräaikaista Postin työntekijää, osa-aikaisessa taas 184 vakituista ja 30 määräaikaista Postin työntekijää. Prosentuaalisesti perusjoukko jakautuu seuraavasti: Postin henkilöstöä on n. 83 % ja n. 17 % vuokratyöntekijöitä. Vakituudessa työsuhhteessa on n. 79 % ja määräaikaisessa työsuhhteessa n. 21 %. Perusjoukosta määräaikaista Postin henkilöstöä on n. 4 %, kokoaikaisia n. 59 % ja osa-aikaisia n. 24 %.

Vastanneista n. 73 % oli vakituudessa työsuhhteessa ja määräaikaisia oli n. 24 %. Loput eivät vastanneet, mutta heidän voidaan olettaa olevan Postin henkilöstöä, sillä he eivät myöskään ole vuokratyösuhhteessa. Kyselyyn vastanneista n. 20 % oli vuokratyöntekijöitä, jolloin Postin henkilöstön prosentuaaliseksi osuudeksi vastanneista muodostuu n. 80 %. Vastanneista kokoaikaisesti työskenteli n. 61 %, osa-aikaisesti n. 18 % ja vuokratyösuhhteessa n. 20 %. Postin määräaikaista henkilöstöä vastanneista oli 3 %.

Kaiken kaikkiaan työsuhteen muodon perusteella tarkasteltaessa voidaan todeta, että vastanneet edustavat hyvin perusjoukkoa. Vastanneiden prosentuaalinen jakauma on varsin yhteneväinen perusjoukon kanssa, joskin osa-aikaiset ovat hieman aliedustettuja ja

vuokratyöntekijät aavistuksen yliedustettuja vastanneissa. Myös vakituksessa työsuh- teessa olevia on vastanneiden keskuudessa hieman vähemmän kuin perusjoukossa, mutta tämä todennäköisesti johtuu siitä, että tutkinnan tekohetkellä voidaan kiireen takia olleen tavanomaista enemmän vuokratyöntekijöitä paikalla.

Kiireisen ajankohdan takia oletettavasti myös osa-aikaisia on ollut runsaasti töissä tutki- mushetkellä. Heidän aliedustavuutensa vastanneiden joukossa voi johtua heidän poikkeaa- vista työajoistaan, sillä osa-aikaisten työajat vaihtelevat suuresti. Osa tekee tavanomaista lyhyempää työvuoroa, toiset taas täysimittaista työvuoroa, mutta kuitenkin harvemmin kuin kokoaikaiset. Onkin siis mahdollista, että osa osa-aikaisista ei ole ollut paikalla juuri kyselylomakkeita jaettaessa, mikä selittäisi lievän aliedustuksen. Toisaalta myös vuokra- työntekijöiden lievä yliedustus osaltaan vahvistaa osa-aikaisten aliedustusta.

Työsuhteen pituuden perusteella vastanneet jakautuvat seuraavasti: korkeintaan 10 vuotta on työskennellyt n. 55 %, 11–20 vuotta n. 22 % ja yli 20 vuotta n. 22 %. Kaksi viimeistä ryh- mää koostuu ainoastaan Postin henkilöstöstä, joista kummankin ryhmän osuus on n. 27 %. Korkeintaan 10 vuotta työskennelleistä n. 67 % on Postin henkilöstöä ja he edustavat kai- kista vastanneista n. 37 % ja n. 46 % vastanneista Postin työntekijöistä. Vuokratyöntekijät muodostavat korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden ryhmästä kolmasosan.

Alle 26-vuotiaita on vastanneista n. 16 %, 26–40-vuotiaita n. 44 %, 41–55-vuotiaita n. 24 % ja yli 55-vuotiaita n. 15 %. Postin henkilöstöstä alle 26-vuotiaat muodostavat n. 8 % kaikista vastanneista ja n. 10 % vastanneista Postin työntekijöistä. Vastaavat luvut 26–40-vuoti- aille ovat n. 34 % ja n. 43 % ja 41–55-vuotiaille n. 24 % ja n. 31 %. Yli 55-vuotiaat Postin työntekijät muodostavat n. 15 % kaikista vastaajista ja n. 19 % vastanneista Postin työnte- kijöistä. Vuokratyöntekijöistä alle 26-vuotiaat muodostavat kaikista vastanneista n. 8 % ja vuokratyöntekijöistä n. 42 %. Vastaavasti 26–40-vuotiaat vuokratyöntekijät muodostavat n. 10 % ja n. 52 %. Yli 40-vuotiaat vuokratyöntekijät muodostavat n. 2 % kaikista vastan- neista ja 7 % vastanneista vuokratyöntekijöistä. Koska kaikkien työntekijöiden ikää sekä työsuhteen kestoa ei ole tiedossa, ei eri ikäryhmien prosentuaalista jakaumaa perusjou- kossa eikä vastanneiden ja perusjoukon koostumuksen vastaavuutta ei voida esittää.

Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna vastanneet edustavat tilastollisesti perusjoukkoa, yllä mainittuja vuokratyöntekijöiden ja osa-aikaisten lievää yli- ja aliedustavuutta lukuun otta- matta. Tutkimus on siten tilastollisesti henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna myös luotettava. Sen sijaan iän ja työsuhteen pituuden perusteella tarkasteltuna tutkimuksen edustavuutta ei voida pitävästi osoittaa, sillä tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla.

Koska postikeskuksessa työskentelevien Postin työntekijöiden keski-ikä on 44 vuotta ja keskimääräinen työssäoloaika tällä hetkellä 14 vuotta, voidaan kuitenkin todeta, että ainakin Postin henkilöstön osalta vastaajat näyttäisivät päällisin puolin edustavan varsin hyvin perusjoukkoa: vastanneista Postin työntekijöistä n. 60 % on työskennellyt yli 10 vuotta ja lähes 30 % yli 20 vuotta. Myös ikäjakauma näyttäisi täsmävän ainakin jossain määrin, sillä vastanneista Postin työntekijöistä noin puolet on vähintään 41-vuotiaita. Vuokratyöntekijöiden ikärakenteen suhteen ei minkäänlaista edustavuusarviota voida esittää.

6.2 Työmotivaation taso ja erot työmotivaatiossa

Tutkin motivaatiota kartoittamalla 10 eri motivaatiotekijän ilmenemistä työympäristössä. Lisäksi kartoitin sitä, kokevatko vastaajat motivaationsa muuttuneen viime aikoina. Yksittäisiä motivaatiotekijöitä tutkittiin joko yhdellä tai useammalla kysymyksellä. Esitetyt kysymykset ovat esitelty tarkemmin luvussa 5.5 Aineiston keruu sekä liitteessä 4.

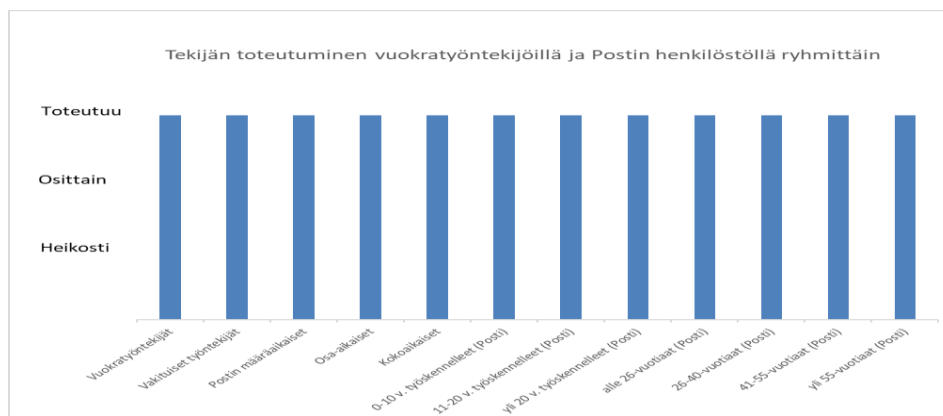
Vastausten perusteella Postin henkilöstön motivaatio ei ole erityisen korkealla tasolla missään tutkitussa ryhmässä. Kymmenestä tutkitusta motivaatiotekijästä ainoastaan kolmen voidaan katsoa täyttyvän useimpien ryhmien kohdalla ja yhden osittain useimpien ryhmien kohdalla. Muiden tekijöiden motivoiva vaikutus jää yleisellä tasolla heikoksi, joskin suuria ryhmäkohtaisia eroja on havaittavissa. Postin henkilöstöllä parasta motivaatio on osa-aikaisilla, määräaikaisilla sekä korkeintaan 10 vuotta työskennelleillä, heikointa taas vanhimmilla ja pisimpään työskennelleillä.

Vuokratyöntekijöiden työmotivaatio taas on korkealla tasolla, sillä tekijöistä seitsemän toteutuu, kaksi toteutuu osin ja vain yksi toteutuu heikosti heidän kohdallaan. Ero on siis huomattava verrattuna vakituisen henkilöstöön, joilla parhaimmillaankin vain kolme tekijää toteutuu. Tekijöiden toteutuminen on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Motivaatiotekijöiden toteutuminen ryhmittäin

Ryhmä	Toteutuu	Osittain	Heikosti
Vakituiset	3	0	7
Määräaikainen Postin henkilöstö	3	2	5
Osa-aikaiset	3	2	5
Kokoaikaiset	3	1	6
Vuokratyöntekijät	7	2	1
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	4	3	3
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	3	2	5
11-20 vuotta työskennelleet	3	1	6
yli 20 vuotta työskennelleet	2	2	6
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2	5	3
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2	3	5
26-40-vuotiaat (kaikki)	3	2	5
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3	1	6
41-55-vuotiaat	3	1	6
Yli 55-vuotiaat	2	1	7

Neljän tekijän voidaan katsoa toteutuvan hyvin kattavasti tutkimusympäristössä. Näistä ensimmäinen, **osaamistason ja työperäisen haasteen tasapaino** toteutuu kaikissa ryhmissä. Vastausten perusteella ehdoton enemmistö vastaajista kokee hyvin vahvasti sekä osaavansa tehtävänsä että suoriutuvansa niistä erittäin hyvin. Ainoastaan 7 vastaajaa kokee edes lievää epävarmuutta joko työn osaamisesta tai tehtävistä suoriutumisesta, kun lähes 80 % vastanneista kokee sekä osaamisensa että suoriutumisen olevan erittäin suurta. Postin työntekijöiden osaaminen on hieman vuokratyöntekijöitä suurempaa, mutta heistäkin yli 75 % kokee osaamisensa ja suoriutumisen olevan suurta. Motivaatiotekijää koskevien vastausten ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 1 ja tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 1.



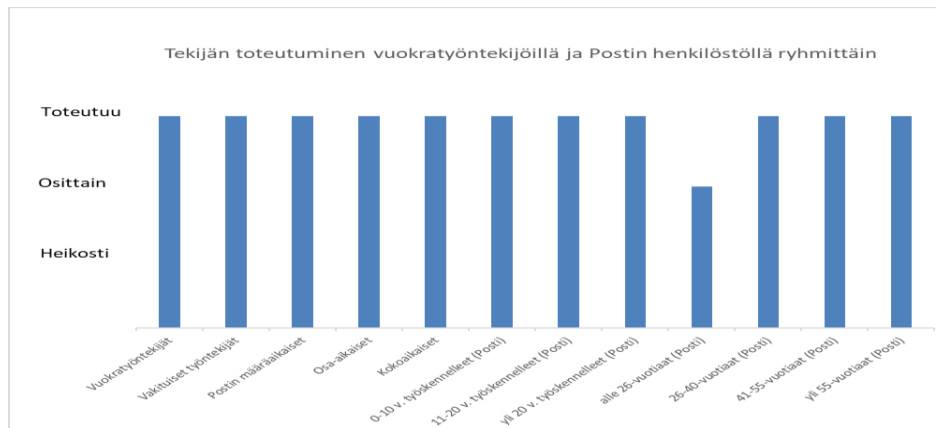
Kuvio 1. Tekijän osaamistason ja työperäisen haasteen toteutuminen ryhmittäin

Myös **selkeisiin tavoitteisiin** pohjautuva motivaatiotekijä toteutuu kaikkien ryhmien kohdalla, lukuun ottamatta nuorimpia Postin työntekijöitä. Vuokratyöntekijöillä on Postin henkilöstöä hieman negatiivisempi kokemus tavoitteiden asettamisesta, mutta samaan aikaan heillä on suurempi luottamus kykyynsä saavuttaa tavoitteet. Ainoastaan osa-aikaisilla ja 11–20 vuotta työskennelleillä on ryhmittäin tarkasteltuna suurempi luottamus kykyihinsä saavuttaa tavoitteet kuin vuokratyöntekijöillä. Muiden Postin henkilöstön ryhmien usko mahdollisuuksiinsa saavuttaa asetetut tavoitteet jäivät näitä heikommaksi.

Ylipäänsä tavoitteita ei koeta asetetun erityisen hyvin, sillä vain hieman alle neljännes vastanneista kokee saaneensa selkeät tavoitteet ja yhteensäkin vain noin joka toisella vastaajalla kokemus tavoitteiden selkeydestä voidaan nähdä positiivisena. Sen sijaan asetetuista tavoitteista koetaan selviytyvän erittäin hyvin, sillä yli 75 % uskoo mahdollisuuksiinsa saavuttaa tavoitteet, ja vain n. 7 % suhtautuvat väitteeseen varauksellisesti.

Vaikka tavoitteet koetaankin osittain puutteellisesti asetetuiksi, voidaan tekijän kuitenkin mielestäni katsoa toteutuvan kaikissa muissa ryhmissä, paitsi alle 26-vuotiaiden Postin

työntekijöiden kohdalla. Näillä tekijä toteutuu vain osittain, sillä he eivät koe saaneensa selkeitä tavoitteita. Muut ryhmät kokevat, että tavoitteet ovat selkeämmin asetettuja, lisäksi usko tavoitteiden saavuttamiseen on erittäin suurta. Vuokratyöntekijöiden hieman heikompaa kokemusta tavoitteiden selkeydestä kompensoi heidän suuri luottamuksensa mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteet. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 2 ja väitteiden ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot on esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 2.



Kuvio 2. Tekijän selkeät tavoitteet toteutuminen ryhmittäin

Työyhteisön jäsenyyteen pohjautuvaa motivaatiotekijää kartoitetaan sekä suoraan että epäsuoraan: Vastaajilta kysytään sekä heidän kokemustaan työyhteisön kuulumisesta sekä sitä, koetaanko vuokratyöntekijät osaksi työyhteisöä vai ei. Mikäli vuokratyöntekijöitä ei koeta omaan työyhteisöön kuuluvaksi, voi näiden olemassaolon työpaikalla olettaa vahvasti motivaatiota laskevaksi. Mikäli vuokratyöntekijöihin suhtaudutaan kuten vakituisen henkilöstöönkin, ei motivaatiota laskevaa vaikutusta synny samalla tavalla.

Tekijä toteutuu vastausten perusteella hyvin, ainoastaan pisimpään työskennelleiden ja vanhimpien työntekijöiden kohdalla toteutuminen on osittaista. Vastaajat kokevat vahvasti kuuluvansa työyhteisöön, lisäksi heillä on tiiviitä kontakteja työtovereihinsa myös työn ulkopuolella, mikä vahvistaa tunnetta työyhteisöön kuulumisesta. Heikoin kokemus on vanhimmillä ja pisimpään työskennelleillä henkilöillä, joilla kontaktit työtovereihin ovat selkeästi vähäisempiä ja kokemus työyhteisöön kuulumisesta heikompaa. Väitteiden keskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 3 ja tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 3.

Vuokratyöntekijöiden kokemus työyhteisön jäsenyydestä on pienempää kuin Postin vakituisella henkilöstöllä keskimäärin. Vain noin puolet heistä ovat vähintään jossain määrin samaa mieltä työyhteisöön kuulumisesta koskevan väitteen kanssa, kun vakituisesta henkilöstöstä näin kokee lähes 85 %. Sen sijaan vuokratyöntekijät – varsin luonnollisesti – kokevat erittäin vahvasti myös vuokratyöntekijöiden olevan osa työyhteisöä.

Vakituinen henkilöstö pitää myös vastausten perusteella vuokratyöntekijöitä melko pitkälti osana työyhteisöä, sillä n. 60 % suhtautuu väitteeseen myönteisesti ja n. 25 % varauksella. Vaikka suhtautuminen vuokratyöntekijöihin onkin pääsääntöisesti positiivista, ei kontakteja heidän kanssaan kuitenkaan juurikaan ole. Erityisesti vapaa-ajan kontaktit ovat olemattomia, mutta tauoillakaan kontakteja ei näyttäisi juurikaan olevan.



Kuvio 3. Tekijän työyhteisön jäsenyys toteutumisen ryhmittäin

Myös **mahdollisuuteen toteuttaa itseään** pohjautuva motivaatiotekijä toteutuu varsin laajasti tutkimusympäristössä, sillä se toteutuu vuokratyöntekijöiden lisäksi osittain lähes kaikkien vakituisen henkilöstön ryhmien kohdalla. Toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 4. Suurin syy, miksi tekijä toteutuu huomattavasti vahvemmin vuokratyöntekijöiden kohdalla, on se, että vuokratyöntekijöillä on selkeästi positiivisempi kokemus siitä, kuinka he voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin seikkoihin. He kokevat myös työnantajan kuuntelevan heitä vakituista henkilöstöä enemmän ja voivansa toteuttaa itseään työssä näitä paremmin.

Tekijän osamuuttujien suhteen vastaukset ovat hyvin vaihtelevia. Työtehtävät koetaan toisaalta hyvin vahvasti rutiininomaisiksi, ainoastaan 5 vastaajaa ei pidä työtä rutiinina. Myös kokemus siitä, että itseään voisi toteuttaa työssään jää heikoksi, sillä lähes puolet kokevat mahdollisuutensa heikoksi tai olemattomiksi. Sen sijaan työn käytännön suorittamiseen liittyviin seikkoihin sen sijaan koetaan varsin vahvasti voitavan vaikuttaa. Kaksi kolmesta vastaajasta kokee voivansa vaikuttaa ja ainoastaan n. 8 % kokee, että mahdollisuuksia ei ole. Tarkemmat ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 4.



Kuvio 4. Tekijän mahdollisuus toteuttaa itseään toteutuminen ryhmittäin

Toisin kuin vakituinen henkilöstö, vuokratyöntekijät kokevat vahvasti tekevänsä kiinnostavaa ja miellyttävää työtä. Siksi **työtehtävien kiinnostavuutta** koskeva motivaatiotekijä toteutuu heidän kohdallaan, kun taas Postin henkilökunnan kohdalla toteutuminen on huomattavasti heikompaa. Toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Tekijän työtehtävien kiinnostavuus toteutuminen ryhmittäin

Vuokratyöntekijöistä n. 70 % pitää työtään vähintään jossain määrin kiinnostavana, kun vakituisen henkilöstön kohdalla osuus on n. 40 %. Vuokratyöntekijät myös pitävät erittäin paljon työstään, Postin henkilöstöllä ainoastaan määräaikaisten kokemus nousee lähelle vuokratyöntekijöiden tasoa, muilla se jää selkeästi vuokratyöntekijöitä alhaisemmaksi. Tarkemmat ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot on esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 5.

Ammatillista identiteettiä koskeva tekijä toteutuu vuokratyöntekijöiden kohdalla, mutta vakituisella henkilöstöllä ainoastaan korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden kohdalla. Nämä ovat ainoat ryhmät, jotka tuntevat ylpeyttä sekä työstään että työnantajastaan. Vuokratyöntekijät tuntevat huomattavasti vakituista henkilöstöä suurempaa ylpeyttä sekä

ammattistaan että työstään Postilla, lisäksi he kokevat tekemänsä työn tärkeämmäksi kuin vakituinen henkilöstö. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Tekijän ammatillinen identiteetti toteutuminen ryhmittäin

Sekä vuokratyöntekijöistä että Postin henkilöstöstä noin puolet kertovat olevansa ylpeitä ammatistaan, sen sijaan ylpeyttä työnantajastaan kokee vuokratyöntekijöistä 75 % ja Postin työntekijöistä 35 %. Itse työ koetaan yleisesti tärkeäksi, sillä yli 95 % vuokratyöntekijöistä ja n. 85 % Postin työntekijöistä pitää sitä vähintään melko tärkeänä. Vuokratyöntekijät kiistävät myös väitteen vakituisen henkilöstön suuremmasta motivaatiosta, sillä heistä vain kolmasosa on tätä mieltä, kun Postin henkilöstöstä näin ajattelee n. 80 %. Väitteiden vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 6.

Myös motivaatiotekijä **mahdollisuus oppia ja kehittää itseään** toteutuu ainoastaan vuokratyöntekijöiden kohdalla, heilläkin tosin hieman rimaa hipoen. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 7. Vakituiseen henkilöstöön verrattuna vuokratyöntekijöillä on huomattavasti positiivisempi kokemus työn tarjoamista mahdollisuuksista oppia ja kehittää itseään. Vuokratyöntekijöistä n. 65 % kokee voivansa oppia uutta työssään, vakituisesta henkilöstä vain alle puolet. Kehittymismahdollisuuksia työn kokee tarjoavan n. 60 % vuokratyöntekijöistä ja 40 % Postin henkilöstöstä. Väitteiden vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 7. Vaikka mahdollisuudet oppimiseen ja itsensä kehittämiseen jakavatkin vuokratyöntekijöiden mielipiteitä melko vahvasti, voidaan heidän kokemuksensa katsoa olevan melko korkealla tasolla ja tekijän voidaankin katsoa toteutuvan heidän kohdallaan.



Kuvio 7. Tekijän mahdollisuus oppia ja kehittää itseään toteutuminen ryhmittäin

Johdon ja esimiesten toimintatapojen oikeudenmukaisuutta koskeva motivaatiotekijä ilmenee varsin heikosti. Se näyttäisi analyysin perusteella ilmenevän osittain ainoastaan vuokratyöntekijöiden, osa-aikaisten ja määräaikaisten Postin työntekijöiden kohdalla. Nämä ryhmät kokevat muita vahvemmin kohtelun olevan tasapuolista, mutta hekin kokevat tasapuolisuudessa olevan parantamisen varaa. Muilla ryhmillä motivoiva vaikutus jää heikoksi. Motivaatiotekijää koskevien vastausten ryhmäkohtaiset keskiarvot ovat esitetty tarkemmin liitteen 4 liitetaulukossa 8 ja tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Tekijän johdon/esimiesten toimintatapojen tasapuolisuus toteutuminen ryhmittäin

Tekijää tutkittiin kontrollikysymyksen avulla, ja tekijän tasapuolista kohtelua ja suosimista koskeviin väitteisiin vastattiin varsin samalla ja johdonmukaisella tavalla. Esimiesten toimintaa ei pidetä täysin tasapuolisena, vaan suosimista koetaan esiintyvän. Vakituudesta henkilöstöstä n. 55 % ja vuokratyöntekijöistä n. 32 % ovat kriittisiä tasapuolisuuden suhteen, suoranaista suosimista kokee esiintyvän 60 % vakituista ja 50 % vuokratyöntekijöistä.

Myöskään **saatujen etujen oikeudenmukaisuus** ei motivoi vastaajia, ja ainoastaan vuokratyöntekijöiden ja nuorimpien Postin työntekijöiden kohdalla sen voidaan katsoa toteutuvan osittain. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 9 ja vastauskeskiar-

vot esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 9. Syinä tekijän heikolle toteutumiselle ovat palkitsemisen epätasapuolisuus, palkan ja työtehtävien vaatimusten heikko korrelaatio ja ennen kaikkea palkitsemisen nykyinen taso, jota lähes 70 % vastaajista pitää riittämättömänä.

Vain nuorimmat Postin työntekijät ja vuokratyöntekijät pitävät palkitsemista pääsääntöisesti tasapuolisena. He myös kokevat palkan vastaavan keskimääräistä paremmin työtehtävien vastuullisuutta ja vaativuutta. Vielä paremmin tosin palkan ja tehtävien kokevat korreloivan osa-aikaiset ja Postin määräaikainen henkilöstö, mutta heidän kokemuksensa palkitsemisesta ja sen tasapuolisuudesta on erittäin negatiivista.



Kuvio 9. Tekijän satujen etujen oikeudenmukaisuus toteutumisen ryhmittäin

Sen sijaan **työtehtävien laadun ja vaativuuden** motivoiva vaikutus jää erittäin heikoksi pääsääntöisesti siksi, että työ koetaan hyvin rutiininomaiseksi. Myöskään työtehtävät eivät vaikuta tyydyttävän vastaajia, sillä vastaajat kaipaavat monipuolisempia ja vastuullisempia työtehtäviä. Tekijää tutkittiin kolmella käänteisellä kysymyksellä: mitä enemmän työ koetaan rutiininomaiseksi ja halutaan monipuolisempia ja vastuullisempia työtehtäviä, sen vähemmän tekijä toteutuu. Tekijää on havainnollistettu kuviossa 10 ja väitteiden vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 10.



Kuvio 10. Tekijän työtehtävien laatu ja vaativuus toteutumisen ryhmittäin.

Kaiken kaikkiaan eri motivaatiotekijöiden voidaan havaita toteutuvan hyvin rajoittuneesti vakituisen henkilöstön kohdalla. Kolme tekijöstä ilmenee varsin kattavasti, yksi osittain ja loput heikosti. Vakituisen henkilöstön motivaation voidaankin katsoa olevan varsin alhaisella tasolla. Sen sijaan vuokratyöntekijöiden kohdalla yhtä tekijää lukuun ottamatta tekijät toteutuvat vähintään osittain, ja heidän motivaationsa voidaan siksi katsoa olevan huomattavasti vakituisen henkilöstön motivaatiota suurempaa. Myös motivaation viimeaikainen kehitys tukee käsitystä vuokratyöntekijöiden suuremmasta motivaatiosta, sillä se on kehittynyt vähemmän negatiivisesti kuin Postin henkilöstöllä. Postin työntekijöistä n. 47 % koki motivaationsa pysyneen samana, n. 46 % koki sen heikentyneen ja n. 7 % parantuneen. Vuokratyöntekijöillä vastaavat luvut ovat 61 %, 26 % ja 13 %.

