

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUDEN SYYT JA
ORGANISAATION TOIMENPITEET VAIHTUVUUDEN
VÄHENTÄMISEKSI**

Case: Kaupan alan yritys

Yrityksen johtaminen
Pro gradu –tutkielma
Kevät 2013
Ohjaaja: Helena Forsman
Henna Haapanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen hallinto
Tekijä:	HAAPANEN, HENNA
Tutkielman nimi:	Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi
Pro Gradu –tutkielma:	118 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2013
Avainsanat:	Henkilöstön vaihtuvuus, vaihtuvuuden vähentäminen

Yrityksen henkinen pääoma on noussut yhdeksi organisaation tärkeimmistä resursseista ja kilpailutekijöistä. Osaavan henkilöstön pitäminen ja vaihtuvuuden vähentäminen ovat 2000-luvun heikissä työelämässä henkilöstöjohtamisen kulmakiviä. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on merkki epäonnistuneesta henkilöstöjohtamisesta ja vaatii vaihtuvuuden syiden analysointia. Tämän tutkielman tarkoitus on tutkia ja jaotella merkittävimpiä vaihtuvuuteen vaikuttavia syitä sekä esittää organisaation toimenpiteitä vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Suuri osa vaihtuvuuskirjallisuudesta keskittyy yksilötason tutkimuksiin, jossa kiinnostuksen kohteena on yksilön vaihtoalttiuteen vaikuttavat tekijät. Konkreettisia vaihtuvuuden vähentämisen keinoja kirjallisuudessa on kuitenkin esitelty yllättävän vähän ja organisaation näkökulma on jäänyt vähäisemmäksi. Vaihtuvuuskirjallisuudesta johdettiin teoreettiseksi viitekehyyksi kolmiulotteinen malli, jonka yhteen tai useampaan ulottuvuuteen jokainen vaihtuvuutta aiheuttava tekijä on johdettavissa. Jokaiseen ulottuvuuteen ehdotetaan organisaation toimenpiteitä vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena yksittäisen tapauksen case-tutkimuksena. Empiirinen aineisto koostui useammasta erilaisesta aineistosta syvällisemmän ymmärryksen aikaansaamiseksi; aineiston avulla analysoitiin sekä irtisanoutuneita että nykyisiä työntekijöitä ja saatiin organisaation näkökulmaa aiheeseen haastattelemalla lisäksi case-yrityksen henkilöstöpäällikköä.

Tutkimustulokset tukevat teoreettista viitekehystä osoittaen vaihtuvuuden olevan ilmiö, johon vaikuttavat useat eri tekijät; vaihtuvuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon sekä työhön ja organisaatioon liittyvät tekijät, työn ulkopuoliset tekijät että yksilön psykologiset ja asenteelliset tekijät; lisäksi kaikki kolme ulottuvuutta liittyvät tiiviisti toisiinsa. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että osaava ja yksilöllinen esimiestyö, runsas palautteen ja kiitoksen antaminen, kehittyminen ja etenemismahdollisuudet, työn voimavarojen lisääminen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ovat tekijöitä, joihin huomiota kiinnittämällä voidaan vähentää case-yrityksen vaihtuvuutta. Johtopäätöksissä esitellään malli case-yrityksen vaihtuvuuden syistä ja niihin vaikuttamisesta. Tutkimustulokset kannustavat vaihtuvuustutkijoita yhdistämään perinteisempiä ja uudempia vaihtuvuustutkimuksia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi vaihtuvuuden ilmiön syvällisemmäksi ymmärtämiseksi.

SISÄLLYSLUETTELO:

1. JOHDANTO.....	6
1.1 Aiheenvalinnan taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	8
1.3 Oletukset ja rajaukset	9
1.4 Keskeiset käsitteet.....	10
1.5 Tutkimusmenetelmät	10
1.6 Tutkimusraportin rakenne	11
2. HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS.....	12
2.1 Vaihtuvuuden määritelmiä ja lähikäsitteitä.....	12
2.2 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin	14
2.2.1 Vaihtuvuustutkimuksen luokittelua.....	17
2.2.2 Perinteiset asennemallit	18
2.2.3 Uudemmat vaihtuvuustutkimukset.....	19
2.3 Vaihtuvuuden vaikutuksia	21
2.4 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ja organisaation keinot.....	22
2.4.1 Työtyytyväisyys	23
2.4.2 Organisaatioon sitoutuminen.....	25
2.4.3 Vaihtamisen helppous	28
2.4.4 Muita vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä.....	28
2.4.5 Uudempi vaihtuvuusteoria – shokit vaihtopäätösten laukaisijoina	35
2.4.6 Juurtuneisuus	39
2.4.7 Kahdeksan motivaatiomekanismin vaihtuvuusmalli.....	42
2.4.8 Muita organisaation vaikutuskeinoja vaihtuvuuden vähentämiseksi	43
2.5 Osa-aikatyö kaupan alalla	46
2.6 Vaihtuvuusteorioiden synteesi	48
3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	53
3.1 Tutkimuksen metodologia	53
3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimusote	53
3.1.2 Yksittäisen tapauksen casetutkimus	54
3.2 Aineiston keruu ja muuttajat.....	55
3.2.1 Lähtöpalautteet	55
3.2.2 Osallistuva havainnointi	56
3.2.3 Teemahaastattelu	57
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	58
3.3.1 Lähtöpalautteiden kvantitatiivisen aineiston käsittely ja analysointi	58
3.3.2 Lähtöpalauteaineiston kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analysointi.....	59
3.3.3 Osallistuvan havainnoinnin aineiston käsittely ja analysointi.....	61
3.3.4 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi.....	61
3.4 Tutkimuksen luotettavuus	61

4.3.5 Yhteenveto tuloksista	63
4.4 Johtopäätökset.....	96
5. YHTEENVETO	109
LÄHTEET	111
LIITTEET.....	119
Liite 1: Lähtöpalautelomake	119

KUVIOLUETTELO:

Kuvio 1. Vaihtuvuustutkimuksen kolme tasoa.....	13
Kuvio 2. Perinteinen vaihtuvuusteoria yksinkertaistettuna	18
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	31
Kuvio 4. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys hyvinvointiin ja pahoinvointiin	32
Kuvio 5. Kahdeksan vaihtuvuuden voimaa.....	43
Kuvio 6. Synteesi vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.....	49
Kuvio 12. Yhteenveto case-yrityksen vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.....	96
Kuvio 13. Case-yrityksen vaihtuvuuden syiden selvittämisen ja vaihtuvuuden vähentämisen prosessi	105
Taulukko 1. Motivaatio- ja hygieniatekijät	24
Taulukko 2. Kahdeksan vaihtuvuuden voimaa	43
Taulukko 4. Tulosten yhteenveto koskien vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä	94

1. JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan taustaa

Henkilöstön vaihtuvuus on yleinen ongelma, joka on puhuttanut niin tutkijoita kuin yritysjohtoakin aina teollistumisen ajoista lähtien, eikä aiheen tärkeys ole vähentynyt vuosien saatossa lainkaan. Päinvastoin, henkilöstövoimavarojen merkitys on korostunut alkaneella vuosituhanella entisestään: Useat tutkimukset puhuvatkin tulevasta vajauksesta pätevien ja osaavien työntekijöiden suhteen, ja sekä tutkijat että ammatinharjoittajat ovat huomanneet, että osaavan henkilöstön motivointi ja säilyttäminen on elintärkeää globaalissa ja dynaamisessa markkinataloudessa (De Lange, De Witte, & Notelaers, 2008). Henkilöstövoimavaroista keskusteltaessa tulisi siis ottaa huomioon myös henkilöstön pitäminen organisaation palveluksessa. Suuri henkilöstön vaihtuvuus on merkki epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta ja vaatii lähtemisen syiden analysointia (Koivuniemi, 2004). Hyvin yleinen ja tärkeä kysymys onkin; kuinka pitää osaavat työntekijät organisaation palveluksessa? Tämä tutkimus käsittelee henkilöstön vaihtuvuutta ja organisaation keinoja vaihtuvuuden vähentämiseksi.

2000-luvun työelämä on pirstaloituneempi kuin viime vuosituhanella ja nykyajan työelämää voidaan kuvailla sanoilla *muutos* ja *myllerrys*; työntekijät osoittavat vähemmän psykologista kiintymistä työnantajiinsa (Ng & Butts, 2009). Kehitys on molemminpuolista, sillä samaan aikaan useilla toimialoilla sekä etenkin kaupan alalla työsopimukset ovat yhä useammin määräaika- tai osa-aikaisia – paine joustavuuteen henkilöstön suhteen on suuri, kun talous on epävakaalla pohjalla (Kauhanen, 2003). Myös työnteon kulttuurissa on nähtävissä muutoksia uusien sukupolvien kohdalla koskien esimerkiksi asenteita työtä kohtaan. Nykyään työntekijät arvostavat entistä enemmän työn ja perhe-elämän tasapainottamista sekä omia oikeuksiaan ja yksityisyyttään; henkilöstövoimavarojen johtaminen ja laadukas rekrytointi sekä hyvien työntekijäkandidaattien houkuttelevuus organisaation palvelukseen voi olla täten entistä haastavampaa (Snell & Bohlander, 2012, 37). Samaa aikaan on kuitenkin huomattava, että henkilökunnan rekrytointi ja koulutus on