Postin henkilöstön motivaation heikkeneminen oli suurinta pisimpään työskennelleiden ja yli 40-vuotiaiden kohdalla, pienintä osa-aikaisten ja määräaikaisen henkilöstön kohdalla. Vanhimpien ja pisimpään työskennelleiden sekä alle 26-vuotiaiden keskuudessa motivaatio ei ole parantunut yhdelläkään vastaajalla. Lisäksi 41–55-vuotiaista ja 11–20 vuotta työskennelleistä vain 1–2 vastaajaa kokee motivaationsa parantuneen viime aikoina.

Syitä motivaation muutoksille on vastausten perusteella useita. Yleisimmät syyt laskeneelle motivaatiolle olivat Postin henkilöstöllä johdon toiminta, muutokset työympäristössä ja epävarmuus tulevaisuudesta. Myös kiireen koettiin vaikuttaneen motivaatiota laskevasti. Vuokratyöntekijöillä suurimmat syyt olivat epävarmuus tulevaisuudesta sekä muutokset työympäristössä, johdon toimintatavat ja vaikutusmahdollisuuksien puute. Myös heikot vaikutusmahdollisuudet ja esimiesten toiminta olivat yleisiä syitä, sen sijaan saadun palautteen tai muiden syiden vaikutus motivaation laskuun näyttäisi olevan erittäin pientä. Tarkempi ryhmäkohtainen erittely löytyy taulukosta 4.

Taulukko 4. Syyt laskeneeseen motivaatioon ryhmittäin

Ryhmä	Lukumäärä, joilla motivaatio laskenut	Jatkuva kiire	Muutokset työympäristössä	Esimiestoiminta	Johdon toiminta	Epävarmuus tulevaisuudesta	Mahdollisuus vaikuttaa	Saamani palaute	Muu syy	Ei syytä
Vakituiset	56	24	37	19	44	30	19	4	3	1
Määräaikainen Postin henkilöstö	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Osa-aikaiset	4	2	0	0	3	0	3	1	1	0
Kokoaikaiset	53	22	38	20	42	29	16	3	2	1
Vuokratyöntekijät	8	0	2	0	2	6	2	0	2	0
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	26	11	13	7	17	17	10	3	3	0
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	10	7	7	5	9	7	4	0	1	0
11-20 vuotta työskennelleet	16	4	11	7	14	9	5	0	1	0
yli 20 vuotta työskennelleet	24	10	16	6	17	10	6	1	1	1
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	7	2	4	2	3	5	3	2	1	0
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3	2	2	3	3	2	3	2	0	0
26-40-vuotiaat (kaikki)	23	10	14	9	19	15	11	0	2	0
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	19	10	14	11	17	12	9	0	1	0
41-55-vuotiaat	22	5	12	5	16	9	3	1	1	1
Yli 55-vuotiaat	13	7	9	4	10	7	4	1	1	0
Yhteensä	66	25	40	20	48	36	21	4	5	1

Parantuneen motivaation taustalla oli useimmiten mahdollisuus vaikuttaa sekä saatu palaute. Myös luottamus tulevaisuuteen, muutokset työympäristössä ja esimiestoiminta olivat syitä parantuneelle motivaatiolle. Jonkun muun syyn, kuten työtehtävien vaihtumisen, parantuneelle motivaatiolle ilmoitti 2 vastaajaa. Tarkempi erittely löytyy taulukosta 5.

Taulukko 5. Syyt parantuneeseen motivaatioon ryhmittäin

Ryhmä	Lukumäärä, joilla motivaatio parantunut	Muutokset työympäristössä	Esimiestoiminta	Johdon toiminta	Luottamus tulevaisuuteen	Mahdollisuus vaikuttaa	Saamani palaute	Muu syy	Ei syytä
Vakituiset	9	4	3	1	0	4	3	0	0
Määräaikainen Postin henkilöstö	1	0	0	0	0	1	1	0	0
Osa-aikaiset	4	1	1	0	2	2	2	0	0
Kokoaikaiset	4	2	2	1	1	2	2	0	0
Vuokratyöntekijät	4	1	0	0	1	1	0	0	2
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	9	2	2	1	3	4	3	0	2
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	5	1	2	1	2	3	3	1	0
11-20 vuotta työskennelleet	2	1	1	0	1	1	1	0	0
yli 20 vuotta työskennelleet	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2	1	0	0	1	1	0	0	0
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26-40-vuotiaat (kaikki)	9	3	2	0	2	2	2	2	2
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	7	3	2	0	2	3	3	2	0
41-55-vuotiaat	1	0	1	1	1	1	1	0	0
Yli 55-vuotiaat	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	12	4	3	1	4	5	4	3	2

6.3 Sitoutumistaso ja erot sitoutumisessa

Tutkin työntekijöiden sitoutumista kartoittamalla 30 tai 31 eri sitoutumistekijän ilmenemistä työympäristössä, riippuen siitä tutkitaanko Postin henkilöstöä vai vuokratyöntekijöitä.

Vuokratyöntekijöiden sitoutumista tutkitaan muuten samoilla mittareilla ja kysymyksillä kuin vakituisen henkilöstön sitoutumistakin, mutta sen lisäksi vielä yhdellä heille erityisesti esitetyllä kysymyksellä vuokratyöntekijöiden kohtelusta. Tutkituista sitoutumistekijöistä noin kolmannes toteutuu joko vakituisen henkilöstön, vuokratyöntekijöiden tai kumpienkin kohdalla. Kolmasosan kohdalla toteutuminen on osittaista ja samoin noin joka kolmas toteutuu vain heikosti. Lisäksi neljä tekijää ei ole suoraan vertailukelpoisia, vaan vaativat tarkempaa ja vertailevaa analyysyä.

Vastausten perusteella vakituisen henkilöstön sitoutuminen ei ole erityisen korkeaa, joskin eri ryhmien välillä on hyvinkin suuria eroja. Vakituksella henkilöstöllä suurinta sitoutuminen on korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden ja 41–55-vuotiaiden kohdalla. Pienintä sitoutuminen on yli 55-vuotiaiden ja yli 20 vuotta työskennelleiden kohdalla. Osa-aikaisten sitoutuminen näyttäisi olevan hieman suurempaa kuin kokoaikaisten ja vastaavasti määräaikaisessa työsuhteessa olevilla suurempaa kuin vakituksilla työntekijöillä. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen on selkeästi suurempaa kuin vakituksella henkilöstöllä keskimäärin. Sitoutumistekijöiden toteutuminen ryhmittäin on havainnollistettu tarkemmin taulukossa 6.

Taulukko 6. Sitoutumistekijöiden toteutuminen ryhmittäin

Ryhmä	Toteutuu	Osittain	Heikosti
Vakituiset	5	6	17
Määräaikainen Postin henkilöstö	10	5	13
Osa-aikaiset	7	8	13
Kokoaikaiset	7	5	16
Vuokratyöntekijät	9	12	8
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	10	6	12
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	11	5	12
11-20 vuotta työskennelleet	6	6	16
yli 20 vuotta työskennelleet	5	7	16
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	8	9	11
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	6	6	16
26-40-vuotiaat (kaikki)	10	5	13
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	8	7	13
41-55-vuotiaat	9	7	12
Yli 55-vuotiaat	5	6	17

Tutkituista sitoutumistekijöistä hieman yli 70 %, eli 21 tekijää, toteutuu vuokratyöntekijöiden kohdalla vähintään osittain, kun Postin henkilöstön osalta parhaimmillaankin vastaavalla tavalla toteutuu vain hieman yli 55 % tekijöistä. Kun vuokratyöntekijöiden sitoutumista verrataan Postin henkilöstön sitoutumiseen, voidaan havaita, että ainoastaan korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden ja määräaikaisen henkilöstön sitoutumistaso on kutakuinkin samalla tasolla kuin vuokratyöntekijöillä. Muilla sitoutuminen jää selkeästi näitä matalammalle tasolle.

Postin määräaikaisilla työntekijöillä ja korkeintaan 10 vuotta työskennelleillä toteutuu itse asiassa yksi tai kaksi sitoutumistekijää enemmän kuin vuokratyöntekijöillä, mutta vuokratyöntekijöillä toteutuu osittain yli kaksi kertaa suurempi määrä sitoutumistekijöitä, minkä takia heidän sitoutumisensa voidaan katsoa olevan korkeammalla tasolla. Heikosti tekijöistä toteutuu vuokratyöntekijöillä alle kolmasosa, kun Postin työntekijöillä parhaimmillaankin yli 45 % tekijöistä toteutuu heikosti.

Tekijöistä parhaiten toteutuu mahdollisuus saavuttaa tavoitteet ja halu kuulua toimivaan työyhteisöön, jotka toteutuvat lähestulkoon kaikkien ryhmien kohdalla, ja vähintään osittain kaikissa ryhmissä. Myös pieniin statuseroihin ja henkilöstöryhmien väliseen kilpailuun perustuvat tekijät toteutuvat kattavasti.

Mahdollisuuteen saavuttaa tavoitteensa uskotaan vastausten perusteella erittäin hyvin siitäkin huolimatta, että lähes puolet kysymykseen vastanneista Postin työntekijöistä ja 35 % vuokratyöntekijöistä kokee, ettei työnantajan puolelta ole asetettu vastaajille erityisen selviä tavoitteita. Mahdollisesti kuitenkin osa vastanneista kokee, että pelkkä työtehtävien aikataulullisten ja laadullisten kriteerien täyttäminen käy tavoitteiden saavuttamisesta.

Vaikka tavoitteet koetaan osin epäselviksi, on luottamus niiden saavuttamiseen hyvin suurta sekä vakituisen henkilöstön että vuokratyöntekijöiden parissa. Ainoastaan Postin nuorimmilla työntekijöillä luottamus tavoitteiden saavuttamiseen on heikompaa. Tekijä toteutuu alle 26-vuotiaita Postin työntekijöitä lukuun ottamatta kaikissa ryhmissä. Alle 26-vuotiaiden kohdalla toteutuminen on osittaista. Sitoutumistekijän väitteiden tarkemmat ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot on esitelty liitteen 4 liitetaulukossa 11 ja tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 11.



Kuvio 11. Tekijän mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa toteutuminen ryhmittäin

Halu kuulua toimivaan työyhteisöön toteutuu vuokratyöntekijöitä lukuun ottamatta kaikissa ryhmissä, heilläkin toteutuminen on osittaista. Syy tekijän heikommalle toteutumiselle vuokratyöntekijöillä johtuu sekä siitä, etteivät he juurikaan koe kuuluvansa työyhteisöön että heidän suuremmasta halukkuudestaan vaihtaa työyksikköä. Heillä on myös huomattavasti vähemmän kontakteja työtovereihinsa vapaa-ajalla, mikä heikentää tunnetta työyhteisöön kuulumisesta. Toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12. Tekijän halu kuulua toimivaan työyhteisöön toteutuminen ryhmittäin

Kaiken kaikkiaan Postin henkilöstöllä kokemus työyhteisöön kuulumisesta on erittäin suurta, kontaktit työtovereihin työn ulkopuolella tiiviitä ja halukkuus vaihtaa työyksikköä erittäin pientä. Kun lisäksi vielä työyksikön koetaan auttavan jäseniään, näyttäisi siltä, että työyh-

teisö koetaan toimivaksi, sen jäsenyyttä arvostetaan ja sen jäsenenä halutaan vahvasti pysyä. Vuokratyöntekijöistä sen sijaan puolet ei koe erityisen vahvasti kuuluvansa työyhteisöön, ja heidän halukkuutensa vaihtaa työyksikköä on muita huomattavasti vahvempaa.

Koska haluttomuus vaihtaa työyksikköä on erittäin suurta, viittaa tämä mielestäni siihen, että vastaajat kokevat oman työyksikkönsä tärkeäksi ja näyttäisivät sitoutuvan ensisijaisesti juuri työyksikkönsä eikä niinkään laajempaan organisaatioon. Käsitystä työyksikön merkityksestä vahvistaa mielestäni se, että halukkuus työpaikan vaihtamiseen on huomattavasti suurempaa kuin halukkuus työyksikön vaihtamiseen. Sitoutumistekijän väitteiden ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot ovat esitely tarkemmin liitteen 4 liitetaulukossa 12.

Myös tutkimuskohteessa esiintyvät **pienet statuserot** eri henkilöstöryhmien välillä toimivat sitouttavasti. Työyhteisö näyttäisi vahvasti olevan jakautunut vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden kesken, mutta mielestäni suuria statuseroja ei kuitenkaan ole vuokratyöntekijöiden ja vakituisen henkilöstön välillä havaittavissa. Tekijä toteutuu vuokratyöntekijöiden kohdalla ja useimpien vakituisen henkilöstön ryhmien osalta. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 13.

Sekä vakituinen henkilöstö että vuokratyöntekijät näkevät vuokratyöntekijöiden olevan samankaltaisia työntekijöitä kuin mitä vakituinen henkilöstö on. Vuokratyöntekijöistä n. 90 % on vähintään jossain määrin tätä mieltä ja vakituisesta henkilöstöstäkin lähes 75 %. Lisäksi vuokratyöntekijät koetaan varsin vahvasti osaksi työyhteisöä. Vastaajat kokevat myös vakituisen henkilöstön auttavan vuokratyöntekijöitä samalla tavalla kuin toisiaan, joten suuria statuseroja ei ole havaittavissa. Tarkemmat ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot tekijään liittyviin väitteisiin löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 13.



Kuvio 13. Tekijän pienet statuserot toteutuminen ryhmittäin

Henkilöstöryhmien välinen kilpailu ja vastakkainasettelu voidaan nähdä kutakuinkin samanlaisena ilmiönä kuin pienet statuserot. Kuten statuseroja, myöskään kilpailua ja vastakkainasettelua ei juurikaan näyttäisi esiintyvän. Sitoutumistekijä toteutuu tutkimuskohteessa varsin laajasti, sillä se toteutuu vuokratyöntekijöiden ja useimpien vakituisten henkilöstön ryhmien kohdalla. Kuviossa 14 on havainnollistettu tekijän toteutuminen.

Varautuneessa suhtautumisessa vuokratyöhön ei kuitenkaan mielestäni esiinny kilpailun tai vastakkainasettelun tunnusmerkkejä laajasti, vaikka työyhteisö vaikuttaakin vahvasti eriytyneeltä vakituisten henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden välillä, ja vaikka vakituinen henkilöstö kokeekin vuokratyön uhaksi omille työpaikoilleen. Vakituinen henkilöstö kokee vastausten perusteella varsin vahvasti vuokratyöntekijät samankaltaisiksi ja pitää heitä osana työyhteisöä. Siksi mielestäni kriittinen suhtautuminen kohdistuu lähinnä vuokratyöhön työntekomuotona, eikä niinkään vuokratyöntekijöihin. Kuitenkin on huomioitava, että vakituinen henkilöstö suhtautuu erittäin kriittisesti ajatukseen vuokratyön lisäämisestä.

Myös vuokratyöntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä ja työntekijöitä siinä missä vakituinen henkilöstökin. He kokevat myös vakituisten henkilöstön varsin pitkälti jakavan nämä käsitykset. Kun myös ajatus työtilojen tai työtehtävien jakamisesta vakituisten ja vuokratyöntekijöiden tiloihin tai tehtäviin ei saa kovin suurta vastakaikua missään ryhmässä, voidaan todeta, että sekoitettua työyhteisöä pidetään normaalina ja osin ehkä jopa toivotunakin. Tekijän eri väitteiden vastauskeskiarvot on esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 14.

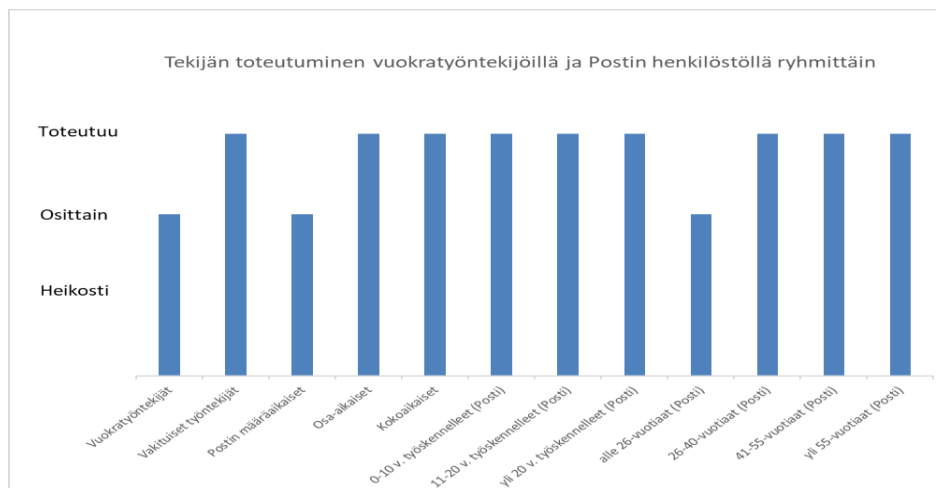


Kuvio 14. Tekijän henkilöstöryhmien välinen kilpailu toteutumisen ryhmittäin

Myös yrityksen **arvoihin samaistutaan** vahvasti. Suurin osa vakituisista työntekijöistä kokee tuntevansa erittäin hyvin Postin arvot ja kertoo pyrkivänsä toimimaan arvojen mukaisesti. Ainoastaan nuorimpien työntekijöiden ja määräaikaisten kohdalla kokemus on selkeästi heikompaa. Vuokratyöntekijöiden kohdalla kokemus on hieman kahtia jakautunutta:

toisaalta arvojen mukaan halutaan erittäin vahvasti toimia, toisaalta arvot kuitenkin samaan aikaan koetaan tunnettavan huomattavasti heikommin. Tuntemus arvoista jää vaki-
 tuista henkilöstöä selkeästi pienemmäksi, sen sijaan heidän pyrkimyksensä toimia arvojen
 mukaisesti on kaikista ryhmistä toiseksi suurinta, ainoastaan 11–20 vuotta työskennelleet
 Postin työntekijät pyrkivät toimimaan vahvemmin arvojen mukaisesti. Tekijän toteutumisen
 on havainnollistettu kuviossa 15.

Vuokratyöntekijöiden huonompi tuntemus yrityksen arvoista on mielestäni ymmärrettävää
 ja luonnollista, sillä he eivät ole yrityksen omaa henkilökuntaa. Lisäksi on syytä olettaa,
 että muutenkin erittäin puutteelliseksi koetussa perehdytyksessä ei ole syvemmin pureu-
 duttu käyttäjäyrityksen arvoihin vaan pikemminkin keskitytty käytännön seikkoihin. Sitoutu-
 mistekijän voidaan nähdä toteutuvan kaikkien muiden ryhmien paitsi vuokratyöntekijöiden,
 Postin määräaikaisen henkilöstön ja alle 26-vuotiaiden kohdalla. Heidänkin kohdallaan se
 toteutuu osittain. Tarkemmin sitoutumistekijää koskevien väitteiden ryhmäkohtaisia vas-
 tauskeskiarvoja on esitelty liitteen 4 liitetaulukossa 15.



Kuvio 15. Tekijän yrityksen arvoihin samaistuminen toteutumisen ryhmittäin

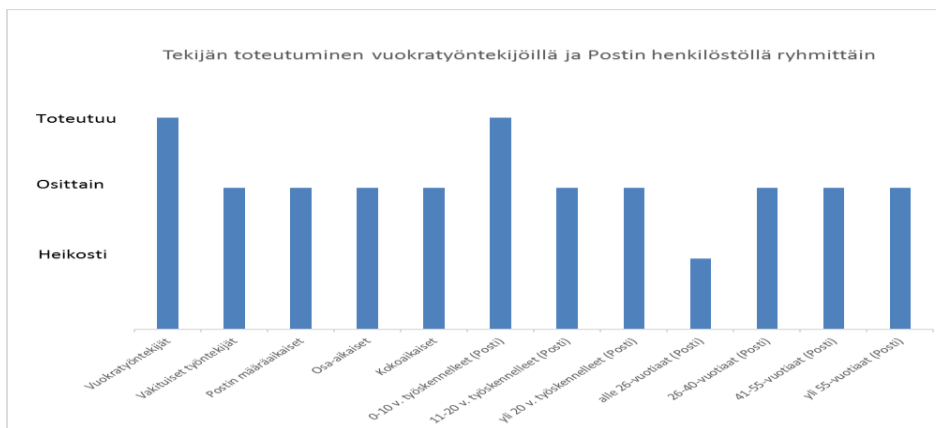
Organisaatiota kohtaan tunnettua kiintymystä koskeva tekijä toteutuu vähintään osittain
 useimmilla ryhmillä. Vaikka työtä koetaan tehtävän pitkälti palkan takia, koetaan se kuiten-
 kin samaan aikaan yleisesti tärkeäksi. Käytännössä kaikki vuokratyöntekijät ja yli 75 % Pos-
 tin henkilöstöstä kokevat tekevänsä vähintään melko tärkeää työtä. Kun myös alttius joustaa
 ja venyä työnantajan puolesta on varsin suurta, voidaan työntekijöiden nähdä osoittavan ai-
 nakin jossain määrin kiintymystä työnantajaa kohtaan. Työpaikkaa kohtaan tunnettu ylpeys
 ei kuitenkaan ole erityisen korkealla tasolla, minkä voidaan katsoa heikentävän sitoutumista.
 Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 16 ja tekijän väitteiden vastauskeskiarvot
 on esitelty liitteen 4 liitetaulukossa 16.



Kuvio 16. Tekijän kiintymys organisaatiota kohtaan toteutuminen ryhmittäin

Vuokratyöntekijöiden kokemus tekijään liittyviin väitteisiin on kautta linjan positiivisempaa kuin vakituisella henkilöstöllä, sillä ainoastaan määräaikaisilla Postin työntekijöillä on heitä positiivisempi kokemus työn tärkeydestä ja pienempi halukkuus vaihtaa työnantajaa. Lisäksi määräaikaisten lisäksi ainoastaan 41–55-vuotiaat kokevat vuokratyöntekijöitä enemmän työskentelevänsä muista syistä kuin rahan takia.

Vuokratyöntekijät näyttäisivät kokevan myös **työn merkityksellisyyden** suuremmaksi kuin vakituinen henkilöstö. Vuokratyöntekijät kokevat tekevänsä tärkeää työtä Postin henkilöstöä vahvemmin, lisäksi he ovat huomattavasti ylpeämpiä työstään Postilla. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 17 ja tarkemmat ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot tekijän väitteisiin ovat esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 17.



Kuvio 17. Tekijän työn merkityksellisyys toteutuminen ryhmittäin

Koska kokemus työn merkityksellisistä on erittäin vahvaa ja ylpeys työnantajasta suurta, voidaan sitoutumistekijän perustellusti katsoa toteutuvan vuokratyöntekijöiden kohdalla. Sen sijaan vakituisen henkilöstön kohdalla tekijän vaikutus jää heikoksi. Mikäli työstä koetaisiin suurempaa ylpeyttä, voitaisiin merkityksellisyyden katsoa sitouttavan henkilöstöä.

Nyt kuitenkin ylpeydentunne jää yleisesti varsin alhaiseksi. Koska vakituinen henkilöstö pääsääntöisesti kokee tekemänsä työn olevan erittäin tärkeää, ja siten myös merkityksellistä, voidaan tekijän katsoa toteutuvan osittain useimmissa ryhmissä.

Myös **venyminen ja joustaminen työnantajan puolesta** on erittäin suurta vuokratyöntekijöiden keskuudessa, ja sitoutumistekijä toteutuukin heidän kohdallaan selkeästi. Vastavasti vakituisen henkilöstön kohdalla se esiintyy heikommin: tekijä toteutuu kolmen ryhmän osalta ja osittain lisäksi kahdella ryhmällä. Muiden kohdalla vaikutus jää heikoksi. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 18.

Halukkuus joustamiseen ja venymiseen jakautuu varsin vahvasti, erityisen kriittisiä ovat vanhimmat ja pisimpään työskennelleet, kaikkein myönteisimpiä taas vuokratyöntekijät ja määräaikaiset Postin työntekijät. Määräaikaisilla tosin tähän voi vaikuttaa se, että heillä ei ole pysyvää työsuhdetta, mutta halu saada pysyvä työpaikka voi vahvasti kannustaa tuomaan itseään esiin positiivisessa valossa työnantajalle. Joustamista yleisempää on venyminen työnantajan eduksi, sillä ainoastaan n. 8 % vastanneista ei koe olevansa valmis tekemään mitään ylimääräistä työnantajan hyväksi. Tekijän väitteiden ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot ovat esitelty liitteen 4 liitetaulukossa 18.



Kuvio 18. Tekijän venyminen ja joustaminen työnantajan eduksi toteutuminen ryhmittäin

Vuokratyöntekijöiden määrä vaikuttaa tutkimusten mukaan suuresti vakituisen henkilöstön sitoutumiseen, etenkin jos vuokratyö koetaan uhaksi omalle työpaikalle tai työtehtävälle. Vuokratyöntekijöiden suhtautuminen taas voidaan nähdä hieman positiivisempänä pääpiirteiltään: mitä enemmän vuokratyötä teetetään, sitä suuremmat ovat oman työllistymisen mahdollisuudet. Toisaalta kasvava vuokratyön käyttö voi myös lisätä kilpailua työpaikoista ja heikentää mahdollisuuksia saada vakituinen työpaikka käyttäjyrityksestä.

Koska vakituinen henkilöstö vastausten perusteella kokee vuokratyön vakavaksi uhaksi työpaikoilleen, ei liene yllättävää, että mielipiteet vuokratyön lisäämisestä ja työtehtävien ulkoistamisesta vuokratyöntekijöille ovat erittäin kriittisiä. Vastanneista ainoastaan 3 kokee, että vuokratyön määrää tulisi lisätä edes jossain määrin, loput suhtautuvat asiaan kielteisesti. Myöskään työtehtävien ulkoistaminen ei saa vastaajilta vastakaikua, sillä valtaosa vastaajista, n. 65 %, on eri mieltä työtehtävien ulkoistamista koskevien väitteiden kanssa. Mielestäni voidaan perustellusti sanoa, että vuokratyön käyttö, ja etenkin sen lisääminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen kaikissa Postin henkilöstön tarkasteluryhmissä.