paitsi aikaa vievää, myös kallista puuhaa – siksi ei ole kustannustehokasta, jos henkilökunnan vaihtuvuus on liian suuri. Vapaaehtoinen vaihtuvuus onkin merkittävä ongelma monille organisaatioille (Preenen, Pater, Van Vianen & Keijzer, 2011, 309; ks. myös Proudfoot, Corr, Guest & Dunn, 2009). Tärkeää yritysjohton kannalta on tietää, että miten vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa, jos se on liian suuri? Lee, Hsu ja Lien (2006) toteavatkin, että vaihtuvuuden vähentäminen tai sen ylläpitäminen halutulla tasolla on yksi yritysjohton tärkeimmistä tehtävistä (Fitz-enz & Davison, 2001). Tutkimukset kuitenkin osoittavat, ettei liian pienikään vaihtuvuus ole edullista organisaatiolle – yrityksen kehittymisen kannalta on hyvä, että vaihtuvuutta on kuitenkin jonkin verran (Siebert & Zubanov, 2009; ks. myös Mamia & Melin, 2006).

Henkilöstön vaihtuvuus on ollut sekä eri alojen tutkijoiden että käytännön liikkeenjohton mielenkiinnon kohteena aina 1900-luvun alusta lähtien (ks. esim. Lee ym., 2006). Erityisesti vapaaehtoinen vaihtuvuus on kiinnostanut niin taloustieteilijöitä, psykologeja kuin sosiaalitieteilijöitäkin (Mueller & Price, 1990). Vaihtuvuutta on tutkittu erittäin paljon (ks. esim. Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Hom & Griffeth, 1995; Lee ym., 2006), usein tavoitteena on ollut vaihtuvuuden ymmärtäminen ja selittäminen, mutta myös vaihtuvuuden ennustaminen ja säätely. Vaihtoalttiuden tutkiminen, missä keskitytään yksilön aikomukseen vaihtaa työpaikkaa tai pysyä siinä, on yleistynyt hyvin runsaasti 1980-luvulta lähtien. Aivan ensimmäinen vaihtoalttiutta koskenut tutkimus on kuitenkin ilmestynyt jo 1930-luvulla (Vanhala 1981; 1). Myös optimaalinen vaihtuvuuden aste on kiinnostanut tutkijoita (Siebert & Zubanov, 2009). Kvantitatiivista tutkimusta eri tekijöiden korrelaatiosta vaihtuvuuteen on tehty paljon; sen sijaan konkreettisia keinoja yritysjohton avuksi vaihtuvuuden vähentämiseksi on esitelty verrattaen vähän (Maertz & Boyar, 2012; Preenen ym., 2011).

On huomattavaa, että vaihtuvuuden tutkimus on keskittynyt enimmäkseen yksilötason tutkimukseen, kun taas organisaation näkökulmasta vaihtuvuutta on tutkittu huomattavasti vähemmän (Lee ym., 2006; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Muutos yksilötason kiinnostuksesta kohti organisaatinäkökulmaa onkin yleistynyt vasta viime vuosina, ja samalla huomiota on alettu kiinnittää enemmän myös vaihtuvuuden positiivisiin puoliin (Meier & Hicklin, 2008, 574). Aihe on siis kiinnostanut tutkijoita ja organisaatioita jo

pitkään, mutta on siitä huolimatta edelleen hyvin ajankohtainen, sillä useat tutkimukset puhuvat odotettavissa olevasta työvoimapulasta (Preenen ym., 2011; ks. myös Hedge, Borman, & Lammlein, 2006; Toossi, 2007), mistä Suomessakin on yleisessä keskustelussa varoiteltu viime vuosina. Useista syistä tarve tehokkaille strategioille työntekijöiden pitämiseksi on siis edelleen vahvasti olemassa. Viitaten edellä mainittuun vähäisempään organisaationäkökulman tutkimukseen ja tulevaan työvoimapulaan sekä pätevien työntekijöiden pitämisen tärkeyteen voidaan todeta, että tarve vaihtuvuuden vähentämisen tutkimiseen organisaation näkökulmasta on ilmeinen ja ajankohtainen.

Aiheenvalinnan taustalla on edellä esiteltyjen tutkimuksellisten perusteiden lisäksi aiheen mielenkiintoisuus sekä tutkimuksen empiirisen osion case-yrityksen tarve vähentää henkilöstönsä vaihtuvuutta. Tutkimuksen tarve selittyy aiheen ajankohtaisuuden ja case-yrityksen vaihtuvuuden vähentämisen lisäksi erityisesti sillä puutteella, mikä aiheessa on akateemisessa kirjallisuudessa: laajalti hyväksytyä mallia vaihtuvuuden vähentämisestä ei ole vielä esitetty. Kiinnostuksen keskiössä on vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden lisäksi organisaation konkreettiset keinot vaihtuvuuden vähentämiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja case-yrityksen vaihtuvuuden vähentämiseksi yhdistämällä monipuolista empiiristä aineistoa ja laajaa vaihtuvuuskirjallisuutta. Tavoitteen saavuttamiseksi on ensin selvitettävä merkittävimpiä syitä, joista case-yrityksen vaihtuvuus johtuu. Tästä on johdettu seuraavanlainen tutkimuskysymys:

Mitkä syyt ovat merkittävimpiä vaihtuvuuden aiheuttajia?

Vastaamalla tutkimuskysymykseen saadaan selville ne syyt, mitkä merkittävimmin vaikuttavat case-yrityksen vaihtuvuuteen. Näihin syihin reagoimalla yritys voi vähentää vaihtuvuuttaan. Toisena tutkimuskysymyksenä on sen sijaan tutkimuksen pääasiallinen tavoite:

Miten henkilöstön vaihtuvuutta voidaan vähentää?

Molempiin tutkimuskysymyksiin vastataan yhdistäen henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvää teoretietoa empiirisen aineiston analysoinnista saatuihin tuloksiin. On huomattavaa, että ennen kuin tutkimuksen tavoitteeseen, eli organisaation toimenpide-ehdotuksiin vaihtuvuuden vähentämiseksi päästään, on vastattava ensimmäiseen tutkimuskysymykseen; On tiedettävä, että mistä vaihtuvuus johtuu, ennen kuin voidaan ryhtyä toimenpiteisiin vaihtuvuuden vähentämiseksi.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Vanhala (1981, 2-3) kuvailee kolme eri näkökulmaa, joista vaihtuvuutta voidaan tarkastella: yksilön, yrityksen tai koko kansantalouden kannalta (Hedberg, 1967, 17-25). Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy yrityksen näkökulmaan, sillä tarkoituksena on osoittaa keinoja, joilla case-yritys voisi vaikuttaa vaihtuvuuslukuihinsa. Ei kuitenkaan voida olla ottamatta huomioon myös yksilön näkökulmaa, josta todelliset vaihtoalttiuden syyt kumpuavat. Vaihtuvuuden kolmiulotteisesta kentästä on siis rajattu pois kansantaloudellinen näkökulma.

Empiirinen tutkimus keskittyy erityisesti osa-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuuteen, sillä case-yrityksen vaihtuvuus on suurinta osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla. Osa-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuuden on todettu yleisestikin olevan suurempaa kokoaikaisiin verrattuna (Kauhanen, 2003). Tutkimuskysymysten luonteesta ja case-yrityksen tilanteesta johdetaan rajaus koskemaan ainoastaan vapaaehtoista vaihtuvuutta. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan yksilön omasta aloitteestaan tapahtuvaa siirtymistä työpaikasta toiseen. Määritelmänä käytetään tässä tutkimuksessa samaa määritelmää, mitä Lee ym. (2006) käyttävät; vaihtuvuus on vapaaehtoista siinä tapauksessa, että organisaation johdon puolesta työntekijällä olisi ollut mahdollisuus jatkaa organisaation palveluksessa irtisanoutumishetkellä (Maertz & Campion, 1998). Vapaaehtoisen vaihtuvuuden ulkopuolelle jäävät tällöin sekä työnantajan taholta tapahtuvat erottamiset ja sisäiset siirrot että luonnollisista poistumista johtuvat vaihdot.

1.4 Keskeiset käsitteet

Keskeisin käsite on *henkilökunnan vaihtuvuus* (engl. labour turnover). Lyhyesti määriteltynä vaihtuvuudella tarkoitetaan yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois (Vanhala 1981, 1). Tarkemmin yksilön näkökulmasta voidaan puhua *vaihtoalttiudesta*, jolloin keskitytään yksilön henkilökohtaisiin aikomuksiin pysyä/jäää organisaatioon. Läheisesti vaihtuvuuteen liittyy myös käsite *pysyvyys*; tutkijoiden mukaan vaihtuvuus ja pysyvyys eivät kuitenkaan ole toisilleen vastakkaisia käsitteitä, vaan joillakin tekijöillä, jotka aiheuttavat vaihtoalttiutta, ei välttämättä ole tekemistä pysymisalttiuden kanssa ja toisinpäin (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009; Ng & Butts, 2009; Vanhala, 1981). Vaihtuvuuteen liittyviä muita käsitteitä ovat esimerkiksi *vapaaehtoinen vaihtuvuus* ja *vaihtuvuuden vähentäminen*. Vaihtuvuuden käsitettä sekä sen lähikäsitteitä avataan lisää kappaleessa 2.1.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen yksittäisen tapauksen case-tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston avulla ymmärtää vaihtuvuutta paremmin ja esitellä keinoja, joiden avulla case-yrityksessä vaihtuvuutta voidaan vähentää.