Sen sijaan vuokratyöntekijöiden kohdalla nykyinen vuokratyöntekijöiden määrä näyttäisi toimivan sitouttavasti. Vuokratyöntekijät suhtautuvat, hyvin ymmärrettävästi, erittäin positiivisesti vuokratyön lisäämiseen. Heistä vain n. 12 % suhtautuu varautuneesti vuokratyön lisäämiseen. Sen sijaan he eivät koe erityisen suotavaksi vain yksinkertaisimpien tai fyysisesti raskaampien työtehtävien ulkoistamista vuokratyöntekijöille. Koska vuokratyöntekijät kannattavat vuokratyön lisäämistä, eivät he koe vuokratyöntekijöiden määrän kasvua uhkana. Näin ollen, toisin kuin vakituisen henkilöstön kohdalla, vuokratyön nykyistä määrää ja sen lisäämistä ei voida nähdä vuokratyöntekijöiden vastausten perusteella heidän sitoutumistaan heikentävänä tekijänä. Vuokratyön lisäämistä pidetään suotavana ja se voisi jopa lisätä heidän sitoutumistaan. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 19 ja väitteiden vastauskeskiarvot esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 19.



Kuvio 19. Tekijän vuokratyöntekijöiden määrä toteutuminen ryhmittäin

Yrityksen tavoitteisiin samaistuminen näyttäisi toteutuvan hieman vahvemmin vakituisen henkilöstön kuin vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Vakituinen henkilöstö kokee tuntevansa hyvin yrityksen tavoitteet sekä pyrkivänsä yleisesti toimimaan niiden mukaisesti. Vuokratyöntekijät taas kokevat tuntevansa arvot puutteellisesti, vaikkakin pyrkimys toimia niiden mukaisesti on erittäin suurta. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 20 ja tekijän väitteiden vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukossa 20.



Kuvio 20. Tekijän yrityksen tavoitteisiin samaistuminen toteutuminen ryhmittäin

Mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa liittyvä sitoutumistekijä näyttäisi toteutuvan hyvin vaihtelevasti. Tekijä toteutuu vähintään osittain puolella ryhmistä ja loppuilla ryhmillä sitouttava vaikutus jää heikoksi. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 21.



Kuvio 21. Tekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toteutuminen ryhmittäin

Mahdollisuuksia vaikuttaa erilaisiin työntekoon liittyviin seikkoihin pidetään hyvin heikkoina, sillä vain n. 40 % Postin ja n. 25 % vuokratyöntekijöistä kokee vaikutusmahdollisuutensa niihin edes kohtalaisiksi. Mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, kuinka itse työtehtävät suoritetaan, pidetään selkeästi korkeampana, sillä n. 65 % vastaajista pitää mahdollisuuksiaan vähintään melko hyvinä. Sen sijaan näkemys siitä, kuinka työnantaja suhtautuu työntekijöiden ehdotuksiin ja näkemyksiin työntekoon liittyvissä asioissa jakautuu melko lailla tasan niiden, joilla on asiasta positiivinen näkemys sekä kriittisesti väitteeseen suhtautuvien kesken. Ryhmäkohtaiset näkemuserot ovat kuitenkin hyvin suuria, esimerkiksi 0-10 vuotta työskennelleillä ja 26–40-vuotiailla on selkeästi positiivisempi kokemus vaikutusmahdollisuuksista. Väitteiden vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 21.

Mahdollisuuden toteuttaa itseään perustuva sitoutumistekijä on myöskin samanaikaisesti motivaatiotekijä, ja sitä on kartoitettu tarkemmin kappaleessa 6.2. sivulla 45. Tekijä toteutuu vuokratyöntekijöiden kohdalla, ja osittain lähes kaikkien vakituisen henkilöstön ryhmien kohdalla. Tarkemmin toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 22. Suurin syy tekijän suurempaan toteutumiseen vuokratyöntekijöiden kohdalla on heidän positiivisempi kokemuksensa vaikutusmahdollisuuksista työnteokoon liittyviin seikkoihin. Tekijän väitteiden ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot ovat esitetty tarkemmin liitteen 4 liitetaulukossa 22.



Kuvio 22. Tekijän mahdollisuus toteuttaa itseään toteutuminen ryhmittäin

Palkkataso ei yleisesti pidetä kovinkaan tyydyttävänä, ja sen sitouttava vaikutus jää heikoksi. Palkkataso näyttäisi sitouttavan vuokratyöntekijöitä paremmin kuin vakituista henkilöstöä, mutta toteutuminen jää heilläkin osittaiseksi. Sen sijaan vakituisen henkilöstön kohdalla kokemukset palkkatasoon liittyvistä väitteistä jäävät pääsääntöisesti heikoiksi, kuten tekijän sitouttava vaikutuskin. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 23.

Määräaikaisia ja osa-aikaisia lukuun ottamatta Postin henkilöstö ei koe palkan vastaavan erityisen hyvin työn vaatavuutta tai vastuullisuutta. Erityisen kriittistä vakituinen henkilöstö on hyvistä työnsuorituksista palkitsemiseen, sillä vain n. 10 % kokee, että palkitseminen on edes jossain määrin tyydyttävää ja yhteensä yli 80 % on vähintään eri mieltä siitä, että Postin palkitseminen olisi hyvää.

Vuokratyöntekijät sen sijaan kokevat varsin vahvasti, että palkka vastaa sekä työn vastuullisuutta että vaatavuutta. Yli kaksi kolmasosaa vastanneista on vähintään jossain määrin samaa mieltä palkan ja työn vaatavuuden ja vastuullisuuden vastaavuudesta. Vakituiseista henkilöstöstä vain n. 45 %, kokee palkan vastaavan edes jossain määrin niin työn vaatavuutta kuin vastuullisuuttakin. Samalla kuitenkin Postin koetaan palkitsevan varsin huonosti työntekijöitä hyvistä työsuorituksista. Lisäksi vuokratyöntekijät ovat hieman halukkaampia siirtymään paremmin maksavan kilpailijan palvelukseen kuin vakituinen henki-

löstö. Vuokratyöntekijöistä hieman yli 60 % ja Postin työntekijöistä 55 % olisi valmiita siirtymään suuremman palkan perässä mahdollisen kilpailijan palvelukseen. Tekijän väitteiden ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot ovat esitetty tarkemmin liitteen 4 liitetaulukossa 23.



Kuvio 23. Tekijän palkkataso toteutuminen ryhmittäin

Työn mielekkyys näyttäisi sitouttavan vuokratyöntekijöitä hieman paremmin kuin vakituista henkilöstöä, jolla vaikutus jää hyvin heikoksi. Vuokratyöntekijöillä toteutuminen on osittaista. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 24.



Kuvio 24. Tekijän työn mielekkyys toteutuminen ryhmittäin

Tekijän suurempi toteutuminen vuokratyöntekijöillä johtuu lähinnä siitä, että he pitävät työstään enemmän ja kokevat sen kiinnostavammaksi kuin mitä vakituinen henkilöstö tekee. Vuokratyöntekijöistä 90 % pitää työstään vähintään jossain määrin, ja kiinnostavana sitä pitää 67 %. Vakituisten henkilöstön kohdalla luvut ovat 62 % ja 37 %. Koska työtehtävät samalla kuitenkin koetaan hyvin vahvasti rutiininomaisiksi, ja koska nykyisiin työtehtäviin ei olla järin tyytyväisiä, ei työn mielekkyyden siksi voida katsoa olevan erityisen suurta. Väitteiden vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 24.

Vuokratyöntekijät kokevat erilaisia **arvostukseen liittyviä tunteita** huomattavasti enemmän kuin vakituinen henkilöstö. Vuokratyöntekijöillä kokemus siitä, että Posti arvostaa

työntekijöitään ja kohtelee näitä hyvin, on tuntuvasti positiivisempaa kuin vakituisella henkilöstöllä. Ainoastaan vuokratyöntekijöiden kohtelun suhteen heidän kokemuksensa on varsin negatiivista. Tekijä toteutuukin siksi heidän kohdallaan vain osittain, vaikka tekijän muiden väitteiden kohdalla sitouttava vaikutus on suurta. Postin henkilöstön kohdalla tekijä toteutuu määräaikaisten kohdalla ja osittain korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden kohdalla. Muilla vaikutus jää heikoksi. Tekijän toteutuminen on esitetty kuviossa 25.

Vakituinen henkilöstö ei koe Postin arvostavan tai kohtelevan henkilöstöään erityisen hyvin. Enemmistö vastanneista suhtautuu kriittisesti kumpaankin esitettyyn väitteeseen. Erityisen negatiivista on kokemus siitä, kuinka Posti arvostaa henkilöstöään, sillä ainoastaan 5 vastaajaa on samaa mieltä väitteen kanssa. Sen sijaan vuokratyöntekijät ovat vahvasti sitä mieltä, että Posti kohtelee hyvin ja arvostaa työntekijöitään. Vuokratyöntekijöitä he kokevat Postin arvostavan hieman heikommin. Vakituinen henkilöstö toisaalta taas kokee vahvasti Postin arvostavan vuokratyöntekijöitä huomattavasti enemmän kuin omaa henkilöstöään. Erityisen vahvasti tätä mieltä ovat pisimpään työskennelleet. Tarkemmin sitoutumistekijän väitteiden vastauskeskiarvoja on esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 25.



Kuvio 25. Tekijän arvostuksen tunteet toteutuminen ryhmittäin

Oikeudenmukaiset ja tasapuoliset käytännöt toimivat sekä motivaatio- että sitoutumistekijöinä ja tätä on tarkasteltu tarkemmin jo kappaleessa 6.2 sivulla 48 ja siksi tässä yhteydessä esitellään sitoutumistekijän toteutuminen vain suppeasti. Tekijä toteutuu varsin heikosti, ainoastaan vuokratyöntekijöiden, osa-aikaisten ja määräaikaisen Postin henkilöstön kohdalla sen voidaan todeta toteutuvan osittain. Muilla ryhmillä tekijän vaikutus on heikkoa. Toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 26 ja väitteiden ryhmäkohtaiset keskiarvot ovat esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 26.



Kuvio 26. Tekijän oikeudenmukaiset ja tasapuoliset käytännöt toteutuminen ryhmittäin

Vuokratyöntekijöiden kohtelu on todettu useissa tutkimuksissa vaikuttavan vuokratyöntekijöiden, mutta ei juurikaan vakituisen henkilöstön sitoutumiseen. Siksi tekijää karotetaan ainoastaan vuokratyöntekijöiden kohdalla. Tekijä toteutuu kaiken kaikkiaan osittain vuokratyöntekijöiden kohdalla, joskin eri osatekijöiden kohdalla on suurta vaihtelua.

Kuten jo aiemmin on todettu, vuokratyöntekijät kokevat varsin vahvasti olevansa osa työyhteisöä. He kokevat myös Postin henkilöstön auttavan heitä samalla tavalla kuin vakituista henkilökuntaa. Vuokratyöntekijöillä on jopa aavistuksen verran positiivisempi kuva avun tasapuolisuudesta kuin vakituisella henkilöstöllä. Vastaavasti vuokratyöntekijöillä on kuitenkin melko negatiivinen käsitys vuokratyöntekijöiden ja vakituisen henkilöstön kohtelun tasapuolisuudesta. Erityisen kriittisiä he ovat saamaansa perehdytykseen, jota pidetään yleisesti riittämättömänä: vain 4 vuokratyöntekijää on samaa mieltä perehdytyksen riittävydestä ja 17 eri mieltä. Kaiken kaikkiaan 75 % vuokratyöntekijöistä on vähintään jossain määrin eri mieltä perehdytyksen riittävydestä.

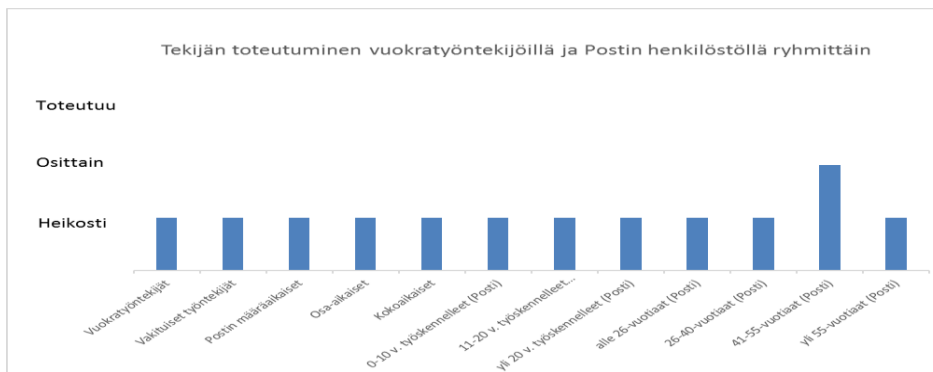
Koska kohtelun koetaan olevan melko epätasapuolista ja koska perehdytystä pidetään täysin riittämättömänä, ei sitoutumistekijän voida mielestäni katsoa toteutuvan, vaan toteutuminen on osittaista. Väitteiden vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 27.

Vastaajat eivät koe, että **organisaatioon kuulumisesta saatavia hyötyjä** ilmenisi tutkimusympäristössä, poikkeuksena 41–55-vuotiaiden Postin työntekijöiden ryhmä. Ainoastaan n. 30 % vastaajista kokee saavansa työstään mitään sellaisia etuja, joita toinen työnantaja ei voisi tarjota, vuokratyöntekijöistä vielä hieman tätäkin vähemmän. Ainoastaan 41–55-vuotiaiden ryhmä kokee työnantajan tarjoavan heille joitain sellaisia etuja, jotka voisivat sitouttaa heitä työnantajaan, heistäkin 35 % kokee saadut edut vähäisiksi. Saatujen etujen ei siis voida katsoa sitouttavan henkilöstöä. Toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 27 ja väitteiden vastauskeskiarvot on esitelty liitteen 4 liitetaulukossa 28.



Kuvio 27. Tekijän organisaatioon kuulumisesta saatavat hyödyt toteutumisen ryhmittäin

Myöskään **palautteen saamisen** ei koeta olevan erityisen tyydyttävällä tasolla. Sen si-touttava vaikutus jää heikoksi kaikilla ryhmillä, pois lukien 41–55-vuotiaat, jotka kaikkein vähiten kaipaavat niin palautetta ylipäänsä kuin nykyistä enemmän palautetta. Heillä to-teutumisen voidaan katsoa olevan osittaista. Kuvio 28 esittää tekijän toteutumista.



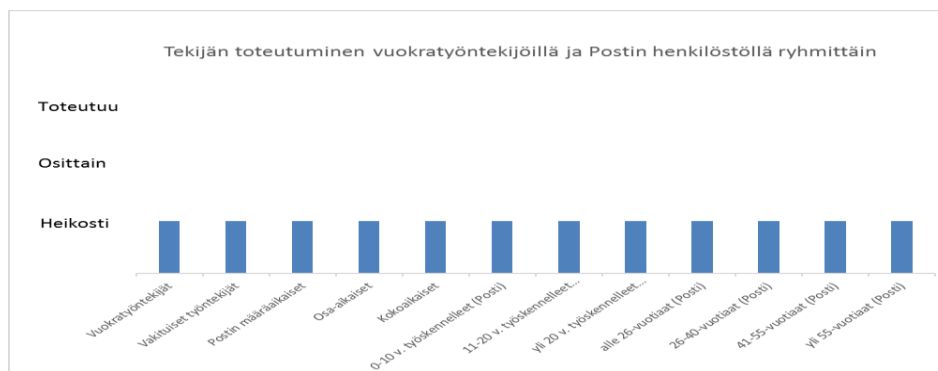
Kuvio 28. Tekijän palautteen saaminen toteutumisen ryhmittäin

Postin työntekijöistä 60 % ja vuokratyöntekijöistä 80 % kokee saavansa riittämättömästi palautetta ja vain 10–15 % kokee palautteen olevan riittävää. Palautetta kaivataan muu-tenkin huomattavasti nykyistä enemmän, sillä vain n. 5 % vastaajista on edes jossain määrin sitä mieltä, ettei esimiesten tulisi antaa nykyistä enemmän palautetta. Tekijän väit-teiden tarkemmat vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 29.

Palkitsemisen ja erilaisten **palkintojen** sitouttava vaikutus jää myös olemattomaksi. Vas-taajat, niin Postin henkilöstö kuin vuokratyöntekijät, kokevat hyvin vahvasti, että hyvistä työnsuorituksista tulisi saada rahallisia palkkioita. Koska tämä ei tutkimuskohteessa ole käytäntönä, ei nykyisen palkitsemiskäytännön voida nähdä olevan työntekijöiden mielestä erityisen kannustava tai sitouttava. Myös palkitsemisen nykyinen taso saa täystyrmäyk-sen: alle 4 % pitää sitä hyvänä ja 9 % melko hyvänä.

Vuokratyöntekijät suhtautuvat palkitsemiseen hieman myönteisemmin kuin vakituinen henkilöstö, mutta heilläkin kokemus useimpien väitteiden kohdalla jää matalalle tasolle. Ainoastaan palkitsemisen tasapuolisuudesta heillä on varsin positiivinen näkemys.

Koska työn sisältö, toisin kuin palkka ja palkinnot, ei vastausten perusteella ole erityisen merkittävä tekijä vastaajille, korostaa tämä epätydyttäväksi koetun palkitsemisen merkitystä sitoutumiselle. Koska palkitseminen koetaan epätydyttäväksi eikä rahallista palkitsemista esiinny, ei sitoutumistakaan siten synny kuin heikosti. Sitoutumistekijään liittyvien väitteiden tarkemmat ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 30. Tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 29.



Kuvio 29. Tekijän palkinnot toteutuminen ryhmittäin

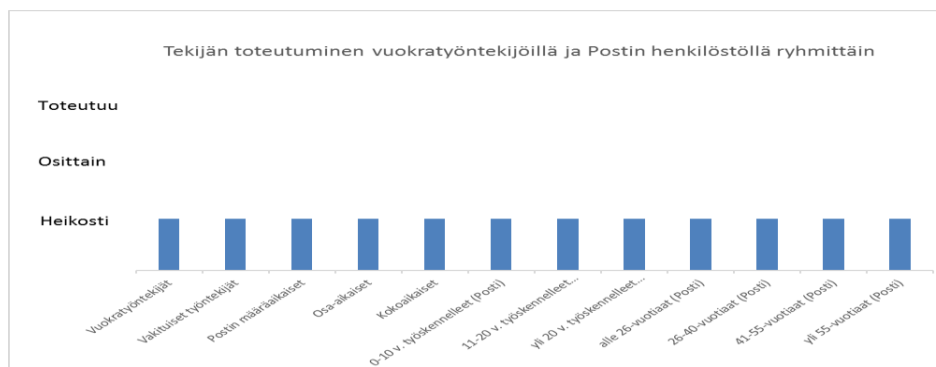
Myös **urakehitysmahdollisuuksien** sitouttava vaikutus jää hyvin heikoksi, sillä urakehitysmahdollisuudet koetaan lähinnä olemattomiksi. Vakituudesta henkilöstöstä ainoastaan 2 vastaajaa kokee vahvasti voivansa edetä urallansa, ja edes jossain määrin urakehitysmahdollisuuksia itsellään näkee alle 15 % vastaajista. Vuokratyöntekijöillä usko urakehitysmahdollisuuksiin Postilla on suurempaa, mutta heistäkin lähes puolet kokee, ettei mahdollisuuksia käytännössä ole. Koska uralla eteneminen koetaan käytännössä mahdottomaksi, ei tekijä vaikuta sitouttavasti minkään ryhmän kohdalla. Ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 31 ja tekijän toteutuminen on esitetty kuviossa 30.



Kuvio 30. tekijän urakehitysmahdollisuudet toteutuminen ryhmittäin

Myöskään **työolojen tai työtyytyväisyyden** ei voida katsoa edistävän sitoutumista tutkimuskohteessa. Kaiken kaikkiaan kokonaiskokemus työoloista jää melko heikoksi niin Postin henkilöstöllä kuin vuokratyöntekijöilläkin. Ainoastaan työskentelyolosuhteiden voidaan katsoa olevan vuokratyöntekijöiden mielestä hyvällä tasolla, muiden osatekijöiden kohdalla sekä vakituisen henkilöstön että vuokratyöntekijöiden kokemus on varsin negatiivinen.

Suuri enemmistö vakituisista työntekijöistä kokee työolojen ja siten myös työtyytyväisyyden olevan puutteellisella tasolla. Lisäksi n. 75 % työntekijöistä kokee, ettei kykene aina tekemään työtään riittävän hyvin itsestä johtumattomien syiden takia. Myös työvälineiden tilaan suhtaudutaan kriittisesti, ja erityisen suurta kritiikkiä saa osakseen perehdytys. Se koetaan täysin riittämättömäksi, sillä väitteen kanssa on samaa mieltä vain yhteensä 6 vastaajaa. Sitoutumistekijän väitteiden tarkemmat ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 32 ja tekijän toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 31.



Kuvio 31. Tekijän työolot ja työtyytyväisyys toteutuminen ryhmittäin

Myöskään **luottamuksen työnantajaan kohtaan**, tarkemmin ottaen luottamuksen työpaikkojen pysyvyyteen, ei voida katsoa sitouttavan työntekijöitä. Vakituisen henkilöstön luottamus siihen, että työpaikka on turvattu ei ole erityisen suurta. Noin 70 % väitteeseen kantaa ottaneista ovat epävarmoja, ja suhtautuvat kysymykseen joko varovaisen positiivisesti tai epäilevästi. Sen sijaan n. 20 % pitää työpaikkaansa uhattuna ja vain 10 % uskoo työpaikkansa olevan turvattu tulevaisuudessakin. Kysymys on selkeästi vastaajille vaikea, sillä noin viidesosa kaikista vastaajista ei ota kysymykseen kantaa.

Vuokratyöntekijöiden kohdalla luottamus on hieman suurempaa, mutta sekin jää matalalle tasolle. Vuokratyöntekijöistä n. 35 % ei pidä työpaikkoja turvattuna ja yhteensä lähes puolet ovat vähintään epävarmoja niiden pysyvyydestä. Alle 20 % vuokratyöntekijöistä kokee työpaikkansa turvatuksi tulevaisuudessa. Tarkemmin tekijän väitteiden vastauskeskiarvot ovat esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 33 ja tekijän toteutuminen on esitetty kuviossa 32.



Kuvio 32. Tekijän luottamus työnantajaa kohtaan toteutuminen ryhmittäin

Turvallisuudentunne mittaa työntekijän kokemusta oman työpaikkansa säilymisestä, ei työpaikkojen pysyvyydestä yleensä. Tekijää kartoitetaan sekä suoraan että epäsuorasti: vastaajilta kysytään kokevatko he työpaikkansa turvatuksi sekä kokevatko he vuokratyön uhaksi vai ei. Mitä suurempaa on usko työpaikan säilymiseen ja mitä vähemmän pelätään työpaikan menetystä, sitä suurempaa on turvallisuudentunteen synnyttämä sitoutuminen.

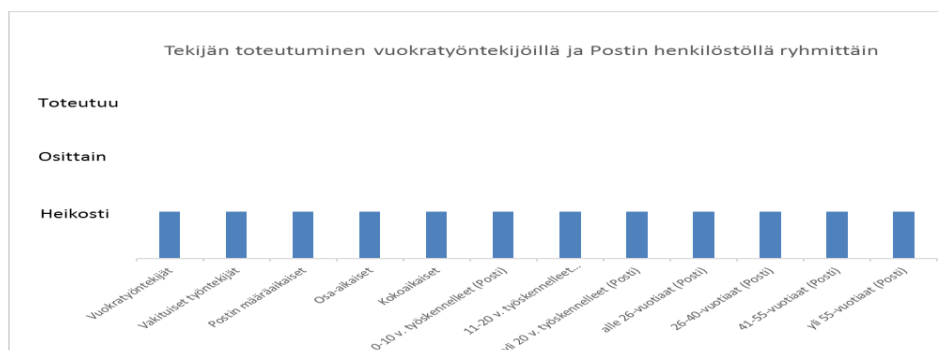
Luottamus työpaikan pysyvyyteen ei ole kovin suurta, kuten edellä olen todennut. Samaan aikaan kuitenkin työpaikan menestystä ei erityisemmin pelätä. Tästä voi mielestäni vetää sen johtopäätöksen, että vaikka työpaikat itsessään koetaan ainakin osin uhatuiksi, ei oman työpaikan puolesta kuitenkaan juurikaan pelätä. Sen sijaan vuokratyö koetaan selkeästi uhaksi, ainoastaan alle 10 % vakituisesta henkilöstöstä ei koe vuokratyötä uhkana. Vuokratyöntekijöiden turvallisuudentunne on hieman vakituista henkilöstöä heikompaa. Vuokratyöntekijät eivät koe vuokratyön uhkaavan vakituisen henkilöstön työpaikkoja, mutta kysymyksenasettelusta ei selviä, kokevatko he lisääntyneen vuokratyön uhaksi omille työpaikoilleen. Koska usko oman työn pysyvyyteen ei ole suurta, jää tekijän esiintyminen heikoksi kaikkien ryhmien kohdalla, kuten kuviossa 33 on havainnollistettu. Tarkemmat ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot tekijän väitteisiin löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 34.



Kuvio 33. Tekijän turvallisuudentunne toteutuminen ryhmittäin

Myös **esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen** perustuva sitoutumistekijä toteutuu varsin heikosti: esimiehiä ei koeta kovinkaan kannustaviksi tai tasapuolisiksi. Erityisesti muutostilanteita koetaan johdettavan erityisen huonosti, sillä yksikään vastaaja ei ole sitä mieltä, että muutostilanteita johdettaisiin hyvin. Lisäksi vastanneista vain 5 on jossain määrin samaa mieltä esitetyn väitteen kanssa. Vakituisen henkilöstön kokemus kannustavuudesta on melko matalalla tasolla. Enemmistö vastaajista kokee esimiesten kannustavuuden olevan vähintään puutteellista, ja vain 8 % kokee esimiehet kannustaviksi. Sen sijaan vuokratyöntekijät kokevat varsin vahvasti Postin esimiesten olevan kannustavia.

Myös tasapuolisuudessa katsotaan olevan selkeästi parantamisen varaa, sillä enemmistö, yli 70 % vakituisesta henkilöstöstä ja n. 50 % vuokratyöntekijöistä, kokee esimiesten suosivan tiettyjä työntekijöitä. Ainoastaan Postin määräaikainen henkilöstö kokee esimiehet enemmän tasapuolisiksi kuin tiettyjä henkilöitä suosiviksi. Kaikissa muissa ryhmissä esimiesten koetaan suosivan tiettyjä henkilöitä. Sitoutumistekijän väitteiden ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot löytyvät liitteen 4 liitetaulukosta 35. Koska kokemus muutosjohtamisen tasosta ja esimiesten kannustavuudesta jää alhaiseksi ja koska esimiehet lisäksi koetaan pikemminkin suosiviksi kuin tasapuolisiksi, ei esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen nykyisen tason voida katsoa toimivan sitouttavasti minkään tarkastellun ryhmän kohdalla. Toteutuminen on havainnollistettu kuviossa 34.