Tavoitteena on ymmärtää vaihtuvuutta, sen syitä ja vaikutuskeinoja syvällisemmin sen sijaan, että tutkittaisiin eri tekijöiden korrelaatiota vaihtuvuuteen, joten kvalitatiivinen tutkimusote on tähän tutkimukseen sopivampi lähtökohta. Tutkimusaineistossa on mukana kuitenkin myös kvantitatiivinen osio; empiirisessä aineistossa käytetään täten apuna sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä.

Aineistona empiirisessä osuudessa on sekä primääri- että sekundääriaineistoa. Jälkimmäiseen kuuluu case-yrityksestä irtisanoutuneiden työntekijöiden lähtöpalautteiden analysointia tilikaudelta 2012. Lähtöpalautteita on kerätty yrityksessä jo useita vuosia, mutta niiden analysointi on jäänyt vajavaiseksi. Primääriaineistona käytetään sen sijaan tutkijan osallistuvaa havainnointia case-yrityksen HR-työryhmän palavereista sekä

henkilöstöpäällikön teemahaastattelua. Käytössä on myös yrityksestä saatuja taulukoita ja vaihtuvuuslukuja. Menetelmissä on siis sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia piirteitä ja usean erilaisen aineiston avulla pyritään saamaan syvällisempi käsitys henkilöstön vaihtuvuudesta ja sen vähentämisestä.

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan empiirisen aineiston tulosten sekä aikaisemman vaihtuvuuskirjallisuuden yhdistämisellä. Toiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata sitten, kun ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaus on selvillä. Tästä syystä tutkimusprosessissa empirian ja teoreettisen viitekehysten laatiminen vuorottelee jonkin verran, sillä tutkimuskysymykseen liittyvä teoreettinen viitekehys aiheineen tarkentuu vasta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamisen jälkeen. Tarkempi kuvaus tutkimuksen metodologiasta ja empiirisestä aineistosta luvussa 3.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksessa esitellään aluksi henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvä teoreettinen viitekehys – miten aihetta on tutkittu aikaisemmin? Mitkä asiat kirjallisuuden mukaan vaikuttavat vaihtuvuuteen? Mitkä ovat yleisesti havaittuja syitä organisaatiosta lähtemiselle? Miten aikaisempien tutkimusten mukaan on mahdollista vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen?

Teoreettisen viitekehysten jälkeen seuraa tutkimuksen metodologinen osuus, jossa paneudutaan tarkemmin tutkimuksen metodologisiin valintoihin sekä empiirisen aineiston käsittelyyn ja analysointiin. Empiirisessä osiossa esitellään case-yritys ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia eritellen tärkeimpiä vaihtuvuutta aiheuttavia tekijöitä case-yrityksessä.

Johtopäätöksissä peilataan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen sekä pohditaan keinoja henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi. Yhteenveto kokoaa tutkimuksen yhteen ja pohtii tutkielman merkitystä vaihtuvuustutkimuksen saralla, sekä esittelee tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

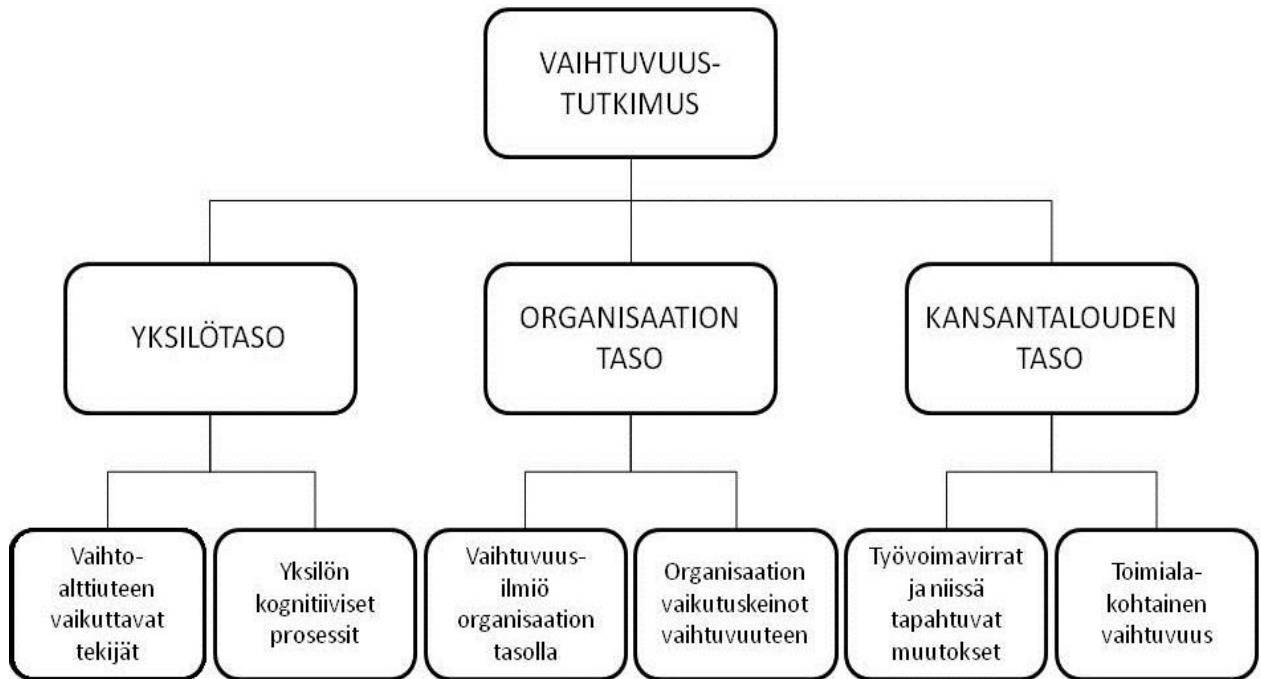
2. HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS

2.1 Vaihtuvuuden määritelmiä ja lähikäsitteitä

Vaihtuvuutta on tutkittu aina 1900-luvun alusta lähtien, ja käsitettä on jaoteltu ja luokiteltu eri tavoin. Vanhala (1981, 1) määrittelee vaihtuvuuden siten, että vaihtuvuus on lyhyesti sanottuna yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Usein vaihtuvuudella tarkoitetaan kuitenkin vain työntekijöiden lähtemistä organisaation palveluksesta pois, eli irtisanoutumisia ja irtisanomisia (Lee ym., 2006). Kuten johdannossa kerrottiin, tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vain vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Shaw ym. (1998) määrittelevät vapaaehtoisen vaihtuvuuden siten, että sillä tarkoitetaan työntekijän päätöstä lähteä organisaatiosta, kun taas tahaton vaihtuvuus tapahtuu työnantajan toimesta. Homin ja Griffethin (1995) mukaan vapaaehtoinen, vältettävissä oleva vaihtuvuus onkin erinomainen kriteeri, kun testataan vallitsevia vaihtuvuusteorioita.

Barrick ja Zimmermann (2009) kuvailevat aikaisempiin tutkimuksiin perustuen, kuinka vaihtuvuus voidaan jakaa vältettävissä olevaan sekä ei-vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen. Ei-vältettävissä oleva vaihtuvuus on sellaista, johon organisaatiolla ei ole kontrollia – tällainen irtisanoutumissyy voi olla esimerkiksi työntekijän puolison siirto toiseen kaupunkiin. Vältettävissä oleva vaihtuvuus on sitä vastoin luonnollisesti sellaista vaihtuvuutta, johon organisaatiolla olisi mahdollisuus vaikuttaa.

Kirjallisuudessa usein erotetaan toisistaan vaihtuvuus ja vaihtoalttius. Käsitteet eroavat toisistaan: Vaihtoalttiudella tarkoitetaan yksilön käsitystä siitä, aikooko hän vaihtaa työpaikkaa vai pysyä työpaikassaan, kun taas vaihtuvuudella tarkoitetaan todellista, jo toteutunutta vaihtuvuutta. Vaihtoalttius siis ennustaa merkittävästi, mutta ei kuitenkaan täydellisesti, vaihtuvuutta. Todelliseen vaihtuvuuteen vaikuttaa usein muutkin kuin yksilön henkilökohtaiset aikomukset, kuten esimerkiksi työmarkkinoiden yleinen tilanne ja mahdollisuus uuden työpaikan saamiseen. (Preenen ym., 2011; Vanhala, 1981; ks myös. Gerhart, 1990; Griffeth ym., 2000)