Kuvio 34. Tekijän esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen toteutuminen ryhmittäin

Lisäksi neljää sitoutumistekijää analysoin erikseen muista, sillä ne mittaavat muuta kuin affektiivista sitoutumista, ja siksi niiden esiintyminen tutkittavassa ympäristössä ei ole yhtä suotuisaa työnantajan näkökulmasta. Tekijöistä yksi kartoittaa normatiivisen sitoutumisen määrää ja kaksi jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen määrää. Viimeinen tekijä mittaa sitoutumisen transaktionaalista luonnetta, eli työskentelyä pelkän palkan takia.

Sitoutumistekijä **velvollisuus organisaatiota kohtaan** mittaa tutkimuskohteessa mahdollisesti ilmenevää normatiivista sitoutumista ja sen voimakkuutta. Sitoutuminen on normatiivista silloin, kun se perustuu joko ulkoisiin pakotettuihin normeihin, jotka henkilö omaksuu

ulkoisen paineen takia, tai kun henkilö sitoutuu lähinnä palkintojen ja saatujen etujen vaikutuksesta. Koska normatiivinen sitoutuminen ei pääsääntöisesti pohjautu henkilön todellisiin motiiveihin ja arvoihin, ei sitä pidetä yhtä toivottuna sitoutumisen muotona kuin affektiivista sitoutumista. Tässä tutkimuksessa normatiivisen sitoutumisen esiintymisen karjoittaminen rajataan koskemaan ainoastaan sen palkintoihin perustuvaa muotoa.

Normatiivisen sitoutumisen ilmeneminen on hyvin kaksijakoista. Yli 10 vuotta työskennelleiden, yli 55-vuotiaiden, osa-aikaisten ja alle 26-vuotiaiden Postin työntekijöiden kohdalla normatiivisen sitoutumisen elementtejä ei mielestäni voida havaita: ryhmät osoittavat joko suurta halua vaihtaa työnantajaa tai vähäistä kiinnostusta joustamiselle. Siksi on mielestäni vaikeaa todeta heidän tuntevan suurta velvollisuudentunnetta työnantajaa kohtaan.

Sen sijaan vuokratyöntekijöillä sitoutumistekijän elementtejä näyttäisi esiintyvän vahvasti, kuten Postin henkilöstön osalta määräaikaisten, korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden ja 26–55-vuotiaiden kohdalla. Näissä ryhmissä työtä koetaan tehtävän pitkälti palkan takia, toisaalta halukkuus joustamiseen ja ylimääräisen tekemiseen on vahvaa. Kun samaan aikaan työnantajaa ei olla erityisen hanakoita vaihtamaan, näyttäisi olevan perusteita sille, että työnantajaan sitoudutaan velvollisuudentunteesta palkan maksajaa kohtaan. Tekijän väitteiden tarkemmat vastauskeskiarvot ovat esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 36.

Koska kaikilla ryhmillä samaan aikaan kuitenkin esiintyy vahvasti myös affektiivisen sitoutumisen elementtejä, kuten halukkuutta joustamiseen ja ylimääräisen tekemiseen, voi sitoutuminen olla luonteeltaan myös affektiivista. Normatiivisen sitoutumisen esiintymisen määrittelemiseksi tuleekin ryhmien vastauksia verrata muihin sitoutumistekijöihin.

Edellä mainituilla ryhmillä esiintyy vähintään osittaista kiintymystä työpaikkaan. Samaan aikaan pyrkimys toimia Postin arvojen ja tavoitteiden mukaisesti on vahvaa ja työstä lisäksi melko pitkälti pidetään. Mielestäni normatiivisen sitoutumisen edellytyksiä ei siksi voida ilman tarkempaa tutkimusta havaita. Sitä ei näyttäisi merkittävässä määrin esiintyvän tutkitussa ympäristössä, pikemminkin sitoutuminen on luonteeltaan affektiivista tai jatkuvuuteen pohjautuvaa kuin normatiivista. Vuokratyöntekijöillä sitoutuminen näyttäisi sen sijaan olevan lähinnä affektiivista: he tuntevat vahvaa kiintymystä työnteke-organisaatioon, pitävät työstään, sitoutuvat työnantajan arvoihin, osoittavat suurta alttiutta joustamiseen ja pyrkivät vahvasti saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Organisaation jättämisestä syntyviä haittoja koskevaa tekijää tutkitaan monivalintakysymyksellä, joka mittaa sekä halukkuutta vaihtaa työpaikkaa, että syitä sille, miksi työpaikkaa ei kuitenkaan vaihdeta, vaikka henkilö niin haluaisikin tehdä. Sitoutumistekijä tutkii

sitä, perustuvatko syyt jäädä työnantajan palvelukseen aitoon haluun pysyä kyseisellä työpaikalla, vai vaikuttaako taustalla jonkinlainen pakkotilanne, joka kannustaa tai pakottaa olemaan vaihtamatta työpaikkaa, kuten vaikeus löytää korvaavaa työtä. Jatkuvuuteen pohjautuvasta sitoutumisesta on kyse myös silloin, kun henkilö jää epätyytyttävään työhön sen tarjoamien vaikeasti korvattavien etujen takia.

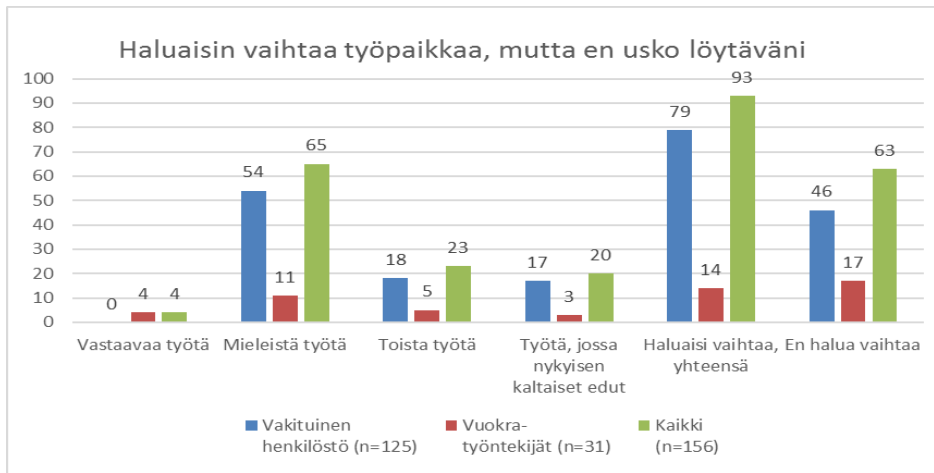
Jatkuvuuteen pohjautuvan sitoutumisen elementtejä esiintyy vahvasti tutkimusympäristössä. Kaikista vastanneista 60 % haluaisi vaihtaa ja 40 % ei haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Postin henkilöstön kohdalla kaikissa ryhmissä enemmistö haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Vuokratyöntekijät ovat ainoa ryhmä, jonka enemmistö ei halua vaihtaa työpaikkaa, mutta heistäkin 45 % vaihtaisi työpaikkaa. Taulukossa 7 on esitelty eri syiden esiintymistä vakituisten henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden välillä.

Taulukko 7. Prosentuaalinen osuus eri syille vaihtaa työtä

Haluaisin vaihtaa työnantajaa, mutta en usko löytäväni	Vakituinen henkilöstö, prosenttia	Vuokratyöntekijät, prosenttia
Vastaavaa työtä	0	13
Mieleistä työtä	43	35
Toista työtä	14	16
Työtä, jossa nykyisen kaltaiset edut	14	10
Haluaisi yhteensä	63	45
En halua vaihtaa	37	55

Eriyisen suurta halukkuus vaihtaa työpaikkaa on alle 26-vuotiaiden ja 11–20 vuotta työskennelleiden kohdalla, joista n. 75 % haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Myös 41–55-vuotiaiden halu vaihtaa työpaikkaa on keskimääräistä suurempaa. Sen sijaan korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden, 26–40-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa on keskimääräistä pienempää. Muilla ryhmillä halukkuus on kutakuinkin keskiarvon mukaista.

Suurin syy sille, että työnantajaa ei halusta huolimatta vaihdeta, on vaikeus löytää mieleistä työpaikkaa. Osa vastaajista kokee myös, että nykyisessä työssä pysytään, koska on vaikeuksia löytää työtä ylipäänsä. Syitä halulle vaihtaa työpaikkaa ja sen suuruutta on havainnollistettu kuviossa 35.



Kuvio 35. Syyt, miksi työpaikka haluttaisiin vaihtaa

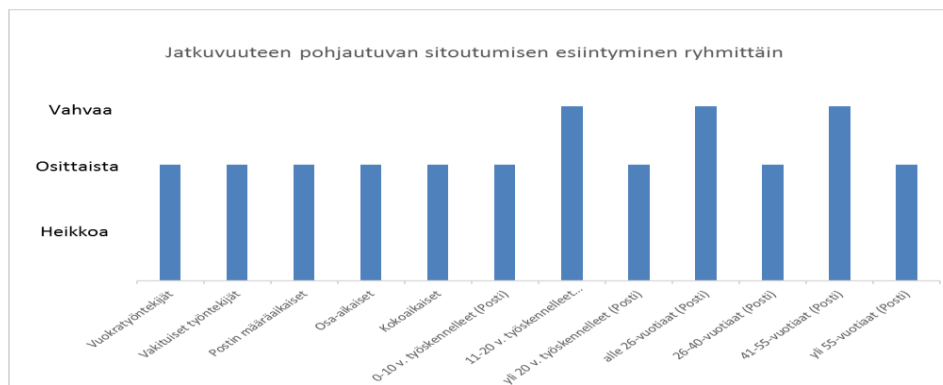
Myös sitoutumistekijä **pakko tai välttämättömyys** mittaa työympäristössä esiintyvää jatkuvuuteen pohjautuvaa sitoutumista. Mikäli henkilö ei halua vaihtaa työpaikkaa, ei myöskään jatkuvuuteen pohjautuvaa sitoutumista esiinny. Sen sijaan sitä esiintyy, jos henkilö haluaa vaihtaa työnantajaa, mutta ei itsestään riippumattomien syiden takia voi sitä tehdä.

Vakituisesta henkilöstöstä n. 60 % kertoo haluavansa vaihtaa työpaikkaa, mutta eivät usko löytävänsä korvaavaa tai mielekkäämpää työtä. Loput eivät halua vaihtaa työnantajaa. Vastaukset osoittavat, että pakko vaikuttaa sitoutumiseen tuntuvalta osalla henkilöstöä. Erityisen suurta halukkuus vaihtaa työpaikkaa on alle 26-vuotiaiden, 41–55-vuotiaiden ja 11–20 vuotta työskennelleiden keskuudessa, joista jopa 75 % haluaisi vaihtaa työpaikkaa, mutta ei usko löytävänsä lähinnä mieleistä työpaikkaa tai työtä ylipäänsä.

Toisaalta halukkuus vaihtaa työnantajaa näyttäisi kuitenkin olevan hieman varautunutta ja osin kaksijakoistakin. Kun tutkittavilta kysyttiin, vaihtaisivatko he työnantajaa heti mikäli tämä olisi vain mahdollista, ei vaihtohalukkuus näyttäisi olevan yhtä suurta. Vain n. 55 % olisi valmiita vaihtamaan työnantajaa. Kutakuinkin saman suuruinen osuus voisi myös harvita siirtymistä paremmin maksavan kilpailijan palvelukseen.

Vuokratyöntekijöistä vastaavasti n. 45 % haluaisi vaihtaa työpaikkaa, mutta eivät usko löytävänsä korvaavaa tai mielekkäämpää työtä. Kuten vakituisella henkilöstöllä, myös vuokratyöntekijöillä halukkuus vaihtaa työnantajaa on hieman kaksijakoista. Kun vuokratyöntekijöiltä kysyttiin, vaihtaisivatko he työnantajaa heti, mikäli tämä olisi vain mahdollista, vain noin joka kolmas olisi halukas vaihtamaan työnantajaa. Toisaalta taas halukkuus siirtymä sellaisen mahdollisen kilpailijan palvelukseen, joka maksaisi parempaa palkkaa oli huomattavasti suurempaa, sillä n. 65 % suhtautui myönteisesti ajatukseen. Tekijän väitteiden ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot ovat esitetty liitteen 4 liitetaulukossa 37.

Jatkuvuuteen pohjautuvaa sitoutumista voidaan todeta esiintyvän varsin laajasti, erityisesti vakituisen henkilöstön kohdalla, vuokratyöntekijöiden kohdalla esiintyminen on hieman heikompaa. Tekijän voidaan katsoa toteutuvan useimpien tarkasteluryhmien kohdalla: ainostaan korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden, 26–40-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden sekä vuokratyöntekijöiden kohdalla toteutuminen on osittaista. Koska jatkuvuuteen pohjautuvalla sitoutumisella on koettu olevan pikemminkin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia työntekijän työperäiseen käyttäytymiseen, ei sitoutumistekijän ilmenemistä näinkin voimakkaana voida pitää työnantajan kannalta erityisen toivottavana ilmiönä. Tekijän esiintymistä on havainnollistettu kuviossa 36.



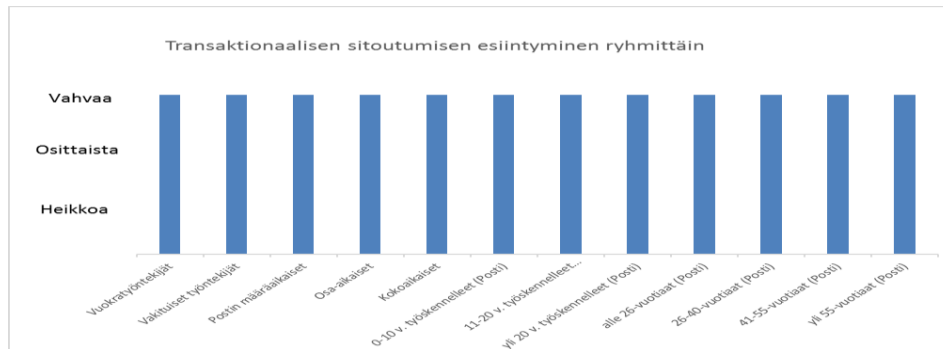
Kuvio 36. Jatkuvuuteen pohjautuvan sitoutumisen esiintyminen ryhmittäin

Lisäksi tarkastelen sitoutumisen transaktionaalista luonnetta, eli **työntekoa lähinnä palkan takia**. Sitoutuminen vaikuttaisi vahvasti transaktionaaliselta, sillä n. 35 % vastanneista kertoi työskentelevänsä lähinnä palkan takia, kun vain alle 10 % koki, ettei palkka ollut merkittävin syy työnteolle. Kaiken kaikkiaan lähes 80 % kysymykseen vastanneista vakituisen henkilöstön edustajista ja n. 65 % vuokratyöntekijöistä kertoi palkan olevan vähintään jossain määrin olennainen syy heidän työnteolleen.

Suurinta pelkän palkan takia työskentely oli osa-aikaisten, alle 26-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden keskuudessa, pienintä Postin määräaikaisella henkilöstöllä, 41–55-vuotiailla ja vuokratyöntekijöillä. Transaktionaalisuutta esiintyy kaiken kaikkiaan vahvasti kaikissa tarkasteltavissa ryhmissä, esiintyminen on havainnollistettu kuviossa 37 ja tekijän väitteiden ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot ovat esitetty tarkemmin liitteen 4 liitetaulukossa 38.

Vaikka työtä koetaankin tehtävän pitkälti palkan takia, ei tämä itsessään osoita, että transaktionaalinen sitoutuminen olisi erityisen suurta. Kuten aikaisemmin käsitellyistä tekijöistä on ilmennyt, kokevat vastaajat myös pitävänsä työstään ja tekevänsä tärkeää työtä. Etenkin vuokratyöntekijöillä erilaisten affektiivisten sitoutumistekijöiden määrä on suuri. Siksi pelkän yhden kysymyksen perusteella ei mielestäni transaktionaalisen sitoutumisen

vahvuudesta voi tehdä liian kattavia johtopäätöksiä, vaan ainoastaan todeta, että sitä näyttäisi esiintyvän. Mikäli transaktionaalisen sitoutumisen määrä halutaan selvittää, vaatii tämä laajempaa tutkimusta, joka ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen aihepiiriin.



Kuvio 37. Transaktionaalisen sitoutumisen esiintyminen ryhmittäin

Lopuksi tutkin työntekijän iän, työsuhteen muodon ja postikeskuksessa työskentelyn pituuden vaikutusta sitoutumiseen. Näistä kaikissa ei jakoa vuokratyöntekijöihin ja vakituisen henkilöstöön ole puutteellisen tilastollisen luotettavuuden takia tehty, vaan olen tarkastellut tekijän vaikutusta ainoastaan vakituisen henkilöstöön. Tekijöiden vaikutusta on analysoitu tutkimalla kaikkien tekijöiden toteutumista eri ikäryhmissä, eri työntekomuotoa edustavissa ryhmissä ja erimittaisten työhistorioiden joukossa.

Työntekijän **ikä** näyttäisi vaikuttavan suuresti sitoutumiseen. Ikäryhmittäin tarkasteltuna havaitaan, että suurinta se on 41–55-vuotiailla ja toiseksi suurinta se on 26–40-vuotiaiden ryhmässä. Näillä ryhmillä toteutuu vähintään osittain noin puolet tekijöistä. Sen sijaan alle 26-vuotiaiden ja etenkin yli 55-vuotiaiden sitoutuminen on heikompaa. Taulukossa 8 on kuvattu tekijöiden ilmeneminen ikäryhmittäin.

Vastaukset osoittavat mielestäni sen, että yli 55-vuotiaiden sitoutuminen on selkeästi heikompaa kuin muilla ikäryhmillä. Myös alle 26-vuotiailla näyttäisi olevan havaittavissa hieman heikompaa sitoutumista kuin tätä vanhemmilla. Se ei kuitenkaan eroa yhtä merkittävästi kuin yli 55-vuotiaiden sitoutuminen. Todennäköisin syy kaikkein nuorimpien matalammalle sitoutumiselle on mielestäni se, että he ovat työskennelleet lyhyemmän ajan kuin muut, eivätkä ole vielä ehtineet samalla tavalla samaistua ja sitoutua työpaikkaan.

Sen sijaan vanhimpien työntekijöiden heikkoon sitoutumiseen vaikuttaa useampi tekijä. Heillä on havaittavissa keskimääräistä suurempaa motivaation heikkenemistä. He suhtautuvat myös kriittisesti työssä ja työpaikalla tapahtuneisiin muutoksiin ja niiden toteutustapoihin. Lisäksi heidän kokemuksensa työskentelyolosuhteista on keskimääräistä kriitti-

sempää. Myös turvallisuudentunne on merkittävä tekijä, sillä yli 55-vuotiaan mahdollisuudet työllistyä uudelleen ovat selkeästi nuorempia heikkommat, ja heidän luottamuksensa työnsä pysyvyyteen on heikompaa kuin muilla ikäryhmillä.

Sen sijaan työntekijän iän vaikutusta vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen ei ole mahdollista tutkia vuokratyöntekijöiden ikärakenteen takia. Kyselyyn vastanneista vuokratyöntekijöistä vain kolme on yli 40-vuotiaita muiden ollessa tätä nuorempia. Myöskään jaottelu iän perusteella alle ja yli 26-vuotiaisiin ei ole perusteltua, sillä näin poikkeavien ryhmien kohdalla olisi suuri epäsuhta, mikä voisi vaikuttaa erittäin paljon tulosten luotettavuuteen.

Taulukko 8. Sitoutumistekijöiden toteutuminen eri ikäryhmissä

Ikäryhmä	Toteutuu	Osittain	Heikosti
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	8	9	11
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	6	6	16
26-40-vuotiaat (kaikki)	10	5	13
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	8	7	13
41-55-vuotiaat	9	7	12
Yli 55-vuotiaat	5	6	17

Työsuhteen pituus näyttäisi myös vaikuttavan sitoutumisen asteeseen. Pidempään työsuhteessa olleilla näyttäisi sitoutuminen olevan selkeästi heikompaa kuin lyhyempään työskennelleillä. Sitoutuminen osoittaa tendenssiä laskea työskentelyn keston mukaan, sillä 11–20 vuotta työskennelleillä sitoutuminen on heikompaa kuin korkeintaan 10 vuotta työskennelleillä. Kaikkein heikointa sitoutuminen on yli 20 vuotta työskennelleillä. Taulukossa 9 on esitetty tekijöiden toteutuminen postikeskuksessa työskentelemisen pituuden mukaan vertailtuna.

Taulukko 9. Sitoutumistekijöiden toteutuminen työsuhteen pituuden perusteella

Työskentelyn pituus	Toteutuu	Osittain	Heikosti
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	10	6	12
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	11	5	12
11-20 vuotta työskennelleet	6	6	16
yli 20 vuotta työskennelleet	5	7	16

Olettamukseni on, että vanhimpien ja pisimpään postikeskuksessa työskennelleiden heikompi sitoutuminen johtuu työn luonteen suurista muutoksista. Kyselyyn vastanneista yli 20 vuotta työskennelleistä henkilöistä hyvin suuri osa on työskennellyt työpaikalla jo virkamiesaikana ennen vuotta 1995. He ovat kokeneet kaikkein suurimmat muutokset työympäristössä: työpaikka on muuttunut valtion virastosta ensin liikelaitokseksi, ja sitten julkiseksi osakeyhtiöksi. Samalla ovat kohonneet työn taloudellisen kannattavuuden vaati-

mukset sekä työtahti. Kun myös julkisuudessa on spekuloitu Postin yksityistämistä, voi tämän mielestäni katsoa vaikuttavan paljon juuri pisimpään työskennelleisiin, joiden kohdalla muutos totuttuun on suurta.

Myöskään muutosvastarinnan merkitystä ei tule mielestäni väheksyä: vanhemmilla työntekijöillä turvallisuushakuisuus on usein suurempaa kuin nuoremmilla, ja tämä vaikuttaa siihen, miten muutokset koetaan (Castellano 2014, 41–42). Sen sijaan nuoremmilla työntekijöillä vertailupohja on pienempi, koska he ovat kokeneet vähemmän muutoksia, ja vertaavat siksi tämän hetken tilannetta aivan erilaisiin lähtökohtiin kuin vanhemmat kollegansa.

Myöskään työsuhteen pituuden vaikutusta vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen ei voida tutkia vuokratyön lyhyehkön käytön takia, sillä yksikään vuokratyöntekijä ei ole työskennellyt yli kymmentä vuotta. Työskentelyn perusteella vuokratyöntekijät voitaisiin jakaa vain kahden ryhmään, joista toiseen, yli vuoden työskennelleisiin, kaiken lisäksi kuuluisi lähes 85 % vastanneista vuokratyöntekijöistä. Tässä tapauksessa ryhmien välillä olisi liian suuri epätasapaino luotettavien tutkimustulosten saamiseksi.

Kun verrataan sitoutumista **työsuhteen muodon** perusteella, voidaan vakituisen henkilöstön kohdalla havaita suuria eroja määräaikaisten Postin työntekijöiden ja vakituksessa työsuhteessa olevien välillä. Määräaikaisilla sitoutuminen on selkeästi suurempaa. Osa-aikaisilla työntekijöillä vastaavasti sitoutuminen näyttäisi olevan aavistuksen suurempaa kuin kokoaikaisilla työntekijöillä. Kaikkein suurinta sitoutuminen on kuitenkin vuokratyöntekijöillä. Tekijöiden ilmeneminen on havainnollistettu taulukossa 10.

Taulukko 10. Sitoutumistekijöiden toteutuminen työsuhteen muodon perusteella

Työsuhteen muoto	Toteutuu	Osittain	Heikosti
Vakituiset työntekijät	5	6	17
Määräaikainen Postin henkilöstö	10	5	13
Osa-aikaiset työntekijät	7	8	13
Kokoaikaiset työntekijät	7	5	16
Vuokratyöntekijät	9	12	8

6.4 Motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkitussa työyhteisössä voidaan havaita useita tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Osa tekijöistä vaikuttaa yleisesti parantavasti, osa heikentävästi ja lisäksi muutama tekijä vaikuttaa vuokratyöntekijöiden kohdalla parantavasti ja vakituisten henkilöstön kohdalla heikentävästi. Koska nämä tekijät voivat vaikuttaa samaan aikaan niin motivaatioon kuin sitoutumiseen, en enää erittele niitä sitoutumis- ja motivaatiotekijöihin.

Tekijöistä neljän voidaan katsoa toimivan sitoutumista kohottavasti niin vakituisen henkilöstön kuin vuokratyöntekijöidenkin kohdalla. Näitä ovat työtehtävien osaaminen ja niistä suoriutuminen, selkeät tavoitteet ja mahdollisuus tavoittaa ne, työyhteisön jäsenyys sekä yrityksen arvoihin samaistuminen.

Sekä vakituisella henkilöstöllä että vuokratyöntekijöillä on erittäin vahva luottamus osaamistasoonsa ja tehtävissään suoriutumiseen. Työtehtävät koetaan lähes yksimieleisesti osattavan erittäin hyvin ja tehtävistä suoriudutaan oman kokemuksen mukaan kiitettävästi. Myös tavoitteet koetaan varsin selkeiksi ja mahdollisuuksia saavuttaa ne pidetään erittäin suurina. Myös Postin arvoihin koetaan vahvasti voitavan samaistua. Tämä tekijä on varsin poikkeuksellinen, sillä se on harvoja tekijöitä, joissa vakituisen henkilöstön sitoutuminen on tuntuvasti suurempaa kuin vuokratyöntekijöillä.

Myös työyhteisön jäsenyys on kummallekin ryhmälle, mutta ennen kaikkea vakituiselle henkilöstölle, merkittävä taustatekijä sitoutumisessa. Vakittuiset työntekijät kokevat vahvasti olevansa osa työyhteisöä eikä heillä myöskään ole juurikaan halua vaihtaa työyksikköä. Vuokratyöntekijät eivät, luultavimmin työn luonteen takia, koe olevansa yhtä suuressa määrin osa työyhteisöä kuin vakituinen henkilöstö. Vaikka heidän halunsa vaihtaa työyksikköä on jonkin verran vakittuisia suurempi, ei heidänkään halukkuuttaan vaihtaa yksikköä voida pitää erityisen suurena. Työn satunnaisuuden takia vuokratyöntekijöiden kokemaa työyhteisön jäsenyyttä voidaan mielestäni pitää varsin suurena.