Kuvio 1. Vaihtuvuustutkimuksen kolme tasoa

Vanhala (1981, 2) avaa vaihtuvuuden tutkimuksen erilaisia näkökulmia; vaihtuvuutta on tutkimuksissa tarkasteltu niin yksilön, yrityksen kuin koko kansantaloudenkin kannalta (Hedberg, 1967, 17-25). Yksilön kannalta huomio kiinnittyy vaihtoalttiuteen sekä työpaikan vaihtoon, jolloin pyritään selvittämään tyytymättömyyteen ja vaihtopäätökseen vaikuttaneita tekijöitä, kognitiivisia prosesseja sekä työpaikan vaihdon tulosta yksilön kannalta. Yrityksen näkökulmasta tavoitellaan vaihtuvuusilmiön ja sen tekijöiden erittelyä, jotta yritys voisi ryhtyä toimenpiteisiin säädelläkseen vaihtuvuutta. Koko kansantalouden kannalta asiaa tarkasteltaessa huomion kohteena ovat esimerkiksi työvoimavirrat ja kokonaistyövoiman määrät sekä niissä tapahtuneet muutokset. Kuvio 1 havainnollistaa vaihtuvuustutkimuksen eri tasoja. Johtamis- ja henkilöstöstrategiakirjallisuudessa mielenkiinnon kohteena on luonnollisesti kaksi ensimmäistä näkökulmaa, kun taas valtioiden selvityksissä keskitytään usein työvoiman vaihtuvuuslukuihin koko kansantalouden kannalta.

2.2 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin

Vaihtuvuustutkimus on vuosikymmenien aikana nimennyt paljon vaihtuvuuteen ja työssä pysymiseen vaikuttavia tekijöitä. Toistaiseksi, ilmiön monimuotoisuuden vuoksi, ei ole kyetty luomaan kokonaisvaltaista ja yleisesti hyväksyttyä vaihtuvuusteoriaa tai -mallia. Useimmat tutkimukset koskien vaihtuvuutta ovat aiemmin keskittyneet yksilötason tutkimuksiin (Lee ym., 2006; Shaw ym., 1998). Shaw kollegoineen (1998) osoittaaakin, että yksilötason tutkimusten lisäksi kansantaloustieteilijät ovat perinteisesti keskittyneet vaihtuvuuden suhteen laajempiin ilmiöihin, kuten toimialakohtaiseen vaihtuvuuteen tai työttömyyslukuihin (kansantalouden makrotaso). Kuitenkin, suhteellisen pieni osa vaihtuvuuskirjallisuudesta keskittyy vaihtuvuuteen organisaation tasolla (Lee ym., 2006; Shaw ym., 1998).

Suurin osa nykypäivän vaihtuvuusteoriasta ja -tutkimuksesta johtaa Marchin ja Simonin (1958) ajatuksiin yksilön halukkuudesta ja helppoudesta irtisanoutua työpaikastaan. Marchin ja Simonin teoria onkin yksi ensimmäisistä merkittävistä vaihtuvuusmalleista (Hausknecht ym., 2009; Lee & Mitchell, 1994, Lee, Mitchell, Wise & Fireman, 1996, Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel & Hill, 1999; Mitchell, Holtom, Lee & Erez, 2001). Mallin mukaan vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työn mielekkyys (työtyytyväisyys) ja lähtemisen helppous (vaihtoehtojen paljous ja houkuttelevuus työmarkkinoilla). Monet vaihtuvuusteoriat ovatkin rakentuneet tämän Marchin ja Simonin mallin päälle (Hausknecht ym., 2009). Yksilötason tutkimukset voidaan Leen ym. (2006) mukaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan; yksilön käyttäytymisaikomuksiin sekä työnetsintämekanismeihin (Steel, 2002). Yksilötason käyttäytymisaikomusten tutkimuksissa on tutkittu asioita, kuten työntekijän aikomus pysyä tai lähteä, työntekijän tyytyväisyys työhönsä sekä organisaatioon sitoutuminen. Työnetsintämekanismeihin liittyvissä tutkimuksissa selitetään yksilön työstä irroittautumis- ja päätöksentekoprosesseja (Lee ym., 2006).

Ensimmäisiä suurempia päivityksiä Marchin ja Simonin tyytyväisyys – lähtemisen helppous -malliin esittelivät Porter ja Steers (1973) lisäten malliin muutamia työhön liittyviä ja persoonaan liittyviä tekijöitä, joiden he katsoivat myös vaikuttavan vaihtuvuuteen sekä pysyvyyteen (Hausknecht ym., 2009). Tällaisia Porterin ja Steersin

lisäämiä pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi palkkiot (palkka ja etuudet), etenemismahdollisuudet sekä kiinnittyminen esimiehiin ja työtovereihin. Tutkijoiden mukaan vaihtuvuutta lisääviä tekijöitä olivat esimerkiksi esimiesten huono kohtelu työntekijöitään kohtaan sekä se, jos työntekijät eivät saaneet tarvitsemaansa määrää palautetta ja huomiota. Jo Porter ja Steers (1973) aikoinaan huomauttivat, että myös työhön liittymättömät tekijät, kuten perhesuhteet, voivat vaikuttaa työssä pysymiseen tai siitä lähtemiseen. Työhön liittymättömiin tekijöihin on vaihtuvuustutkimuksessa keskitytty enemmän kuitenkin vasta 1990- ja 2000- luvuilla (Mitchell ym., 2001). 1980-lukuun mennessä karkeasti sanottuna siis vaihtuvuustutkimuksen saralla oli keskusteltu työtyytyväisyydestä, lähtemisen helppoudesta (vaihtoehtoiset työpaikat), palkkioista, esimiehistä, etenemismahdollisuuksista sekä kiinnittymisestä työpaikkaan; myös työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksesta oli mainittu, mutta ei suuremmin tutkittu.