Useampi tekijä kohottaa vahvasti vuokratyöntekijöiden sitoutumista, mutta vastaavasti Postin henkilöstön kohdalla vaikutus jää heikommaksi. Henkilöstöryhmien välinen kilpailu ja niiden väliset pienet statuserot ovat erityisesti vuokratyöntekijöille merkittäviä sitoutumistekijöitä. Vakittuiselle henkilöstölle näiden sitouttava vaikutus jää pienemmäksi. Samanlaisista vaikutuksista voidaan nähdä myös mahdollisuuksien toteuttamista itseään ja työn merkityksellisyyden kanssa. Sen sijaan erilaisten arvostuksen tunteiden, työtehtävien kiinnostavuuden, ammattiympäryden sekä palkan ja työtehtävien vastaavuuden kohdalla havainnot ovat ristiriitaisia. Vuokratyöntekijöiden osalta tekijät vaikuttavat sitoutumiseen kohottavasti, mutta vakituisen henkilöstön kohdalla niiden voidaan todeta toimivan sitoutumista heikentävästi.

Erilaisissa arvostuksen tunteisiin liittyvissä väitteissä vuokratyöntekijöiden vastausten keskiarvot olivat selkeästi vakituisen henkilöstön vastaavia suurempia. Ainoastaan vuokratyöntekijöiden kohtelun suhteen vakituisella henkilöstöllä oli hieman positiivisempi kokemus. Tämä taas korreloi vahvasti sen kanssa, että vakituinen henkilöstö kokee työnantajansa pitävän vuokratyöntekijöitä suuremmassa arvossa kuin omaa henkilöstöään.

Motivaatio- ja sitoutumiserojen kannalta erityisen merkittävää on se, että vuokratyöntekijät ovat paitsi ylpeämpiä ammatistaan ja työstään, he myös kokevat tekemänsä työn huomattavasti kiinnostavammaksi kuin vakituinen henkilöstö. He myös pitävät tekemästään työstä huomattavasti enemmän. Tämä tosin on ristiriidassa sen kanssa, että he samaan aikaan kokevat työn hyvin rutiininomaiseksi ja kaipaavat vahvasti nykyistä monipuolisempia ja vastuullisempia työtehtäviä. Tosin ristiriita ei ole aukoton, koska voidaan myös olettaa, että vuokratyöntekijät pitävät työstään ja kokevat sen mielekkääksi, jopa siinä määrin että haluavat edetä alalla vaativampiin ja vastuullisempiin tehtäviin.

Vuokratyöntekijät kokevat myös palkkansa vastaavan selkeästi Postin henkilöstöä paremmin niin työn vaativuutta kuin vastuullisuutakin. Vastausten perusteella palkkataso vaikuttaa merkittävästi kaikkien ryhmien sitoutumiseen. Koska vuokratyöntekijät pääsääntöisesti kokevat palkkansa työtehtäviin nähden riittäväksi mutta vakituinen henkilöstö ei, selittää tämä pitkälti, miksi palkkataso sitouttaa heitä eri tavoin.

Negatiivisesti kaikkien ryhmien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Merkittävimmät näistä ovat työn rutiininomaisuus, esimiesten toimintatavat, heikot vaikutusmahdollisuudet ja olemattomat urakehitysmahdollisuudet. Myös turvallisuudentunne sekä heikko kokemus saadusta arvostuksesta laskee sitoutumista. Lisäksi vakituisen henkilöstön kohdalla myös työolosuhteiden ja työvälineiden tilan, palkitsemisen ja palkkatason sekä vuokratyöntekijöiden määrän voidaan todeta laskevan sitoutumista.

Työ koetaan yleisesti erittäin rutiininomaiseksi. Vakituinen henkilöstö pitää työtä hieman vähemmän rutiininana kuin vuokratyöntekijät, mutta myös heillä tuntemus rutiinista on suurta. Erotuksena vakituisesta henkilöstöstä, vuokratyöntekijät kokevat kuitenkin voidensa oppia uutta ja kehittää itseään hyvin rutiininomaisenakin pitämässään tehtävissä. Myös perehdytys koetaan vastausten perusteella todella heikoksi.

Esimiestoimintaan ollaan varsin tyytymättömiä kautta linjan. Esimiehiä ei pidetä kovin tasepuolisina tai kannustavina, lisäksi heiltä saadun palautteen määrän koetaan olevan liian vähäistä. Kun vielä muutostilanteiden johtamiseen ollaan hyvin tyytymättömiä, voidaan mielestäni perustellusti sanoa, että esimiestyö ei nykyisellään motivoi eikä sitouta niin vakituista henkilöstöä kuin vuokratyöntekijöitäkään. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät epäsuorasti myös henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet. Vastaajat kokevat mahdollisuutensa osallistua ja vaikuttaa työntekoa koskeviin asioihin erittäin heikoiksi, sillä ainoastaan siihen, kuinka työnteko itsessään suoritetaan, koetaan voitavan vaikuttaa jossain määrin.

Urakehitysmahdollisuuksia pidetään myös olemattomina, joskaan etenkin vakituisen henkilöstön kohdalla kaikki eivät urakehitystä kaipaa tai halua. Koska kuitenkin suurin osa vastaajista on tyytymättömiä nykyisiin tehtäviinsä, kokien lisäksi, ettei työnantaja voi tarjota mahdollisuuksia parantaa työn laadullisia Aspekteja työuralla etenemisellä, heikentää tämä heidän sitoutumistaan merkittävästi. Myöskään työpaikan varmuus ei kohota motivaatiota ja sitoutumista, vaikka työpaikan puolesta ei varsinaisesti pelätäkään.

Lisäksi vakituisen henkilöstön kohdalla voidaan havaita työskentelyolosuhteiden ja työvälineiden laadun laskevan sitoutumista. Erityisesti vanhemmat ja pidempään työskennelleet kokivat, ettei työskentelyolosuhteet ole kunnossa. Työvälineiden tila koettiin vielä tätäkin heikommaksi. Vuokratyöntekijät kokivat työskentelyolosuhteiden olevan kunnossa, mutta myös heidän kohdallaan työvälineiden tila koettiin jossain määrin puutteelliseksi.

Myös palkkataso ja palkitseminen näyttäisi vaikuttavan enemmän vakituisen henkilöstön sitoutumiseen. Tosin rahallisen palkitsemisen puuttumisen voidaan katsoa laskevan suuresti kaikkien ryhmien sitoutumista. Vakituinen henkilöstö ei ole yhtä tyytyväinen palkkansa vastaavuuteen suhteessa työtehtävien vaativuuteen ja vastuullisuuteen kuin mitä vuokratyöntekijät ovat. Lisäksi vakituinen henkilöstö kokee palkitsemisen huomattavasti vähemmän tasapuolisena ja laadukkaana kuin mitä vuokratyöntekijät. Palkitsemisen sitoutumista laskevaa vaikutusta korostaa myös se, että vastaajat kokevat tekevänsä työtä lähinnä palkan vuoksi, ei niinkään työn itsensä takia.

Myös vuokratyöntekijöiden määrä laskee vahvasti vakituisen henkilöstön sitoutumista. Vuokratyöntekijät koetaan uhaksi työpaikkojen säilymiselle, heitä pidetään vähemmän motivoituneempina ja puutteellisesti perehdytettynä eikä heidän kanssaan olla tekemisissä. Vuokratyön lisääminen koetaan myös erittäin negatiivisena, erityisen karsaasti siihen suhtautuu Postin määräaikainen henkilöstö, joka tyrmää ajatuksen yksimielisesti. Sen sijaan vuokratyöntekijät suhtautuvat erittäin positiivisesti vuokratyön lisäämiseen ja kokevat, että vuokratyötä tulisi lisätä. Heillä, toisin kuin vakituisella henkilöstöllä, ei vuokratyön nykyinen tai kasvava laajuus vaikuta negatiivisesti sitoutumiseen.

Vuokratyöntekijöiden suurempi motivaatio ja sitoutuminen näyttäisi perustuvan useampaan tekijään. He kokevat työn selkeästi mielekkäämmäksi ja palkkatason huomattavasti paremmaksi kuin vakituinen henkilöstö. Lisäksi heille muutokset, kuten lisääntyvä vuokratyö ei ole yhtä suuri uhka kuin vakituiselle henkilöstölle. Vuokratyöntekijät näkevät myös työnantajan toiminnan huomattavasti positiivisemmin kuin vakituinen henkilöstö. Ennen kaikkea suurimpana syynä näyttäisi olevan se, että vuokratyöntekijöitä motivoivat ja sitouttavat myös sellai-

set tekijät, joita vakituinen henkilöstö ei vaikuta arvostavan. Oletin, että työn toistuva ja rutiinomainen luonne ei sitouttaisi vakituista henkilöstöä. Kuitenkin vuokratyöntekijöiden vastausten perusteella näyttäisi vahvasti siltä, että he esimerkiksi kokevat voivansa oppia työssään uutta ja kehittää itseään aivan eri tavalla kuin vakituinen henkilöstö.

Toisaalta tähän voi vaikuttaa osaltaan vuokratyön luonne. Vuokratyöntekijät työskentelevät lähtökohtaisesti harvemmin kuin vakituinen henkilöstö, lisäksi harva heistä on työskennellyt pidempään tutkimusympäristössä. Näin ollen heillä voidaan siis olevan vähemmän kokemusta ja rutiinia työtehtävistä. Samoin voidaan olettaa, että he eivät välttämättä ole kokeneet työn kuormittavuutta samalla tavalla kuin vakituinen henkilöstö. Koska vanhempia, pitkään työskennelleitä tai jatkuvaisluontoisesti työskenteleviä vuokratyöntekijöitä ei tutkimuskohteesta löydy, ei siksi voida tutkia, miten ikä ja pitkä työskentelyhistoria vaikuttaa vuokratyöntekijöiden motivaatioon.

Myöskään ei voida mielestäni täysin jättää huomioimatta sitäkin mahdollisuutta, että vuokratyöntekijöiden korkeamman motivaation taustalla voivat vaikuttaa laskelmoivat vaikuttimet: tehdystä hyvästä työstä toivotaan palkinnoksi pysyvää työsuhdetta käyttäjäryityksessä. Toisaalta saman voidaan olettaa vaikuttavan myös Postin määräaikaisen henkilöstön kohdalla, jolla myös sitoutuminen ja motivaatio on korkeammalla tasolla kuin vakituisella henkilöstöllä keskimäärin.

Kaiken kaikkiaan kuitenkin vuokratyöntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen on selkeästi suurempaa kuin vakituisella henkilöstöllä. Se, miten vakituisen henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista voitaisiin parantaa, on esitetty kehittämissuhteuksina luvussa 7.3.

7 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista pohjatut johtopäätökset sekä esitetään kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusideoita tulosten perusteella. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun lopussa on myös oma arvioni opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisestani.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, miten vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden motivaatio ja työhön sitoutuminen eroavat toisistaan. Lisäksi tarkoitukseni oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja mitkä tekijät toisaalta sitoutumiseen.

Varsinaisen tutkimuskysymykseni vastaus on tulosten perusteella varsin yksiselitteinen: vuokratyöntekijöiden motivaatio ja työhön sitoutuminen on selkeästi korkeammalla tasolla kuin vakituisella henkilöstöllä. Vakituisen henkilöstön työhön sitoutumisen ja etenkin työmotivaation ei voida katsoa olevan erityisen korkealla tasolla, joskin ryhmäkohtaiset erot ovat varsin suuria. Sen sijaan vuokratyöntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio näyttäisi vastausten perusteella olevan huomattavasti suurempaa. Tämän voidaan katsoa poikkeavan aikaisemmasta tutkimuksesta, sillä yleensä vuokratyöntekijöiden sitoutumisen on katsottu olevan vakituista henkilöstön sitoutumista heikompaa. Esimerkiksi Dick de Gilderin tutkimus (2003, 595–596) osoittaa, että vuokratyöntekijöiden sitoutuminen on huomattavasti alhaisempaa kuin käyttäjäyrityksen oman vakituisen henkilöstön sitoutuminen.

Toinen ristiriita aikaisempaan tutkimukseen nähden koskee vanhempien työntekijöiden sitoutumista. Tutkimustulokseni poikkeavat merkittävästi esimerkiksi Lampikosken (2005, 28–29) esittämistä näkemyksistä iän ja työsuhteen vaikutuksesta sitoutumiseen. Lampikosken mukaan useiden tutkimusten perusteella vakituinen henkilöstö on vahvemmin sitoutunutta kuin määräaikaiset työntekijät, lisäksi vanhemmilla työntekijöillä on usein nuorempia vahvempi sitoutuminen. Omassa tutkimusympäristössäni asia näyttäisi olevan melko lailla päinvastoin: vastausten perusteella määräaikaiset ovat sitoutuneempia kuin vakituiset työntekijät ja vanhimpien työntekijöiden sitoutuminen on heikompaa kuin nuoremmilla.

Vakituisella henkilöstöllä työmotivaation voidaan yleisesti ottaen katsoa olevan varsin heikkoa. Korkein motivaatio on osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä sekä lyhimpään työskennelleillä, heikointa vastaavasti kaikkein vanhimmilla ja pisimpään työskennelleillä. Vuokratyöntekijöiden motivaatio on selkeästi korkeampaa kuin vakituisella henkilöstöllä.

Vuokratyöntekijöiden suurempaa työmotivaatiota selittää erityisesti se, että he erotuksena vakituisesta henkilöstöstä kokevat voivansa toteuttaa itseään ja oppia uutta työssään. Lisäksi he pitävät työtehtäviään kiinnostavampina ja kokevat suurempaa ylpeyttä työstä ja työnantajasta kuin vakituinen henkilöstö. Vuokratyöntekijöillä on myös vastausten perusteella positiivisempi kokemus useimmissa motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä kuin vakituisella henkilöstöllä. Vuokratyöntekijöiden korkeamman motivaation voidaan siis todeta johtuvan paitsi siitä, että heillä useampi motivaatiotekijä toteutuu, mutta myös siitä, että toteutuminen on laadullisesti suurempaa kuin vakituisella henkilöstöllä.

Myös sitoutuminen on vuokratyöntekijöillä huomattavasti korkeammalla tasolla kuin vakituisella henkilöstöllä keskimäärin. Vakituisen henkilöstön sitoutumista ei voida pitää erityisen korkeana. Heikkoon sitoutumiseen vaikuttaa useampi tekijä, esimerkiksi alhaiset arvostuksen tunteet, alhainen palkkataso ja puutteelliseksi koetut työolot. Myös vuokratyön esiintyminen vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen. Esimerkiksi Banerjee, Tolbert ja DiCiccio (2012, 2189, 2195) näkevät, että matalan osaamistason tehtävissä vuokratyö koetaan yleensä uhaksi omalle työpaikalle, ja siksi käyttäjäyritysten vakituisen henkilöstön turvallisuudentunne vähenee.

Turvallisuudentunne heijastuu suoraan esimerkiksi työntekijöiden lojaalisuuteen. Myös Gallagher ja McLean Parks (2001, 203) ovat havainneet vakituisen henkilöstön sitoutumisen laskevan vuokratyövoiman käytön lisääntyessä. Näin on selkeästi käynyt myös tutkimassani ympäristössä, sillä vakituinen henkilöstö kokee työpaikkojensa olevan uhattuna ja vuokratyöntekijöiden uhkaavaan työpaikkojen pysyvyyttä jatkossakin. Myös lojaalisuus on varsin matalaa, sillä alttius venyä ja joutaa työnantajan puolesta ei ole erityisen suurta, toisin kuin halukkuus vaihtaa työnantajaa, jos vain mieluisaa työtä löytyisi.

Kuvaas, Buch ja Dysvik esittävät tutkimuksessaan (2013, 94), että mikäli vuokratyön käyttö vaikuttaa vakituisen henkilöstön työnmäärään, tehtäviin tai ylenemismahdollisuuksiin, voi se laskea vakituisen henkilöstön suhdetta yrityksen johtoon ja esimiehiin. Mielestäni näin voidaan osittain ja epäsuorasti katsoa käyneen myös tutkimusympäristössäni: vakituinen henkilöstö kokee hyvin vahvasti, että työnantaja ei arvosta heitä tai kohtele heitä hyvin, toisin kuin vuokratyöntekijöitä. Vakituisen henkilöstön luottamus yrityksen johtoon näyttäisi siis laskeneen.

Kuten motivaation kohdalla, myös sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä voidaan havaita suuria eroja paitsi vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden välillä mutta myös vertailujen ryhmien kesken. Postin henkilöstön sitoutuminen on pääsääntöisesti varsin heikkoa ja jää vuokratyöntekijöiden sitoutumistasoa heikommaksi. Tosin korkeintaan 10 vuotta

työskennelleiden ja määräaikaisen Postin henkilöstön kohdalla toteutuu yksi tai kaksi sitoutumistekijää enemmän kuin vuokratyöntekijöillä. Koska kuitenkin näillä ryhmillä osittaisesti toteutuu huomattavasti vähemmän ja heikosti huomattavasti enemmän sitoutumistekijöitä kuin vuokratyöntekijöillä, voidaan vuokratyöntekijöiden sitoutumisen katsoa olevan näitä ryhmiä suurempaa.

Vuokratyöntekijöillä toteutuu useampi sitoutumistekijä kuin Postin henkilöstöllä, mutta lisäksi useimpien tekijöiden laadullinen toteutuminen on Postin henkilöstöä suurempaa. Vuokratyöntekijöitä näyttäisi sitouttavan usea sellainen tekijä, joka ei sitouta vakituista henkilöstöä. He ovat esimerkiksi tyytyväisempiä palkkatasoon kuin vakituinen henkilöstö. Lisäksi he tuntevat vakituista henkilöstöä suurempaa ylpeyttä työstään ja kokevat voidensa oppia uutta, kehittää ja toteuttaa itseään vakituista henkilöstöä enemmän. Toisaalta heidän vakituista henkilöstöä suurempaan sitoutumiseensa voivat vaikuttaa myös muut, puhtaasti itsekäätkin perusteet. Esimerkiksi Viitalan (2007, 189) mukaan vuokratyöntekijät voivat sitoutua hyvinkin laskelmoivasti, pyrkimyksensä ponnistelun avulla työllistyä suoraan ja pysyvästi käyttäjäryityksessä. Myös Gallagher ja McLean Parks (2001, 199) ovat tulleet saman suuntaisiin tuloksiin.

Tutkimustulosteni perusteella tutkitussa ympäristössä esiintyy useampaa sitoutumisen tyyppiä. Pääsääntöisesti sitoutuminen näyttäisi olevansa luonteeltaan affektiivista. Myös normatiivisen sitoutumisen elementtejä voidaan havaita vakituisen henkilöstön kohdalla korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden ja 26–55-vuotiaiden parissa, mutta heilläkin tutkimustulosten perusteella sitoutuminen on enemmän affektiivista tai jatkuvuuteen perustuvaa luonteeltaan. Lisäksi myös jatkuvuuteen pohjautuvaa sitoutumista voidaan havaita. Ilmeneminen on vahvempaa vakituisella henkilöstöllä, mutta sen voidaan katsoa olevan varsin yleistä myös vuokratyöntekijöiden kohdalla.

Vakituisen henkilöstön kohdalla kaikissa ryhmissä enemmistö työntekijöistä osoittaa jatkuvuuteen pohjautuvan sitoutumisen elementtejä. Suurinta se on alle 26-vuotiaiden ja 11–20 vuotta työskennelleiden kohdalla ja keskimääräistä pienempää korkeintaan 10 vuotta työskennelleiden, 26–40-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden kohdalla. Vuokratyöntekijöillä se on jossain määrin pienempää kuin vakituisella henkilöstöllä, mutta heistäkin noin puolella jatkuvuuden voidaan katsoa vaikuttavan sitoutumiseen.

Myös transaktionaalisen sitoutumisen elementtejä näyttäisi esiintyvän vahvasti tutkitussa ympäristössä, mutta sen määrää ei kuitenkaan voida tämän tutkimuksen puitteissa tarkemmin määritellä. Kuten olen tutkimustuloksissani esittänyt, työtä koetaan hyvin vahvasti tehtävän lähinnä palkan takia, mikä on perusedellytys transaktionaaliselle sitoutumiselle.

Samaan aikaan kuitenkin myös affektiivisen sitoutumisen piirteitä esiintyy hyvin vahvasti, erityisesti vuokratyöntekijöiden parissa. Heidän sitoutumisensa voidaankin katsoa olevan lähinnä affektiivista luonteeltaan.

Vakituisella henkilöstöllä affektiivinen sitoutuminen on pienempää kuin vuokratyöntekijöillä, mutta kuitenkin sen verran yleistä, että sitoutumisen ei voida mielestäni katsoa olevan pääluonteeltaan transaktionaalista. Transaktionaalisuuden tarkan määrän selvittäminen vaatisi tarkempaa tutkimusta. Vakituksella henkilöstöllä sitoutumisen voidaankin katsoa olevan yhdistelmä affektiivista, transaktionaalista ja jatkuvuuteen pohjautuvaa. Vuokratyöntekijöillä sitoutuminen on tutkimustulosten perusteella ensisijaisesti affektiivista.

Kaiken kaikkiaan sitoutuminen jää vakituksella henkilöstöllä varsin heikoksi. Vaikka vuokratyöntekijöiden sitoutuminen on huomattavasti suurempaa, myös heillä esiintyy useita tekijöitä, jotka laskevat sitoutumista. Suureen osaan sitoutumista heikentävistä tekijöistä työnantaja ei juurikaan voi vaikuttaa, mutta olen havainnut useamman tekijän, joiden kohdalla voitaisiin varsin pienin vaivoin kohottaa työntekijöiden sitoutumistasoa. Näitä kehittämiskohteita esittelen tarkemmin kehittämisehdotuksia käsittelevässä luvussa 7.3.

7.2 Luotettavuus

Tutkimuksen tuloksien luotettavuutta mitataan kahdella mittarilla, validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti kuvastaa sitä, mittaavatko tutkimuksen tulokset aidosti tutkittavaa aihetta. Se on koko tutkimuksen kokonaisluotettavuuden kannalta olennaisin peruste, sillä mikäli tutkimus ei tutki oikeaa kohdetta, ei sen reliabiliteetillakaan ole merkitystä.

Heikkilän (2014, 27) mukaan tutkimuksen validiteetti tulisi varmistaa etukäteen, sillä jälkikäteen sitä on vaikea tarkastella. Parhaiten validiteetti voidaan varmistaa huolellisella ja tarkalla suunnittelulla sekä oikeaoppisesti ja kattavasti suoritettulla tutkimusaineiston keruulla. Erityisen tärkeää on, että aineistonkeruussa käytetyt kysymykset kattavat koko tutkimusongelman sekä mittaavat oikeita asioita. Validiteettia pohdittaessa tulisi kiinnittää huomio myös kysymyksen sisällölliseen validiteettiin, eli siihen kattaako kysymyksenasettelu koko käsitteen teoreettisen sisällön. (Heikkilä 2014, 27; Ketokivi 2009, 60.)

Tutkimuksen validiteettia laskeva virheellinen tulos voi syntyä esimerkiksi tutkimuksen systemaattisen virheen tai käytännön virheen, kuten käännösvirheen tai kulttuurillisen merkityseron takia. Systemaattisesta virheestä johtuva alhainen validiteetti syntyy silloin, kun tutkit-

tava asia ja tutkimuskohde eivät kohtaa. Tällöin tutkimus ei mittaa sitä mitä sen oli alun perin tarkoitus mitata, vaan aihetta tutkitaan liian laajasti tai liian suppeasti. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 16–17; Vehkalahti 2014, 40–41.)

Tutkimukseni validiteetin voidaan katsoa olevan opinnäytetyön edellyttämällä tasolla. Tutkimuksessani on vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sitoutumista mitattu useimmilla sellaisista mittareista, joiden aiempi tutkimus on osoittanut vaikuttavan sitoutumiseen. Osa mittareista ei kuitenkaan ole sovellettavissa tutkimukseeni, minkä takia nämä on jätetty tutkimukseni ulkopuolelle. Mittareiden soveltumattomuus on kuitenkin perusteltu kysymysten esittelyn yhteydessä. Kaiken kaikkiaan erilaisia motivaatiota ja sitoutumista mittaavia mittareita on tutkimuksessani käytetty noin 40. Kysymykset kattavat mielestäni hyvin käsitteen teoreettisen sisällön.

Käytännön syistä johtuvia virheitä tutkimuksessani olen pyrkinyt minimoimaan esimerkiksi tarkastuttamalla kyselylomakkeeni termien ymmärrettävyyden ja englanninkielisen käännöksen useammalla henkilöllä. Ennen kaikkea olen pyrkinyt pitämään kyselylomakkeen kysymykset mahdollisimman yleiskielisinä ja yksinkertaisina, jotta väärinymmärrysten mahdollisuus saataisiin minimoitua.

Tutkimuksen otannan suhteen voidaan esittää yksi kriittinen huomio: tutkittavia henkilöitä ei ole pystytty valitsemaan täysin satunnaisesti, vaan olen joutunut turvautumaan harkinnanvaraiseen otantaan. Harkinnanvarainen otanta on kuitenkin pyritty tekemään mahdollisimman tilastollisesti kattavana ja edustavana. Koska otannan kattavuus on ollut korkea ja vastausprosentti suuri, voidaan mielestäni tutkimukseni aineistonkeruun katsoa olevan kattava, edustava ja vertailukelpoinen.

Tilastollisen tutkimuksen reliabiliteetti eli sen luotettavuus kuvastaa sitä, kuinka vähän tulokset ovat sattumanvaraisia. Sattumanvaraisuutta voidaan ehkäistä luotettavalla ja huolellisella tiedonkeruulla, oikealla mittareiden valinnalla ja varmistamalla, että mittari soveltuu tutkittavaan kohteeseen ja on tarkkuudeltaan riittävä. (Holopainen & Pulkkinen, 2013, 17; Valli 2015, 139; Vehkalahti 2014, 42.)

Olen tutkimuksessani pyrkinyt kattavalla otannalla minimoimaan sattumanvaraisuuden vastauksissa. Valitsemani tutkimusväline – kyselylomake – on tilastollisesti luotettava ja tutkimusaiheeseen soveltuva. Kysymyksen reliabiliteettia on myös kohotettu lukuisilla kontrollikysymyksillä, joilla kysytään samaa asiaa, mutta eri tavoin. Myös valitsemani mit-

tari, muokattu versio Likertin asteikosta, soveltuu tutkimuksen aihepiiriin hyvin. Sitä käytetään hyvin yleisesti opinnäytetöissä, vaikka se yleistää vastauksia hieman enemmän kuin esimerkiksi VAS-mittari.

Pelkkä tekninen luotettavuus, kuten se, onko mitattu oikeita asioita tai onko tutkimus toteutettu tieteellisesti pätevällä tavalla, ei itsessään kuitenkaan riitä määrittelemään tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Olennaisinta kokonaisluotettavuuden kannalta on tutkimuksen objektiivisuus. Tutkimustulokset eivät saa riippua tutkijasta, tämän mielipiteistä tai arvoista, vaan tutkimuksen on oltava ehdottoman objektiivinen. (Heikkilä 2014, 28–29.)

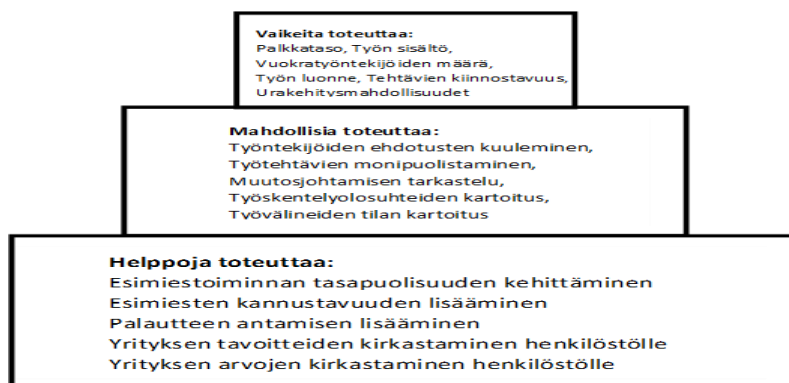
Hyvällä tutkimuksella on ehdottoman objektiivisuuden ja korkean validiteetin sekä reliabiliteetin lisäksi myös muita kriteereitä, kuten avoimuuden ja tietosuojan periaatteet. Avoimuus vaikuttaa epäsuorasti myös objektiivisuuteen ja reliabiliteettiin: tutkimuksessa tulee esittää kaikki tulokset, ei ainoastaan tutkimuksen kannalta edulliset havainnot. Myös mahdolliset epätarkkuudet tai epävarmuustekijät tulisi mainita selkeästi. Tietosuoja on myös erityisen tärkeää. Mikäli yksityisyydensuojaa ei voida varmistaa, voi tämä vaikuttaa suuresti esimerkiksi vastausten todenmukaisuuteen. Olennainen tekijä sille, onko tutkimus hyvä vai ei, on myös sen hyödyllisyys, relevanttius sekä ennen kaikkea se, tuoko se esiin uutta tietoa tai uuden näkökulman aiheeseen. (Heikkilä 2014, 29–30)

Olen tutkimuksessani noudattanut ehdotonta objektiivisuutta ja esittänyt kaikki tekemäni havainnot sellaisina kuin ne aineistossa ilmenevät. Olen myös kriittisesti esittänyt kaikki mahdolliset epävarmuustekijät. Olen panostanut myös tietosuojaan paljon: tutkimus on ollut täysin anonymi, vastaajia ei voida kohdentaa tiettyihin vastauksiin ja lomakkeet on voinut palauttaa täysin anonymisti ja huomaamattomasti. Suurin osa lomakkeista on palautunut joko tekijälle henkilökohtaisesti suoraan vastaajilta tai kokoushuoneessa tai taukotilassa olleeseen laatikkoon, johon lomakkeen on voinut anonymisti palauttaa. Vastaajille on myös selvennetty ennen lomakkeiden jakamista kyselyn täydellinen anonymisyys. Siksi vastausten todenmukaisuuden voidaan olettaa olevan korkea.

Tutkimustani voidaan pitää objektiivisuudeltaan, validiteetiltaan kuin reliabiliteetiltaan vähintään opinnäytetyöltä vaaditun tason mukaisena. Mielestäni työ myös tuo uutta näkökulmaa aiheeseen sekä mikro- että makrotasolla. Postikeskuksesta ei ole vastaavaa tutkimusta aiemmin tehty, joten se on mikrotasolla uranuurtava. Vuokratyöntekijöiden ja vakituisen henkilökunnan sitoutumisen vertaileminen on etenkin alemman koulutus- ja osaamistason töissä harvinaista, ja siten tutkimukseni tuo esiin uutta tietoa. Työni voidaan siis katsoa täyttävän luotettavuuden, hyödyllisyyden ja relevanssin kriteerit.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa on tullut esiin lukuisia tekijöitä, joihin panostamalla työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan kohottaa. Osaan tekijöistä, kuten palkkatasoon tai työn luonteeseen, on työnantajan joko suurten kustannusten tai muiden työnantajan ulkopuolisten syiden takia mahdotonta vaikuttaa. Olen kuitenkin löytänyt useamman sellaisen kehityskohteen, joihin panostamalla voidaan pienillä kustannuksilla ja vaivalla saada aikaan sitouttavaa vaikutusta. Nämä tekijät on esitetty kuviossa 38 niiden toteuttamisen helppouden mukaan.



Kuvio 38. Kehityskohteet luokiteltuna toteuttamisen helppouden mukaan

Työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota olisi mahdollista kohottaa erityisesti kahdella helpolla tavalla: työtehtävien monipuolisuutta parantamalla ja esimiesten toimintatapoja, erityisesti tasapuolisuutta, tarkastelemalla. Näistä etenkin jälkimmäisellä olisi mielestäni mahdollista saada varsin tuntuvia positiivisia tuloksia melko vähäisellä panostuksella.

Vastaajista n. 70 % ei pidä työtehtäviään tarpeeksi monipuolisina. Useassa tapauksessa työtehtäviä voitaisiin monipuolistaa esimerkiksi suuremmalla yhteistyöllä eri osastojen välillä. Samalla myös työntekijöiden osaamistaso monipuolistuisi. Toisaalta, koska työntekijöiden halu vaihtaa työyksikköä on pieni, eivät työntekijät välttämättä suhtautuisi erityisen lämpimästi edes lyhyisiin siirtoihin työyksikköjen välillä, mikä taas vastaavasti vaikuttaisi negatiivisesti työmotivaatioon. Näin ollen tilapäisten siirtojen avulla tehtävä työtehtävien monipuolistuminen ei välttämättä ole kaikkien työntekijöiden kohdalla kannattavaa. Sellaisten henkilöiden kohdalla, joille tilapäinen työskentely oman työyksikön ulkopuolella ei ole kynnyskysymys, työtehtävien monipuolistaminen oman osaston ulkopuolella tehtävillä työtehtävillä voi kohentaa motivaatiota suurestikin. Myös uusiin tehtäviin kouluttaminen oman työyksikön sisällä, mikäli mahdollista, voisi kohottaa sitoutumista nykyisestä suuresti. Tässä tapauksessa tilapäisten siirtojen negatiivisia vaikutuksia ei esiintyisi.

Esimiestyön tasapuolisuuteen panostamalla voitaisiin kohentaa paljon niin työmotivaatiota kuin sitoutumista. Tällä hetkellä esimiestoimintaa ei koeta erityisen tasapuoliseksi, vaikkei erityisen räikeätä epätasa-arvoa koeta esiintyvän. Pelkästään esimiesten lisääntynyt tietämys omien toimintatapojensa koetusta epätasapuolisuudesta auttaa heitä kehittämään toimintaansa, erityisesti sellaisissa tapauksissa missä toiminta on tiedostamatonta tai tahatonta. Niissä tapauksissa, joissa toimintatapojen epätasa-arvo pohjautuu esimiehen tietoiseen toimintaan, voidaan koulutuksella, täsmennetyllä ohjeistuksella ja tarkemmalla seurannalla toimintatapoja ohjata tasapuolisemmiksi.

Esimiestyössä ja johtamisessa on havaittavissa varsin helppoja keinoja motivaation ja sitoutumisen kasvattamiseksi. Saatu palaute koetaan riittämättömäksi ja esimiehiä ei koeta kannustaviksi. Esimiesten ja johdon ei myöskään koeta kuuntelevan työntekijöiden työnte-koon liittyviä ehdotuksia. Lisäksi muutostilanteiden johtaminen koetaan erityisen heikoksi, sillä yksikään vastaaja ei koe sen olevan hyvällä tasolla. Muutosjohtamisen taso saakin kyselyn kaikkein heikoimman yleisarvosanan vastaajilta nykyisen toiminnan erilaisten laadullisten kriteerien osalta: ainoastaan vuokratyön lisäämiseen suhtaudutaan vieläkin kriittisemmin kuin muutosjohtamisen laatuun.

Toinen selkeästi epäkohdaksi koettu tekijä, johon työnantaja voisi varsin pienin kustannuksin ja vaivoin vaikuttaa on perehdytys. Vastaajat kokevat perehdytyksen uusiin työtehtäviin olevan heikolla tasolla. Erityisesti vuokratyöntekijöiden perehdytys koetaan erityisen heikoksi. Parempi perehdytys myös vähentäisi virheiden ja samalla kustannusten määrää, jolloin paremman perehdytyksen voidaan nähdä tuovan kahdenlaista hyötyä työnantajalle.

Myös työvälineet ja osin myös työskentelyolosuhteet saavat vastauksissa suurta kritiikkiä. Työvälineiden laatuun sijoittaminen sekä työskentelyolosuhteisiin panostaminen voisi kohentaa paitsi sitoutumistasoa myös työtyytyväisyyttä sekä tuottavuutta. Tämä toki aiheuttaisi myös kustannuksia. Sen sijaan työskentelyolosuhteiden ja työvälineiden tilan tarkempi kartoittaminen voitaisiin tehdä hyvinkin pienin vaivoin, ja tämän jälkeen tarkastella tarkemmin siitä saatavien hyötyjen ja kustannusten suhdetta.

Suurin sitoutumistason kohottamiseen liittyvä ongelma on kuitenkin se, ettei useimpiin tekijöihin ei työnantaja juurikaan voi vaikuttaa. Esimerkiksi palkkatason kohottaminen tai työtehtävien mielekkyyden lisääminen on käytännössä hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Myöskään alan murros ja sen mukanaan tuomat muutokset ja epävarmuustekijät eivät auta edistämään sitoutumisen kohoamista.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle on mielestäni lähinnä neljä: Joko tutkia transaktionaalisen sitoutumisen esiintymisen määrää ja laajuutta tai tutkia sitoutumisen kehitystä vertailevan jatkotutkimuksen avulla. Kolmas vaihtoehto olisi tutkia sitoutumista tarkemmin kvalitatiivisen metodin avulla, lähinnä haastattelututkimuksella. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös johonkin tiettyyn osa-alueeseen keskittymällä, esimerkiksi tutkia esimiestyöskentelyn vaikutusta sitoutumiseen tai vuokratyöntekijöiden sitoutumisen motiiveja.

Omassa tutkimuksessani olen osoittanut, että transaktionaalisen sitoutumisen elementtejä esiintyy työympäristössä ja sen esiintyminen on hyvin todennäköistä. Mikäli kuitenkin transaktionaalisen sitoutumisen todellinen määrä halutaan selvittää, tulisi asiasta tehdä tarkempi tutkimus. Oman tutkimukseni aineiston perusteella transaktionaalisen sitoutumisen määrää ei voida todeta, sillä vaikka työtä yleisesti koetaan tehtävän lähinnä palkan takia, täytyy samaan aikaan myös affektiivisen sitoutumisen kriteerejä. Sitä, esiintyykö transaktionaalista sitoutumista ja missä määrin sitä esiintyy, voitaisiin parhaiten tutkia mielestäni kvalitatiivisilla metodeilla. Tällöin kyseeseen tulisi lähinnä haastattelututkimus.

Sitoutumisesta ja sen kehityksestä voitaisiin myös tehdä jatkotutkimus samoilla kysymyksillä kuin omassa tutkimuksessani on käytetty. Tällöin se toimisi myös vertailevana tutkimuksena, lisäten molempien tutkimusten reliabiliteettia. Jatkotutkimuksen suurin anti olisi kuitenkin se, että sen avulla voitaisiin analysoida sekä muutoksia sitoutumisessa että mahdollisten tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia sitoutumiseen.

Kvalitatiivinen jatkotutkimus voisi tuoda esiin tietoa ennen kaikkea sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Omassa tutkimuksessani en ole selvittänyt eri tekijöiden vaikutuksen laajuutta sitoutumiseen. Vaikka esimerkiksi palkkataso ei pidetä tyydyttävänä, ei vastauksista kuitenkaan ilmene, kuinka suuren merkityksen vastaajat antavat palkalle verrattuna muihin tekijöihin. Haastattelututkimuksella voitaisiinkin analysoida eri tekijöiden suhteellista vaikutusta sitoutumiseen. Alkuperäinen tavoitteeni oli yhdistää tutkimuksessani kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia metodeja, mutta luovuin työekonomisista ja aikataulullisista syistä tästä.

Mahdollinen jatkotutkimus voisi myös keskittyä johonkin tiettyyn osa-alueeseen, jolloin loogisinta olisi keskittyä sellaisiin osatekijöihin, joiden sitouttava vaikutus on tällä hetkellä heikkoa. Käytännössä kuitenkin jatkotutkimus olisi tässä tapauksessa järkevää rajata koskemaan ainoastaan sellaisia tekijöitä, joihin voidaan helposti vaikuttaa.

Voisi olla myös erittäin hedelmällistä tutkia syitä vuokratyöntekijöiden vakituista henkilöstöä korkeampaan sitoutumiseen. Esittämistäni eri jatkotutkimusvaihtoehtoista koen juuri

tämän ehkä kaikkein tärkeimmäksi jatkotutkimusvaihtoehdoksi. Omassa tutkimuksessani en voinut pureutua tarkemmin sitoutumisen taustasyihin tämän vaatiman suuren työmäärän takia. Siksi esimerkiksi vuokratyöntekijöiden sitoutumisen motiivit eivät tarkemmin selviä, ja jää toistaiseksi epäselväksi mihin vuokratyöntekijöiden tuntuvasti vakituista henkilöstöä korkeampi sitoutuminen pohjautuu. Vaikuttaako esimerkiksi muun työn puute vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen ja miten heidän sitoutumisensa korreloi työsuhteen keston ja työskentelyn määrän kanssa. Vuokratyöntekijöiden sitoutumisen taustamotiiveja tarkemmin tutkimalla voitaisiin samalla löytää myös sellaisia tekijöitä, joiden avulla vakituisen henkilöstön sitoutumista voitaisiin kohottaa.

7.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Työprosessin aikana yllätyin useamman kerran siitä, kuinka paljon enemmän aikaa ja työtä eri osa-alueet vaativat verrattuna suunniteltuun ajankäyttöön, vaikka olinkin hyvin tietoinen opinnäytetyöprosessin vaatimasta ajasta ja työmäärästä. Aloitin opinnäytetyöni tekemisen noin vuotta ennen sen valmistumista ja minulla oli loppujen lopuksi hyvin aikaa työn tekemiseen. Koska kuitenkin olin suurimman osan prosessin ajasta vakituudessa ja täysiaikaisessa työssä, en voinut keskittyä opinnäytetyöhöni kuitenkaan täysiaikaisesti, vaan tein sitä lähinnä vapaa-ajallani. Muutenkin työn, opintojen ja opinnäytetyön yhdistäminen oli ajoittain raskasta. Osan opinnäytetyöprosessin ajasta olin opintovapaalla, mikä mahdollisti keskittymisen opinnäytetyöhön opintovapaan aikana täysipäiväisesti.

Prosessi eteni hyvin syklisesti: prosessin aikana sekä tarkka aihe että valittu tutkimusmetodi muuttuivat jonkin verran. Alkuperäisenä tarkoitukseni oli ensin kerätä pohja-aineisto kyselylomakkeella ja sitten tarkentaa tutkimustuloksia haastatteluilla, mutta tämä osoittautui opinnäytetyön puitteissa liian työlääksi. Aihe taas tarkentui ja kaventui työn edetessä. Aiheen rajaaminen osoittautui tärkeäksi, sillä tutkimuksen edetessä havaitsin aihepiirin olevan hyvin laaja. Oli tärkeä löytää oma näkökulma, joka on tarpeeksi kattava säilyttämään tutkimuksen relevanttina, mutta samalla tarpeeksi rajattu, ettei tutkimus laajene liikaa. Löysin useita mielenkiintoisia näkökulmia, joita olisin halunnut tutkia tarkemmin, mutta jotka jätin jatkotutkimusmahdollisuuksiksi. Eräs tällainen tekijä on vuokratyöntekijöiden sitoutumisen tarkat syyt: mikä saa vuokratyöntekijät sitoutumaan työhön, johon sen vakituiset tekijät eivät sitoudu. Toisaalta tällainen uusien ilmiöiden havaitseminen työn edetessä lienee varsin yleistä, ja onkin olennainen osa oppimisprosessia. Kuten Niels Bohr on sanonut: ”Ennustaminen on vaikeaa, etenkin tulevaisuuden ennustaminen”. Ensimmäinen tärkeä askel prosessissa oli teoreettisen viitekehyksen valinta. Tämä osoittautui aluksi odotettua työläämmäksi, ennen kuin löysin oman tarkan tutkimusmetodini.

Vuokratyöntekijöiden sitoutumista alemman koulutustason suorittavassa työssä ei ole erityisen paljon tutkittu. Myös erilaisia keskenään kilpailevia näkemyksiä sitoutumisen teoreettisesta mallista on useampia, joten käytettävän teorian valitseminen vei aikaa. Ratkaisin lopulta ongelman siten, että päädyin tutkimaan miten erilaiset aiemmassa tutkimuksessa esitetyt lukuisat sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ilmenevät tutkimusympäristössäni. Tein tekijöiden ilmenemisestä lopuksi kokonaisanalyysin, jossa vertasin omia tutkimustuloksiani esitettyihin teorioihin sitoutumisesta. Tarkoitukseni oli selvittää, eroaako tutkittujen sitoutuminen esitetyistä teoreettisista malleista, ja jos, niin miten. Valitsemani lähestymistapa on mielestäni kattava ja antaa hyvän kokonaiskuvan tutkimusympäristön sitoutumistasosta.

Aikataulut muuttuivat jonkin verran työn edetessä, esimerkiksi kysymyslomakkeen vastausten odottaminen ja manuaalinen käsittely hidasti tutkimuksen etenemistä usealla viikolla. Toisaalta, tämä oli tietoisesti valittu metodi tutkimustulosten luotettavuuden parantamiseksi. Jälkikäteen ajateltuna myös tutkittavia tekijöitä, kysymyksiä ja tarkasteluryhmiä oli ehkä liian monia. Erityisesti tekijöiden suuri määrä oli valittuun tutkimusmenetelmään perustava tietoinen valinta eikä niiden vähentäminen olisi ollut perusteltua. Samalla tekijöiden suuri määrä kasvatti myös kysymysten määrää.

Opin opinnäyteprosessin aikana tutkimuksen aiheen lisäksi paljon myös erilaisten työmenetelmien ja ohjelmien käytöstä, esimerkiksi Webropolista. Myös tilastotieteen metodologia oli minulle uutta, ja jouduin opettelemaan sen perusteet. Opin myös tarkan työn rajaimisen ja aikataulutuksen merkityksen. Ehkä tärkeintä prosessin aikana oli oppia tunnistamaan omat ennakkokäsitykset ja tarkastella asiaa objektiivisesti niistä riippumatta. Koska opinnäytetyöni teemana on oma työpaikkani, on varsin luonnollista, että jaan osittain samat ennakkokäsitykset kuin mitä tutkittavanikin. Tutkimustyöni edetessä löysin omia ennakkokäsityksiäni ja mielestäni onnistuin eliminoimaan niiden vaikutukset tutkimustuloksiini. Tutkimustulosten avulla opin samalla myös uutta omasta työympäristöstäni ja työyhteisöni arvoista.

Opinnäytetyöprosessin, kuten muidenkin oppimisprosessien, voidaan katsoa kehittyvän hegeliläisen dialektiikan mukaisesti: Alkuperäiselle näkemykselle, teesille, löydetään kilpaileva näkemys, antiteesi. Näiden yhteensovittamisesta syntyy uusi, totuudenmukainen näkemys, synteesi. Omassa työssäni aikaisempi teoreettinen tutkimus toimii teesinä, omat tutkimustulokseni antiteesinä, ja tulosten analysoimisen ja aiempaan tutkimuksen vertailemisen jälkeen tulokseksi muodostuu synteetiksi opinnäytetyöni.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Anttila, A-H. 2018. Vuokratyö yleistyy metallialojen yhteisillä työpaikoilla. Teoksessa Suoranta, A. & Leinikki, S. (toim.). Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta. Mikä on työn ja toimeentulon vaikutus? Vastapaino. Tampere.
- Banerjee, M., Tolbert, P. & DiCiccio, T. 2012. Friend or Foe? The effects of contingent employees on standard employees' work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*. 23, 11, s. 2180–2204.
- Castellano, W. 2014. Practices for Engaging the 21st Century Workforce. Challenges of Talent Management in a Changing Workplace. Pearson. New Jersey.
- Chambel, M., Castanheira, F. & Sobral, F. 2016. Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37, 4, s. 665–689.
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, s. 336–354.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. 1990. A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment. *Human Relations*. 43, 10, s. 1015–1050.
- Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Edita. Helsinki.
- de Gilder, D. 2003. Commitment, trust and work behaviour. The case of contingent workers. *Personnel Review*. 32, 5, s. 588–604.
- Gallagher, D. & McLean Parks, J. 2001. I pledge thee my troth... contingently. Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*. 11, 181–208.
- Gelderhuys, M., Łaba, K. & Venter, C. 2014. Meaningful work, work engagement and organizational commitment. *SA journal of Industrial Psychology*, 40, 1, s. 1–10.
- Hantula, J. 2017. Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen käyttäjäryitykseen. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017111016853>. Luettu 23.8.2018.

- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere.
- Hawkins, V. 2012. Vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijät. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205218981>.
Luettu 23.8.2018.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Talentum. Helsinki.
- Hietala, T-M. 2018. Henkilöstövuokrauksen mielikuvat Suomessa. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061313722>. Luettu 21.8.2018.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. 5.–8. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Hyytiä, S. 2015. Vuokratyöntekijöiden motivointi ja sitouttaminen henkilöstöpalveluyrityksissä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015112718180>. Luettu 22.8.2018.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Ketokivi, M. 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Palmenia-sarja 67. Gaudamus Helsinki University Press. Helsinki.

Kruse, K. 2012. What is Employee Engagement. Forbes 22.6.2012.

Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#75aba8387f37>. Luettu 22.8.2018.

Kulmala, J. 2014. Sitoutuminen ja motivaatio vuokratyössä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014072213339>.

Luettu 20.8.2018.

Kuvaas B., Buch, R. & Dysvik. A. Happy together, or not? Balanced perceived investment in standard and nonstandard employees. *The International Journal of Human Resource Management*. 24, 1, s. 94–109.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.

Latham, G. 2012. *Work Motivation. History, Theory, Research and Practice*. 2nd edition. Sage. Los Angeles.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. Helsinki.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Eduskunta. Helsinki. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu 13.8.2018.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Helsinki.

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 1, s. 61–89.

Monteiro de Castro, M., Teixeira Reis Neto, M., Ferreira, C. & Gomes, J. 2016. Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*. 22, 6, s. 1139–1169.

- Murata, T. 2015. Mitigating Risks to Maximize the Advantages of Your Contingent Workforce. *Employee Relations Law Journal*, 41, 2, s. 23–34.
- Oksanen, O. 2018. Vuokratyöntekijöiden motivointi ja sitouttaminen Salon Varamiespalveluissa. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Vantaa.
Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018052710515>. Luettu 20.8.2018.
- Pinder, C. 2008. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Second edition. Psychology Press. New York.
- Pärnänen, A. & Sutela, H. 2009. Tyypillisestä epätyypilliseen? Muutokset erilaisissa työsuhteissa neljänä vuosikymmenenä. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M. (toim.). *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Tilastokeskus. Työmarkkinat 2009. Helsinki.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Kauppakamari. Helsinki.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY. Helsinki.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. WSOY lakitieto. Helsinki.
- Tanskanen, A. 2012. Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:7*. Helsingin yliopisto. Helsinki.
- Tilastokeskus 2017. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2017. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_002_fi.html. Luettu 3.8.2018.
- Torniainen, V. 2010. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen. Case Eilakaisla. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.
Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010112816000>. Luettu 17.8.2018.
- Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4*. Helsingin Yliopisto. Helsinki.
- Valli, R. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeilla. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodiin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodiin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Van Dyne, L. & Pierce, J. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 439–459.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vattulainen, T. 2015. Suomalaiset sitoutuvat töihin muita eurooppalaisia heikommin. *Helsingin Sanomat* 6.3.2015. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002806344.html>. Luettu 22.8.2018.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. *Finn Lectura*. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.). Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus 302. Työministeriö. Helsinki.

Voight, E. & Hirst, G. 2015. High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 25, 5, s. 574–588.

Ylinen, E. 2017. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705107446>. Luettu 19.8.2018.

Ylönen, K. 2011. Vuokra- ja käyttäjärytykseen sitoutumista määrittävät tekijät vuokratyössä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-21730>. Luettu 18.8.2018.

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake (suomeksi)

Liite 2 Kyselylomake (englanniksi)

Liite 3 Saatekirje

Liite 4 Ryhmäkohtaiset vastauskeskiarvot eri motivaatio- ja sitoutumistekijöiden väitteisiin

Liite 1. Kyselylomake (suomeksi)

Kysymyslomake						
Taustakysymykset, ympyröi oikea vaihtoehto						
1	Oletko:	alle 25 v.	26-40 v.	41-55 v.	yli 55 v.	
2	Työskenteletkö:	Vakituisesti		Määräaikaisesti		
3	Oletko:	Osa-aikainen		Kokoaikainen	Vuokra-työntekijä	
4	Oletko työskennellyt postikeskuksessa:	alle vuoden	1-10 vuotta	11-20 vuotta	yli 20 vuotta	
Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa kokemustasi kysymyksestä						
		Eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa
5	Voin toteuttaa itseäni työssäni					
6	Voin vaikuttaa siihen, kuinka suoritan työni					
7	Työtehtäväni ovat pelkkää rutiinia					
8	Työni tarjoaa mahdollisuuden oppia uutta					
9	Työni tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseäni					
10	Osaan työtehtäväni hyvin					
11	Suoriudun työtehtävistäni hyvin					
12	Työtehtäväni ovat kiinnostavia					
13	Pidän työstäni					
14	Haluaisin monipuolisempia työtehtäviä					
15	Kaipaen vastuullisempia työtehtäviä					
16	Minulle on annettu selkeät tavoitteet työssäni					
17	Pystyn saavuttamaan minulle asetetut tavoitteet					
18	Tunnen Postin arvot					
19	Pyrin osaltani toimimaan Postin arvojen mukaisesti					
20	Tiedän Postin tavoitteet					
21	Pyrin toimimaan niin, että Postin tavoitteet toteutuisivat osaltani					
22	Joskus en kykene tekemään työtehtäviäni tarpeeksi hyvin minusta riippumattomista syistä					
23	Työskentelyolosuhteet työpaikallani ovat kunnossa					
24	Työvälineet työpaikallani ovat kunnossa					
25	Perehdytys uusiin tehtäviin on riittävää					
26	Uskon, että työpaikkani on turvattu tulevaisuudessa					
27	Koen, että minulla on mahdollisuus edetä Postissa urallani					
28	Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työntekooni koskeviin asioihin					
29	Vuokratyö on uhka Postin vakituisen henkilöstön työpaikoille					
30	Pelkään työpaikkani puolesta					
31	Vaihtaisin työnantajaa heti mikäli mahdollista					
32	Olen valmis tekemään enemmän kuin pelkästään sen, mitä minulta vaaditaan					
33	Olen valmis joustamaan työnantajan puolesta					
34	Työni Postilla tarjoaa minulle sellaisia etuja, joita en usko saavani toisella työnantajalla					
35	Haluaisin vaihtaa työpaikkaa, mutta en usko löytäväni (valitse alla olevista)					
			vastaavaa työtä			
			mieleistäni työpaikkaa			
			toista työpaikkaa			
			työpaikkaa, joka tarjoaisi minulle nykyisen työni kaltaisia etuja			
			en halua vaihtaa työpaikkaa			
Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa kokemustasi kysymyksestä						
		Eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa
36	Työnantaja kuuntelee työntekijöiden ehdotuksia ja mielipiteitä töihin liittyvistä seikoista					
37	Postin esimiehet kohtelevat kaikkia tasapuolisesti ja samalla tavalla					
38	Esimiehet suosivat joitain työntekijöitä					
39	Posti kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti					
40	Työnantaja arvostaa työpanostani					
41	Posti kohtelee henkilöstöään hyvin					
42	Posti arvostaa vuokratyöntekijöitä					
43	Posti arvostaa henkilöstöään					
44	Työnantaja arvostaa minua yksilönä					
45	Postin esimiehet kannustavat työntekijöitä					
46	Muutostilanteita johdetaan hyvin Postilla					
47	Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni					
48	Esimiesten tulisi antaa enemmän palautetta					

	Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa kokemustasi kysymyksestä	Eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa
49	Paikkani on työni vaatavuutta vastaavalla tasolla					
50	Työtehtäväni vastuullisuus on oikeassa suhteessa palkkaani					
51	Postin palkitsemiskeinot ovat tasapuolisia					
52	Posti palkitsee mielestäni hyvin työntekijöitään hyvistä työsuorituksista					
53	Teen työtä lähinnä palkan takia					
54	Jos kilpaileva yritys maksaisi parempaa palkkaa, vaihtaisin työnantajaa					
55	Hyvistä työsuorituksista tulisi saada rahallisia palkkioita					
56	Työn sisältö nykyisessä työssäni on tärkeämpää kuin siitä maksettu palkka					
	Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa kokemustasi kysymyksestä	Eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa
57	Olen ylpeä ammatistani					
58	Olen ylpeä työstäni Postilla					
59	Teen tärkeää työtä					
60	Olen tekemisissä työtovereitteni kanssa myös vapaa-ajallani					
61	Koen olevani osa työyhteisöäni					
62	Vuokratyöntekijät ovat osa työyhteisöä					
63	Olen vapaa-ajalla tekemisissä sekä vuokratyöntekijöiden että vakituisten henkilöstön kanssa					
64	Olen tauoilla tekemisissä sekä vuokratyöntekijöiden että vakituisten henkilöstön kanssa					
65	Työyhteisöni jäsenet auttavat toisiaan					
66	Haluaisin vaihtaa työyksikköä					
	Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa kokemustasi kysymyksestä	Eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa
67	Mielestäni vuokratyön käyttöä tulisi lisätä					
68	Postin henkilöstö auttaa vuokratyöntekijöitä samalla tavalla kuin toisiaan					
69	Vuokratyöntekijät perehdytetään riittävästi					
70	Vuokratyöntekijöiltä ja vakituista henkilöstöä kohdellaan samalla tavalla					
71	Yksinkertaisimmat työtehtävät tulisi mielestäni ulkoistaa vuokratyöntekijöille					
72	Fyysisesti raskaimmat työtehtävät tulisi mielestäni ulkoistaa vuokratyöntekijöille					
73	Vuokratyöntekijöiden ja vakituisten henkilöstön tulisi työskennellä eri työpisteissä					
74	Kannatan vakituisten henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sekoittamista työpisteissä					
75	Vuokratyöntekijät ovat samanlaisia työntekijöitä kun Postin vakituinen henkilöstökin					
76	Vakituinen henkilöstö on motivoituneempaa kuin vuokratyöntekijät					
77	Onko motivaatiosi viime aikoina, ympyröi oikea vaihtoehto	Parantunut		Heikentynyt		Ei muutosta
	Mikä on / mitkä ovat syynä muutokseen motivaatiossasi (valitse soveltuvat vaihtoehdot)					
	jatkuva kiire					
	muutokset työympäristössä					
	esimiestoiminta					
	johdon toiminta					
	luottamus tulevaisuuteen					
	epävarmuus tulevaisuudesta					
	mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin asioihin					
	saamani palaute					
	jokin muu, mikä					

Liite 2. Kyselylomake (englanniksi)

Questionnaire						
Background questions, circle the right alternative						
1	Are you	Under 25 years	25-40 years	41-55 years	over 55 years	
2	Do you work	Permanently	Temporarily			
3	Do you work	Part-time	Full time	As a hired laborer (Sol, Transval)		
4	Have you worked at the postal center	under 1 year	1-10 years	11-20 years	over 20 years	
Choose the alternative that best describes your experience		I disagree	I disagree somewhat	I agree somewhat	I agree	I do not know
5	I can fulfill myself through work					
6	I can influence the way how I work					
7	My tasks at work are mere routine					
8	Work offers me a chance to learn					
9	Work offers me a chance to improve myself					
10	I know my work well					
11	I am able to do my work well					
12	My work is interesting					
13	I like my work					
14	I would like to have tasks with more diversity					
15	I would like to have tasks with more responsibility					
16	I have been given clear targets concerning my work					
17	I can achieve my targets					
18	I know the values of Posti					
19	I aim to work according to the values of Posti					
20	I know the targets of Posti					
21	I try to fulfill the targets of Posti for my part					
22	Sometimes I'm not able to perform as well as possible due to circumstances unrelated to me					
23	The working conditions at my work place are in order					
24	The tools at my work place are in order					
25	Introduction and training to new tasks are sufficient					
26	I believe that my work is secure in the future					
27	I feel that I can make a career at Posti					
28	I can influence matters concerning my work					
29	Hired labor is a threat to the jobs of Posti personnel					
30	I fear for losing my job					
31	I would change employer immediately, if possible					
32	I am willing to do more than what is required					
33	I am ready to be flexible towards my employer					
34	Work at Posti gives me advantages, that I feel I could not receive from a different employer					
35	I would like to change work place, but I am afraid that I will not find (choose all relevant options below)					
	similar work					
	a job I would like another job					
	a work place, that gives me similar advantages that I get from Posti					
	I don't want to change work place					
Choose the alternative that best describes your experience		I disagree	I disagree somewhat	I agree somewhat	I agree	I do not know
36	My employer listens to ideas and suggestions concerning work made by workers					
37	The supervisors at Posti treat everyone equally					
38	The supervisors at Posti favor some workers					
39	Posti treats all workers equally					
40	My employer appreciates my work					
41	Posti treats its personnel well					
42	Posti appreciates hired labor					
43	Posti appreciates its employees					
44	Posti as employer appreciates me as an individual					
45	The supervisors at Posti are supportive					
46	Change management at Posti is well done					
47	I receive enough feedback					
48	The supervisors should give more feedback					

Choose the alternative that best describes your experience		I disagree	I disagree somewhat	I agree somewhat	I agree	I do not know
49	My salary corresponds to the level of complexity of my work					
50	My salary corresponds to the level of responsibility of my work					
51	The methods of rewarding at Posti are equal to all employees					
52	In my opinion Posti rewards its employees well for good work achievements					
53	I work mainly for the salary					
54	If a competitor paid me more, I would change employer					
55	Good work achievements should be rewarded financially					
56	My current work itself is more meaningful than the salary					
Choose the alternative that best describes your experience		I disagree	I disagree somewhat	I agree somewhat	I agree	I do not know
57	I am proud of my profession					
58	I am proud of working at Posti					
59	I feel that my work is important					
60	I am in contact with my co-workers also in my free time					
61	I feel that I am a part of my work community					
62	Hired laborers are part of the work community					
63	In my free time, I am in contact with both hired laborers and permanent workers					
64	During my breaks, I am in contact with both hired laborers and permanent workers					
65	The members of my work community help each other					
66	I would like to work in a different working unit					
Choose the alternative that best describes your experience		I disagree	I disagree somewhat	I agree somewhat	I agree	I do not know
67	I feel that use of hired labor should be increased					
68	Posti's permanent workers help hired laborers similarly as they help each other					
69	Hired laborers get sufficient introduction and training to new tasks					
70	Hired laborers and permanent Posti employees are treated similarly					
71	I feel that the simplest tasks should be outsourced to hired labor					
72	I feel that the physically most demanding tasks should be outsourced to hired labor					
73	Hired laborers and permanent Posti employees should work in different workspaces					
74	I support mixing hired laborers and permanent workers in the same work unit					
75	Hired laborers are similar workers as Posti employees					
76	Permanent Posti employees are more motivated than hired laborers					
77	Lately, has your work motivation (choose the right alternative)	Improved	Decreased	No change in motivation		
	What has / have been the reason(s) for the change in your work motivation (choose all relevant options below)					
	constant haste					
	changes in the work unit					
	leadership of the Posti supervisors					
	actions of Posti management					
	trust for the future					
	insecurity of the future					
	possibility to influence decisions concerning work					
	feedback that I have received					
	something else, what					

Liite 3. Saatekirje

Hyvä kyselyn vastaanottaja,

Olen postikeskuksessa työskentelevä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija ja teen opinnäytetyötäni postikeskuksen vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta ja työmotivaatiosta. Tarvitsisin apuasi tutkimusaineiston keräämiseen.

Pyydän sinua täyttämään oheisen kyselylomakkeen, jossa esitetään erilaisia sitoutumiseen ja työmotivaatioon liittyviä väitteitä. Kysymykset ovat monivalintakysymyksiä ja kyselyyn vastaaminen vie 10–15 minuuttia. Kaikki kysymykset ovat täysin anonyymejä, eikä yksittäisiä vastauksia tai vastauslomakkeita voida yhdistää kehenkään tiettyyn henkilöön. Voit palauttaa täytetyn lomakkeen joko taukotilassa olevaan laatikkoon tai suoraan minulle oheisella kirjekuorella. Toivon, että vastaisit kyselyyn mahdollisimman pikaisesti. Kiitos vastauksistasi, ajastasi ja avustasi opinnäytetyöni aineiston keruussa.

Ystävällisin terveisin

Henri Salmi

Dear receiver of questionnaire,

I am a Business Administration student at the Haaga-Helia University of Applied Sciences working in the Helsinki Postal center and I am writing my thesis on the commitment and work motivation of Posti employees and hired laborers working at the Postal center. I am asking for your help in gathering my research material.

I am kindly asking you to fill the following questionnaire with different statements regarding motivation and commitment. The questions are multiple choice questions and responding takes 10–15 minutes. All questions are fully anonymous and no single answer or questionnaire can be combined to a specific respondent. You can return the filled questionnaire either in a box in the break room or by mailing it to me with the enclosed letter. I kindly ask you to respond to the questionnaire as soon as possible. Thank you very much for your answers and for taking time to participate in this inquiry and thus helping me gather research material for my thesis.

With best regards,

Henri Salmi

Liite 4. Liitetaulukot

Liitetaulukko 1. Motivaatiotekijän osaamistason ja työperäisen haasteen tasapaino vastauskeskiarvot ryhmittäin.

Ryhmä	Osaan työtehtäväni hyvin	Suoriudun työtehtävistäni hyvin
Kaikki vastaajat	3,87	3,62
Vakituiset	3,9	3,82
Määräaikainen Postin henkilöstö	4	3,8
Osa-aikaiset	3,96	3,93
Kokoaikaiset	3,87	3,83
Vuokratyöntekijät	3,76	3,68
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	3,81	3,77
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	3,84	3,82
11-20 vuotta työskennelleet	3,94	3,91
yli 20 vuotta työskennelleet	3,91	3,83
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,8	3,56
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,92	3,75
26-40-vuotiaat (kaikki)	3,82	3,84
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,83	3,83
41-55-vuotiaat	3,94	3,92
Yli 55-vuotiaat	3,95	3,87

Liitetaulukko 2. Motivaatiotekijän selkeät tavoitteet vastauskeskiarvot ryhmittäin.

Ryhmä	Minulle on annettu selkeät tavoitteet työssäni	Pystyn saavuttamaan minulle asetetut tavoitteet
Kaikki vastaajat	2,65	3,53
Vakituiset	2,69	3,5
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,6	3,25
Osa-aikaiset	2,72	3,74
Kokoaikaiset	2,65	3,44
Vuokratyöntekijät	2,54	3,67
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,66	3,57
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,72	3,52
11-20 vuotta työskennelleet	2,67	3,7
yli 20 vuotta työskennelleet	2,58	3,32
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,38	3,61
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,2	3,6
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,71	3,57
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,77	3,55
41-55-vuotiaat	2,63	3,47
Yli 55-vuotiaat	2,73	3,45

Liitetaulukko 3. Motivaatiotekijän työyhteisön jäsenyys vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Olen tekemisissä työtovereitteni kanssa myös vapaa-ajallani	Koen olevani osa työyhteisöäni	Vuokratyöntekijät ovat osa työyhteisöä	Olen vapaa-ajalla tekemisissä sekä vuokratyöntekijöiden että Postin vakituisen henkilöstön kanssa	Olen tauoilla tekemisissä sekä vuokratyöntekijöiden että Postin vakituisen henkilöstön kanssa
Kaikki vastaajat	2,67	3,17	2,9	1,36	2,49
Vakituiset	2,69	3,3	2,81	1,32	2,27
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,8	3,2	3	1,2	2,6
Osa-aikaiset	3,04	3,45	3,28	1,46	2,36
Kokoaikaiset	2,57	3,27	2,69	1,24	2,24
Vuokratyöntekijät	2,55	2,6	3,07	1,58	3,29
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,71	3,19	3,12	1,42	2,77
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,75	3,53	3,11	1,31	2,45
11-20 vuotta työskennelleet	2,82	3,18	2,55	1,29	2,06
yli 20 vuotta työskennelleet	2,41	3,06	2,63	1,21	2,15
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,04	2,57	3,15	1,68	3,08
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,09	3,59	3,22	1,42	2,5
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,68	3,13	3	1,39	2,59
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,75	3,29	2,96	1,4	2,42
41-55-vuotiaat	2,62	3,22	2,63	1,27	2,03
Yli 55-vuotiaat	2,32	3,26	2,81	1,05	2,33

Liitetaulukko 4. Motivaatiotekijän mahdollisuus toteuttaa itseään vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Voin toteuttaa itseäni työssäni	Voin vaikuttaa siihen, kuinka suoritan työni	Työnantaja kuuntelee työntekijöiden ehdotuksia ja mielipiteitä töihin liittyvistä seikoista	Työtehtäväni ovat pelkkää rutiniä
Kaikki vastaajat	2,47	2,92	2,5	3,38
Vakituiset	2,44	2,93	2,46	3,33
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,5	2,8	2,4	3,3
Osa-aikaiset	1,85	2,68	2,81	3,6
Kokoaikaiset	2,57	2,98	2,36	3,48
Vuokratyöntekijät	2,55	2,93	2,76	3,26
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,49	3,04	2,75	3,38
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,46	3,09	2,78	3,57
11-20 vuotta työskennelleet	2,44	2,85	2,39	3,38
yli 20 vuotta työskennelleet	2,41	2,74	2,09	3,3
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,13	2,68	2,82	3,29
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2	2,67	2,72	3,28
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,5	3,1	2,6	3,56
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,43	3,07	2,63	3,42
41-55-vuotiaat	2,67	2,92	2,34	3,39
Yli 55-vuotiaat	2,39	2,77	2,22	3,06

Liitetaulukko 5. Motivaatiotekijän työtehtävien kiinnostavuus vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Pidän työtehtävistäni	Pidän työstäni
Kaikki vastaajat	2,47	2,97
Vakituiset	2,35	2,86
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,6	3,2
Osa-aikaiset	2,34	2,96
Kokoaikaiset	2,34	2,81
Vuokratyöntekijät	2,93	3,4
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,62	3,19
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,4	3,04
11-20 vuotta työskennelleet	2,51	2,91
yli 20 vuotta työskennelleet	2,03	2,53
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,61	3,13
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,25	2,75
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,55	3,01
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,44	2,94
41-55-vuotiaat	2,47	2,97
Yli 55-vuotiaat	2,05	2,65

Liitetaulukko 6. Motivaatiotekijän ammatillinen identiteetti vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Olen ylpeä ammatistani	Olen ylpeä työstäni Postilla	Teen tärkeää työtä	Vuokratyöntekijät ovat samanlaisia työntekijöitä kun Postin vakituinen henkilöstökin	Vakituinen henkilöstö on motivoituneempaa kuin vuokratyöntekijät
Kaikki vastaajat	2,54	2,44	3,42	3,09	3,09
Vakituiset	2,44	2,31	3,39	2,96	3,21
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,6	2,2	3,8	3,6	3,4
Osa-aikaiset	2,52	2,27	3,43	3,36	3,31
Kokoaikaiset	2,46	2,28	3,4	2,87	3,24
Vuokratyöntekijät	2,83	3,07	3,48	3,47	2,32
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,73	2,75	3,46	3,31	2,99
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,68	2,56	3,45	3,2	3,33
11-20 vuotta työskennelleet	2,29	2,15	3,44	2,83	3,2
yli 20 vuotta työskennelleet	2,33	2	3,32	2,81	3,21
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,5	2,48	3,28	3,46	2,81
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,33	1,91	3	3,33	3,45
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,5	2,56	3,45	3,18	3,08
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,44	2,45	3,47	3,13	3,23
41-55-vuotiaat	2,53	2,27	3,42	2,81	3,08
Yli 55-vuotiaat	2,61	2,3	3,5	2,95	3,48

Liitetaulukko 7. Motivaatiotekijän mahdollisuus oppia ja kehittää itseään vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Työni tarjoaa mahdollisuuden oppia uutta	Työni tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseäni
Kaikki vastaajat	2,39	2,18
Vakituiset	2,27	2,09
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,6	1,8
Osa-aikaiset	1,93	1,71
Kokoaikaiset	2,38	2,17
Vuokratyöntekijät	2,93	2,81
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,51	2,3
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,33	2,08
11-20 vuotta työskennelleet	2,2	1,94
yli 20 vuotta työskennelleet	2,24	2,22
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,3	1,56
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,5	2,12
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,37	2,07
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,33	2,36
41-55-vuotiaat	2,63	2,25
Yli 55-vuotiaat	2,17	2,08

Liitetaulukko 8. Motivaatiotekijän johdon ja esimiesten toimintatapojen oikeudenmukaisuus vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Postin esimiehet kohtelevat kaikkia tasapuolisesti ja samalla tavalla	Esimiehet suosivat joitain työntekijöitä	Posti kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti
Kaikki vastaajat	2,87	2,57	2,69
Vakituiset	2,91	2,45	2,57
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,6	3	3,33
Osa-aikaiset	2,77	2,83	2,75
Kokoaikaiset	2,94	2,36	2,55
Vuokratyöntekijät	2,7	3,05	3,13
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,71	2,88	2,84
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,98	2,73	2,86
11-20 vuotta työskennelleet	2,78	2,53	2,42
yli 20 vuotta työskennelleet	2,97	1,97	2,35
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,75	2,68	3
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,25	2,6	2,56
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,93	2,84	2,8
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,92	2,74	2,78
41-55-vuotiaat	2,91	2,21	2,44
Yli 55-vuotiaat	2,75	2,29	2,5

Liitetaulukko 9. Motivaatiotekijän saatujen etujen oikeudenmukaisuus vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Palkkani on työni vaativuutta vastaavalla tasolla	Työtehtäväni vastuullisuus on oikeassa suhteessa palkkaani	Postin palkitsemiskeinot ovat tasapuolisia	Posti palkitsee mielestäni hyvin työntekijöitäni hyvistä työsuorituksista
Kaikki vastaajat	2,55	2,59	1,98	1,67
Vakituiset	2,36	2,43	1,81	1,58
Määräaikainen Postin henkilöstö	3	3	1,67	1,4
Osa-aikaiset	2,85	3	1,74	1,79
Kokoaikaiset	2,26	2,3	1,84	1,54
Vuokratyöntekijät	3,24	3,17	3,13	2,31
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,7	2,75	2,24	1,81
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,43	2,55	1,92	1,68
11-20 vuotta työskennelleet	2,49	2,56	1,77	1,67
yli 20 vuotta työskennelleet	2,27	2,22	1,72	1,41
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,08	3,12	3,14	1,8
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,67	2,75	2,71	1,82
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,65	2,68	1,84	1,74
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,58	2,67	1,69	1,63
41-55-vuotiaat	2,14	2,17	1,89	1,66
Yli 55-vuotiaat	2,41	2,43	1,69	1,43

Liitetaulukko 10. Motivaatiotekijän työtehtävien laatu vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Haluaisin monipuolisempia työtehtäviä	Kaipaen vastuullisempia työtehtäviä	Työtehtäväni ovat pelkkää rutiinia
Kaikki vastaajat	3,17	2,75	3,33
Vakituiset	3,03	2,56	3,3
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,6	3	3,6
Osa-aikaiset	3,23	2,52	3,48
Kokoaikaiset	3,05	2,62	3,26
Vuokratyöntekijät	3,48	3,3	3,38
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	3,32	3,02	3,38
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	3,22	2,84	3,36
11-20 vuotta työskennelleet	3,1	2,31	3,3
yli 20 vuotta työskennelleet	2,85	2,53	3,29
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,5	3,09	3,28
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,56	2,9	3,56
26-40-vuotiaat (kaikki)	3,23	2,82	3,42
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,13	2,63	3,39
41-55-vuotiaat	2,94	2,57	3,06
Yli 55-vuotiaat	3	2,55	3,57

Liitetaulukko 11. Sitoutumistekijän mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Minulle on annettu selkeät tavoitteet työssäni	Pystyn saavuttamaan minulle asetetut tavoitteet
Kaikki vastaajat	2,65	3,53
Vakituiset	2,69	3,5
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,6	3,25
Osa-aikaiset	2,72	3,74
Kokoaikaiset	2,65	3,44
Vuokratyöntekijät	2,54	3,67
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,71	3,55
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,72	3,52
11-20 vuotta työskennelleet	2,67	3,7
yli 20 vuotta työskennelleet	2,58	3,32
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,38	3,61
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,2	3,6
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,71	3,57
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,77	3,55
41-55-vuotiaat	2,63	3,47
Yli 55-vuotiaat	2,73	3,45

Liitetaulukko 12. Sitoutumistekijän halu kuulua toimivaan työyhteisöön vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Olen tekemisissä työtovereitteni kanssa myös vapaa-ajallani	Koen olevani osa työyhteisöäni	Työyhteisöni jäsenet auttavat toisiaan	Haluaisin vaihtaa työyhteisöä
Kaikki vastaajat	2,67	3,17	3,23	1,49
Vakituiset	2,69	3,3	3,17	1,4
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,8	3,2	3,4	1
Osa-aikaiset	3,04	3,45	3,36	1,07
Kokoaikaiset	2,57	3,27	3,12	1,49
Vuokratyöntekijät	2,55	2,6	3,48	2,1
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,77	3,31	3,41	1,4
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,75	3,53	3,44	1,24
11-20 vuotta työskennelleet	2,82	3,18	3,03	1,42
yli 20 vuotta työskennelleet	2,41	3,06	2,91	1,56
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,04	2,57	3,48	1,38
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,09	3,59	3,36	1,08
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,68	3,13	3,27	1,6
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,75	3,29	3,23	1,44
41-55-vuotiaat	2,62	3,22	3,12	1,43
Yli 55-vuotiaat	2,32	3,26	3,05	1,41

Liitetaulukko 13. Sitoutumistekijän pienet statuserot vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Postin henkilöstö auttaa vuokratyöntekijöitä samalla tavalla kuin toisiaan	Vuokratyöntekijät ovat osa työyhteisöä	Vuokratyöntekijät ovat samanlaisia työntekijöitä kun Postin vakituinen
Kaikki vastaajat	2,59	2,9	3,09
Vakituiset	2,47	2,81	2,96
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,4	3	3,6
Osa-aikaiset	2,61	3,28	3,36
Kokoaikaiset	2,51	2,69	2,87
Vuokratyöntekijät	2,89	3,07	3,47
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,72	3,09	3,23
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,77	3,11	3,2
11-20 vuotta työskennelleet	2,42	2,55	2,83
yli 20 vuotta työskennelleet	2,27	2,63	2,81
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,62	3,15	3,46
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,44	3,22	3,33
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,71	3	3,18
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,65	2,96	3,13
41-55-vuotiaat	2,19	2,63	2,81
Yli 55-vuotiaat	2,8	2,81	2,95

Liitetaulukko 14. Sitoutumistekijän henkilöstöryhmien välinen kilpailu ja vastakkainasettelu vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Postin henkilöstö auttaa vuokratyöntekijöitä samalla tavalla kuin toisiaan	Vuokratyöntekijöiden ja vakituisen henkilöstön tulisi työskennellä eri työpisteissä	Kannatan vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden sekoittamista työpisteissä
Kaikki vastaajat	2,59	1,43	3,37
Vakituiset	2,47	1,5	3,19
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,4	1,25	3,6
Osa-aikaiset	2,61	1,12	3,42
Kokoaikaiset	2,51	1,57	3,15
Vuokratyöntekijät	2,89	1,21	3,97
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,72	1,34	3,54
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,77	1,28	3,46
11-20 vuotta työskennelleet	2,42	1,32	3,1
yli 20 vuotta työskennelleet	2,27	1,85	2,94
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,62	1,09	3,83
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,44	1,08	3,72
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,71	1,35	3,45
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,65	1,31	3,3
41-55-vuotiaat	2,19	1,55	3,03
Yli 55-vuotiaat	2,8	1,83	3,13

Liitetaulukko 15. Sitoutumistekijän arvoihin samaistuminen vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Tunnen Postin arvot	Pyrin osaltani toimimaan Postin arvojen mukaisesti
Kaikki vastaajat	3,33	3,71
Vakituiset	3,4	3,67
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,2	3,8
Osa-aikaiset	3,4	3,74
Kokoaikaiset	3,39	3,66
Vuokratyöntekijät	3,04	3,83
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	3,25	3,64
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	3,28	3,63
11-20 vuotta työskennelleet	3,51	3,85
yli 20 vuotta työskennelleet	3,44	3,56
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,95	3,76
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3	3,56
26-40-vuotiaat (kaikki)	3,31	3,73
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,37	3,74
41-55-vuotiaat	3,46	3,69
Yli 55-vuotiaat	3,59	3,64

Liitetaulukko 16. Sitoutumistekijän organisaatiota kohtaan tunnettu kiintymys vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Olen ylpeä työstäni Postilla	Teen tärkeää työtä	Teen työtä lähinnä palkan takia	Pidän työstäni	Vaihtaisin työnantajaa heti mikäli mahdollista	Olen valmis tekemään enemmän kuin pelkästään sen, mitä minulta vaaditaan	Olen valmis joustamaan työnantajan puolesta
Kaikki vastaajat	2,44	3,42	3,03	2,97	2,36	3,05	2,63
Vakituiset	2,31	3,39	3,06	2,86	2,43	2,88	2,42
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,2	3,8	2,8	3,2	1,75	3,2	3
Osa-aikaiset	2,27	3,43	3,22	2,96	2,4	3	2,42
Kokoaikaiset	2,28	3,4	3	2,81	2,43	2,85	2,48
Vuokratyöntekijät	3,07	3,48	2,97	3,4	2,11	3,63	3,44
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,63	3,49	3	3,15	2,35	3,14	2,85
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,56	3,45	2,96	3,04	2,43	3,1	2,68
11-20 vuotta työskennelleet	2,15	3,44	3,12	2,91	2,41	2,94	2,45
yli 20 vuotta työskennelleet	2	3,32	3,13	2,53	2,44	2,47	2,06
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,48	3,28	3,21	3,13	2,17	3,28	2,86
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,91	3	3,17	2,75	2,59	2,92	2,6
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,56	3,45	3,03	3,01	2,44	3,14	2,77
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,45	3,47	3,13	2,94	2,45	3	2,52
41-55-vuotiaat	2,27	3,42	2,8	2,97	2,42	2,92	2,62
Yli 55-vuotiaat	2,3	3,5	3,21	2,65	2,23	2,68	2,04

Liitetaulukko 17. Sitoutumistekijän työn merkityksellisyys vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Olen ylpeä työstäni Postilla	Teen tärkeää työtä
Kaikki vastaajat	2,44	3,42
Vakituiset	2,31	3,39
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,2	3,8
Osa-aikaiset	2,27	3,43
Kokoaikaiset	2,28	3,4
Vuokratyöntekijät	3,07	3,48
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,63	3,49
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,56	3,45
11-20 vuotta työskennelleet	2,15	3,44
yli 20 vuotta työskennelleet	2	3,32
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,48	3,28
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,91	3
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,56	3,45
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,45	3,47
41-55-vuotiaat	2,27	3,42
Yli 55-vuotiaat	2,3	3,5

Liitetaulukko 18. Sitoutumistekijän venyminen ja joustaminen työnantajan puolesta vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Olen valmis joustamaan työnantajan puolesta	Olen valmis tekemään enemmän kuin pelkästään sen, mitä minulta vaaditaan
Kaikki vastaajat	2,63	3,05
Vakituiset	2,42	2,88
Määräaikainen Postin henkilöstö	3	3,2
Osa-aikaiset	2,42	3
Kokoaikaiset	2,48	2,85
Vuokratyöntekijät	3,44	3,63
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,84	3,13
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,68	3,1
11-20 vuotta työskennelleet	2,45	2,94
yli 20 vuotta työskennelleet	2,06	2,47
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,86	3,28
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,6	2,92
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,77	3,14
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,52	3
41-55-vuotiaat	2,62	2,92
Yli 55-vuotiaat	2,04	2,68

Liitetaulukko 19. Sitoutumistekijän vuokratyöntekijöiden määrä vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Yksinkertaisimmat työtehtävät voisi mielestäni ulkoistaa vuokratyöntekijöille	Fyysisesti raskaimmat työtehtävät voisi mielestäni ulkoistaa vuokratyöntekijöille	Mielestäni vuokratyön käyttöä tulisi lisätä	Vuokratyö on uhka Postin vakituisen henkilöstön työpaikoille
Kaikki vastaajat	1,61	1,55	1,54	3,28
Vakituiset	1,58	1,55	1,24	3,46
Määräaikainen Postin henkilöstö	1,6	1,4	1	3,6
Osa-aikaiset	1,57	1,31	1,29	3,27
Kokoaikaiset	1,52	1,61	1,23	3,59
Vuokratyöntekijät	1,88	1,56	3,25	2,31
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	1,55	1,38	1,72	3,21
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	1,57	1,44	1,31	3,55
11-20 vuotta työskennelleet	1,53	1,4	1,26	3,43
yli 20 vuotta työskennelleet	1,57	1,84	1,09	3,62
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	1,41	1,18	1,82	2,7
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,27	1,09	1,11	3,3
26-40-vuotiaat (kaikki)	1,54	1,44	1,75	3,26
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,44	1,37	1,38	3,47
41-55-vuotiaat	1,77	1,78	1,21	3,49
Yli 55-vuotiaat	1,7	1,86	1,29	3,57

Liitetaulukko 20. Sitoutumistekijän yrityksen tavoitteisiin samaistuminen vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Tiedän Postin tavoitteet	Pyrin toimimaan niin, että Postin tavoitteet toteutuisivat osaltani
Kaikki vastaajat	2,9	3,57
Vakituiset	2,95	3,58
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,25	3,75
Osa-aikaiset	2,8	3,71
Kokoaikaiset	2,99	3,55
Vuokratyöntekijät	2,68	3,5
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,82	3,59
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,83	3,65
11-20 vuotta työskennelleet	3,19	3,63
yli 20 vuotta työskennelleet	2,88	3,42
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,55	3,61
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,4	3,5
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,84	3,58
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,93	3,65
41-55-vuotiaat	3,26	3,59
Yli 55-vuotiaat	2,82	3,5

Liitetaulukko 21. Sitoutumistekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työntekooni koskeviin asioihin	Voin vaikuttaa siihen, kuinka suoritan työni	Työnantaja kuuntelee työntekijöiden ehdotuksia ja mielipiteitä töihin liittyvistä seikoista
Kaikki vastaajat	2,33	2,92	2,5
Vakituiset	2,41	2,93	2,46
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,4	2,8	2,4
Osa-aikaiset	2,25	2,68	2,81
Kokoaikaiset	2,44	2,98	2,36
Vuokratyöntekijät	2,04	2,93	2,76
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,35	3,07	2,69
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,53	3,09	2,78
11-20 vuotta työskennelleet	2,26	2,85	2,39
yli 20 vuotta työskennelleet	2,33	2,74	2,09
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,09	2,68	2,82
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2	2,67	2,72
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,39	3,1	2,6
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,53	3,07	2,63
41-55-vuotiaat	2,46	2,92	2,34
Yli 55-vuotiaat	2,2	2,77	2,22

Liitetaulukko 22. Sitoutumistekijän mahdollisuus toteuttaa itseään vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Voin toteuttaa itseäni työssäni	Voin vaikuttaa siihen, kuinka suoritan työni	Työnantaja kuuntelee työntekijöiden ehdotuksia ja mielipiteitä töihin liittyvistä seikoista	Työtehtäväni ovat pelkkää rutiniä
Kaikki vastaajat	2,47	2,92	2,5	3,38
Vakituiset	2,44	2,93	2,46	3,33
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,5	2,8	2,4	3,3
Osa-aikaiset	1,85	2,68	2,81	3,6
Kokoaikaiset	2,57	2,98	2,36	3,48
Vuokratyöntekijät	2,55	2,93	2,76	3,26
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,49	3,04	2,75	3,38
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,46	3,09	2,78	3,57
11-20 vuotta työskennelleet	2,44	2,85	2,39	3,38
yli 20 vuotta työskennelleet	2,41	2,74	2,09	3,3
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,13	2,68	2,82	3,29
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2	2,67	2,72	3,28
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,5	3,1	2,6	3,56
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,43	3,07	2,63	3,42
41-55-vuotiaat	2,67	2,92	2,34	3,39
Yli 55-vuotiaat	2,39	2,77	2,22	3,06

Liitetaulukko 23. Sitoutumistekijän palkkataso vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Palkkani on työni vaativuutta vastaavalla tasolla	Työtehtäväni vastuullisuus on oikeassa suhteessa palkkaani	Jos kilpaileva yritys maksaisi parempaa palkkaa, vaihtaisin työnantajaa	Posti palkitsee mielestäni hyvin työntekijöitään hyvistä työsuorituksista
Kaikki vastaajat	2,55	2,59	2,84	1,67
Vakituiset	2,36	2,43	2,81	1,58
Määräaikainen Postin henkilöstö	3	3	3	1,4
Osa-aikaiset	2,85	3	2,33	1,79
Kokoaikaiset	2,26	2,3	2,95	1,54
Vuokratyöntekijät	3,24	3,17	2,89	2,31
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,72	2,77	2,69	1,75
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,51	2,59	2,58	1,68
11-20 vuotta työskennelleet	2,49	2,56	3,03	1,67
yli 20 vuotta työskennelleet	2,27	2,22	2,94	1,41
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,08	3,12	2,68	1,8
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,67	2,75	2,5	1,82
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,65	2,68	2,98	1,74
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,58	2,67	2,95	1,63
41-55-vuotiaat	2,14	2,17	2,72	1,66
Yli 55-vuotiaat	2,41	2,43	2,76	1,43

Liitetaulukko 24. Sitoutumistekijän työn mielekkyys vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Haluaisin monipuolisempia työtehtäviä	Kaipaen vastuullisempia työtehtäviä	Työtehtäväni ovat kiinnostavia	Työtehtäväni ovat pelkkää rutiniä	Pidän työstäni
Kaikki vastaajat	3,17	2,75	2,47	3,33	2,97
Vakituiset	3,03	2,56	2,35	3,3	2,86
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,6	3	2,6	3,6	3,2
Osa-aikaiset	3,23	2,52	2,34	3,48	2,96
Kokoaikaiset	3,05	2,62	2,34	3,26	2,81
Vuokratyöntekijät	3,48	3,3	2,93	3,38	3,4
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	3,32	3	2,6	3,38	3,16
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	3,22	2,84	2,4	3,36	3,04
11-20 vuotta työskennelleet	3,1	2,31	2,51	3,3	2,91
yli 20 vuotta työskennelleet	2,85	2,53	2,03	3,29	2,53
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,5	3,09	2,61	3,28	3,13
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,56	2,9	2,25	3,56	2,75
26-40-vuotiaat (kaikki)	3,23	2,82	2,55	3,42	3,01
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,13	2,63	2,44	3,39	2,94
41-55-vuotiaat	2,94	2,57	2,47	3,06	2,97
Yli 55-vuotiaat	3	2,55	2,05	3,57	2,65

Liitetaulukko 25. Sitoutumistekijän arvostuksen tunteet vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Työnantaja arvostaa työpanostani	Posti kohtelee henkilöstöään hyvin	Posti arvostaa vuokratyöntekijöitä	Posti arvostaa henkilöstöään	Työnantaja arvostaa minua yksilönä
Kaikki vastaajat	2,69	2,46	2,87	2,25	2,28
Vakituiset	2,57	2,29	2,88	2,02	2,18
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,33	2,6	3	2,8	3
Osa-aikaiset	2,75	2,71	3	2,42	2,5
Kokoaikaiset	2,55	2,17	2,89	1,94	2,16
Vuokratyöntekijät	3,13	3,14	2,78	3,12	2,59
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,94	2,81	2,85	2,69	2,64
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,86	2,67	2,97	2,49	2,69
11-20 vuotta työskennelleet	2,42	2,15	2,89	2	1,97
yli 20 vuotta työskennelleet	2,35	1,88	2,85	1,44	1,96
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3	2,88	2,69	2,65	2,58
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,56	2,5	2,5	2,3	2,6
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,8	2,59	2,91	2,48	2,34
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,78	2,48	2,95	2,27	2,31
41-55-vuotiaat	2,44	2,17	2,78	1,85	2,16
Yli 55-vuotiaat	2,5	2,09	3,06	1,81	2,18

Liitetaulukko 26. Sitoutumistekijän oikeudenmukaiset ja tasapuoliset käytännöt vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Postin esimiehet kohtelevat kaikkia tasapuolisesti ja samalla tavalla	Esimiehet suosivat jotain työntekijöitä	Posti kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti
Kaikki vastaajat	2,87	2,57	2,69
Vakituiset	2,91	2,45	2,57
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,6	3	3,33
Osa-aikaiset	2,77	2,83	2,75
Kokoaikaiset	2,94	2,36	2,55
Vuokratyöntekijät	2,7	3,05	3,13
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,71	2,88	2,84
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,98	2,73	2,86
11-20 vuotta työskennelleet	2,78	2,53	2,42
yli 20 vuotta työskennelleet	2,97	1,97	2,35
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,75	2,68	3
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,25	2,6	2,56
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,93	2,84	2,8
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,92	2,74	2,78
41-55-vuotiaat	2,91	2,21	2,44
Yli 55-vuotiaat	2,75	2,29	2,5

Liitetaulukko 27. Sitoutumistekijän vuokratyöntekijöiden kohtelu vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Postin henkilöstö auttaa vuokratyöntekijöitä samalla tavalla kuin toisiaan	Vuokratyöntekijät ovat osa työyhteisöä	Vuokratyöntekijät perehdytetään riittävästi	Vuokratyöntekijöiltä ja vakituista henkilöstöä kohdellaan samalla tavalla
Kaikki vastaajat	2,59	2,9	1,67	2,18
Vakituiset	2,47	2,81	1,6	2,1
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,4	3	1,6	2
Osa-aikaiset	2,61	3,28	1,68	2,32
Kokoaikaiset	2,51	2,69	1,61	2,07
Vuokratyöntekijät	2,89	3,07	1,84	2,44
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,75	3,14	1,74	2,4
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,77	3,11	1,76	2,45
11-20 vuotta työskennelleet	2,42	2,55	1,62	2,04
yli 20 vuotta työskennelleet	2,27	2,63	1,41	1,71
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,62	3,15	1,52	2,35
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,44	3,22	1,7	2,43
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,71	3	1,87	2,45
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,65	2,96	1,76	2,4
41-55-vuotiaat	2,19	2,63	1,48	1,61
Yli 55-vuotiaat	2,8	2,81	1,47	2,12

Liitetaulukko 28. Sitoutumistekijän organisaatioon kuulumisesta saatavat hyödyt vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Työni Postilla tarjoaa minulle sellaisia etuja, joita en usko saavani toisella työnantajalla
Kaikki vastaajat	2,12
Vakituiset	2,08
Määräaikainen Postin henkilöstö	2
Osa-aikaiset	2
Kokoaikaiset	2,07
Vuokratyöntekijät	2,4
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,18
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,15
11-20 vuotta työskennelleet	2,06
yli 20 vuotta työskennelleet	1,97
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	1,88
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,75
26-40-vuotiaat (kaikki)	1,98
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,82
41-55-vuotiaat	2,61
Yli 55-vuotiaat	1,85

Liitetaulukko 29. Sitoutumistekijän palautteen saaminen vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni	Esimiesten tulisi antaa enemmän palautetta
Kaikki vastaajat	2,17	3,52
Vakituiset	2,24	3,5
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,25	3,4
Osa-aikaiset	2,19	3,5
Kokoaikaiset	2,29	3,51
Vuokratyöntekijät	1,86	3,55
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	1,99	3,58
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,15	3,6
11-20 vuotta työskennelleet	2,28	3,45
yli 20 vuotta työskennelleet	2,39	3,44
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	1,88	3,52
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,82	3,7
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,03	3,59
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,13	3,57
41-55-vuotiaat	2,63	3,37
Yli 55-vuotiaat	2,1	3,55

Liitetaulukko 30. Sitoutumistekijän palkinnot vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Postin palkitsemiskeinot ovat tasapuolisia	Hyvistä työsuorituksista tulisi saada rahallisia palkkioita	Työn sisältö nykyisessä työssäni on tärkeämpää kuin siitä maksettu palkka	Posti palkitsee mielestäni hyvin työntekijöitään hyvistä työsuorituksista
Kaikki vastaajat	1,98	3,48	1,82	1,67
Vakituiset	1,81	3,48	1,76	1,58
Määräaikainen Postin henkilöstö	1,67	3,6	2,33	1,4
Osa-aikaiset	1,74	3,38	1,68	1,79
Kokoaikaiset	1,84	3,49	1,81	1,54
Vuokratyöntekijät	3,13	3,48	2	2,31
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,2	3,51	1,8	1,75
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	1,92	3,52	1,72	1,68
11-20 vuotta työskennelleet	1,77	3,32	1,72	1,67
yli 20 vuotta työskennelleet	1,72	3,5	1,92	1,41
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,14	3,52	1,75	1,8
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,71	3,44	1,44	1,82
26-40-vuotiaat (kaikki)	1,84	3,5	1,81	1,74
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,69	3,49	1,79	1,63
41-55-vuotiaat	1,89	3,39	1,94	1,66
Yli 55-vuotiaat	1,69	3,48	1,76	1,43

Liitetaulukko 31. Sitoutumistekijän urakehitysmahdollisuudet vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Koen, että minulla on mahdollisuus edetä Postissa urallani
Kaikki vastaajat	1,77
Vakituiset	1,74
Määräaikainen Postin henkilöstö	1,6
Osa-aikaiset	1,76
Kokoaikaiset	1,71
Vuokratyöntekijät	1,89
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	1,81
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	1,85
11-20 vuotta työskennelleet	1,66
yli 20 vuotta työskennelleet	1,65
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	1,7
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,67
26-40-vuotiaat (kaikki)	1,78
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	1,73
41-55-vuotiaat	1,88
Yli 55-vuotiaat	1,61

Liitetaulukko 32. Sitoutumistekijän työolot ja työtyytyväisyys vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Joskus en kykene tekemään työtehtäviäni tarpeeksi hyvin minusta riippumattomista syistä	Työskentelyolosuhteet työpaikallani ovat kunnossa	Työvälineet työpaikallani ovat kunnossa	Perehdytys uusiin tehtäviin on riittävää
Kaikki vastaajat	3,14	2,57	2,24	1,99
Vakituiset	3,16	2,46	2,12	1,97
Määräaikainen Postin henkilöstö	3,2	2,8	2,6	2,2
Osa-aikaiset	3,16	2,89	2,54	1,96
Kokoaikaiset	3,17	2,35	2,04	1,98
Vuokratyöntekijät	3,03	2,97	2,6	2,07
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	3,1	2,91	2,49	2,09
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	3,1	2,96	2,47	2,1
11-20 vuotta työskennelleet	3,09	2,18	1,94	2,03
yli 20 vuotta työskennelleet	3,29	2,09	1,89	1,72
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,13	2,96	2,44	2,17
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,19	2,83	2,42	2
26-40-vuotiaat (kaikki)	3,15	2,69	2,39	2,01
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,16	2,62	2,27	2,06
41-55-vuotiaat	3,19	2,27	2	2,09
Yli 55-vuotiaat	3	2,32	2	1,62

Liitetaulukko 33. Sitoutumistekijän luottamus työnantajaan vastaan vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Uskon, että työpaikkani on turvattu tulevaisuudessa
Kaikki vastaajat	2,37
Vakituiset	2,41
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,5
Osa-aikaiset	2,38
Kokoaikaiset	2,4
Vuokratyöntekijät	2,22
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,33
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,44
11-20 vuotta työskennelleet	2,39
yli 20 vuotta työskennelleet	2,29
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,16
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,35
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,4
41-55-vuotiaat	2,5
Yli 55-vuotiaat	2,38

Liitetaulukko 34. Sitoutumistekijän turvallisuudentunne vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Uskon, että työpaikkani on turvattu tulevaisuudessa	Vuokratyö on uhka Postin vakituisen henkilöstön työpaikoille	Pelkään työpaikkani puolesta
Kaikki vastaajat	2,37	3,28	2,23
Vakituiset	2,41	3,46	2,23
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,5	3,6	2
Osa-aikaiset	2,38	3,27	2
Kokoaikaiset	2,4	3,59	2,28
Vuokratyöntekijät	2,22	2,31	2,29
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,33	3,08	2,15
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,44	3,55	2,05
11-20 vuotta työskennelleet	2,39	3,43	2,45
yli 20 vuotta työskennelleet	2,29	3,62	1,78
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,16	2,7	1,73
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2	3,3	2,22
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,35	3,26	2,15
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,4	3,47	2,49
41-55-vuotiaat	2,5	3,49	2,33
Yli 55-vuotiaat	2,38	3,57	2,05

Liitetaulukko 35. Sitoutumistekijän esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Postin esimiehet kannustavat työntekijöitä	Postin esimiehet kohtelevat kaikkia tasapuolisesti ja samalla tavalla	Esimiehet suosivat joltain työntekijöitä	Muutostilanteita johdetaan hyvin Postilla
Kaikki vastaajat	2,48	2,55	2,87	1,53
Vakituiset	2,32	2,48	2,91	1,5
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,6	2,8	2,6	1,67
Osa-aikaiset	2,56	2,8	2,77	1,68
Kokoaikaiset	2,29	2,4	2,94	1,49
Vuokratyöntekijät	3,08	2,79	2,7	1,69
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,68	2,68	2,88	1,68
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,55	2,68	2,98	1,71
11-20 vuotta työskennelleet	2,33	2,38	2,78	1,4
yli 20 vuotta työskennelleet	2,06	2,33	2,97	1,38
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,86	2,77	2,75	1,47
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,55	2,55	3,25	1,6
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,53	2,5	2,93	1,61
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,42	2,45	2,92	1,57
41-55-vuotiaat	2,31	2,51	2,91	1,53
Yli 55-vuotiaat	2,29	2,56	2,75	1,42

Liitetaulukko 36. Sitoutumistekijän velvollisuus organisaatiota kohtaan vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Teen työtä lähinnä palkan takia	Vaihtaisin työnantajaa heti mikäli mahdollista	Olen valmis tekemään enemmän kuin pelkästään sen, mitä minulta vaaditaan	Olen valmis joustamaan työnantajan puolesta
Kaikki vastaajat	3,03	2,36	3,05	2,63
Vakituiset	3,06	2,43	2,88	2,42
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,8	1,75	3,2	3
Osa-aikaiset	3,22	2,4	3	2,42
Kokoaikaiset	3	2,43	2,85	2,48
Vuokratyöntekijät	2,97	2,11	3,63	3,44
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,98	2,31	3,3	2,96
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,96	2,43	3,1	2,68
11-20 vuotta työskennelleet	3,12	2,41	2,94	2,45
yli 20 vuotta työskennelleet	3,13	2,44	2,47	2,06
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,21	2,17	3,28	2,86
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,17	2,59	2,92	2,6
26-40-vuotiaat (kaikki)	3,03	2,44	3,14	2,77
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,13	2,45	3	2,52
41-55-vuotiaat	2,8	2,42	2,92	2,62
Yli 55-vuotiaat	3,21	2,23	2,68	2,04

Liitetaulukko 37. Sitoutumistekijän pakko tai välttämättömyys vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Uskon, että työpaikkani on turvattu tulevaisuudessa	Vaihtaisin työnantajaa heti mikäli mahdollista	Teen työtä lähinnä palkan takia
Kaikki vastaajat	2,37	2,36	3,03
Vakituiset	2,41	2,43	3,06
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,5	1,75	2,8
Osa-aikaiset	2,38	2,4	3,22
Kokoaikaiset	2,4	2,43	3
Vuokratyöntekijät	2,22	2,11	2,97
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,33	2,31	2,96
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,44	2,43	2,96
11-20 vuotta työskennelleet	2,39	2,41	3,12
yli 20 vuotta työskennelleet	2,29	2,44	3,13
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	2,16	2,17	3,21
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2	2,59	3,17
26-40-vuotiaat (kaikki)	2,35	2,44	3,03
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	2,4	2,45	3,13
41-55-vuotiaat	2,5	2,42	2,8
Yli 55-vuotiaat	2,38	2,23	3,21

Liitetaulukko 38. Sitoutumistekijän työnteko lähinnä palkan takia vastauskeskiarvot ryhmittäin

Ryhmä	Teen työtä lähinnä palkan takia
Kaikki vastaajat	3,03
Vakituiset	3,06
Määräaikainen Postin henkilöstö	2,8
Osa-aikaiset	3,22
Kokoaikaiset	3
Vuokratyöntekijät	2,97
0-10 vuotta työskennelleet (kaikki)	2,96
0-10 vuotta työskennelleet (Postin henkilöstö)	2,96
11-20 vuotta työskennelleet	3,12
yli 20 vuotta työskennelleet	3,13
Alle 26-vuotiaat (kaikki)	3,21
Alle 26-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,17
26-40-vuotiaat (kaikki)	3,03
26-40-vuotiaat (Postin henkilöstö)	3,13
41-55-vuotiaat	2,8
Yli 55-vuotiaat	3,21