Mobley, Griffeth, Hand ja Meglino (1979) lisäsivät näihin vaihtuvuustekijöihin ensimmäisten joukossa organisaatioon sitoutumisen osaksi vaihtuvuustutkimusta. Tutkijat esittivät, että sitoutuneet työntekijät pysyvät työssään varmemmin, sillä he uskovat organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja ovat valmiita antamaan panoksensa sen puolesta (Hausknecht ym., 2009). Tästä lähtien organisaatioon sitoutumisesta tuli yksi tärkeimmistä vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä työtyytyväisyyden rinnalle (Griffeth ym., 2000).

Vuonna 1981 lisäsivät Price ja Mueller vaihtuvuustekijöihin oikeudenmukaisuuden tunteen; työntekijät haluavat tuntea, että he saavat työstään ansaitsemansa palkkion. Price ja Mueller näkivät työtyytyväisyyden ja koettujen vaihtoehtojen olevan suorassa syy-seuraussuhteessa pysymispäätösten kanssa, ja näkivät sen sijaan palkan, etenemismahdollisuudet, kiinnittymisen ja organisaatioon sitoutumisen kaukaisempina vaikuttajina.

Yleisesti ottaen voidaan aiheellisesti sanoa, että vastaavanlaista vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden tutkimusta tehtiin viime vuosisadalla runsaasti. Erityisesti yksilön vaihtoalttiuteen vaikuttavien tekijöiden korreloimista vaihtuvuuteen on tutkittu paljon (Griffeth ym., 2000). Ensimmäinen laajempi kirjallisuuskatsaus vaihtuvuuteen tehtiin vuonna 1986 (Cotton & Tuttle). Toinen merkittävä katsaus aiempiin vaihtuvuustutkimuksiin toteutettiin Homin ja Griffethin toimesta vuonna 1995, ja vuonna 2000 Griffeth kollegoineen päivitti aikaisemman meta-analyysin lisäten siihen kaikki 1990-

luvulla tehdyt tutkimukset aiheesta keskittyen vaihtuvuutta ennustaviin tekijöihin. Kvantitatiivisia tutkimuksia erilaisten tekijöiden vaikutuksista vaihtuvuuteen on siis tehty paljon, kuten 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla tehdyt vaihtuvuuden meta-analyysit osoittavat: Griffethin ym. (2000) kattavan meta-analyysin mukaan viime vuosikymmeninä on tutkittu ainakin seuraavan luokittelun mukaisten tekijöiden korrelaatiota vaihtuvuuteen:

1) *Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja demografiset tekijät:* esim. ikä, sukupuoli, rotu, siviilisääty, perhetilanne, koulutus, sukulaisuusvelvoitteet, kognitiivinen kyvykkyys, vakinainen virka.

2) *Tyytyväisyys työhön liittyviin tekijöihin (työtyytyväisyys, organisaatio ja työympäristö):* esim. työtyytyväisyys, odotusten kohtaaminen, palkka ja tyytyväisyys palkkaan, johtajuus; tyytyväisyys esimieheen, esimies-alainen suhde, tyytyväisyys kollegoihin, ryhmän koheesio, stressi; roolin selkeys, roolikonfliktit, ylikuormitus, ylenemismahdollisuudet, osallistuminen, kommunikaatio.

3) *Muut työn kokemiseen liittyvät tekijät (työn sisältö):* esim. työn laajuus, rutinoituminen, työn sisältöön osallistuminen, tyytyväisyys työn sisältöön.

4) *Ulkoinen ympäristö:* esim. vaihtoehtoiset työmahdollisuudet, vaihtoehtojen vertailu nykyiseen työhön, yleinen työmarkkinatilanne.

5) *Käyttäytymiseen liittyvät tekijät:* esim. myöhästeleminen, poissaolot, suoriutuminen työstä.

6) *Työstä vetäytymisprosessiin liittyvät käyttäytymismallit ja kognitiot:* esim. organisaatioon sitoutuminen, aikomus etsiä uutta työtä, uuden työn etsiminen ja sen keinot, lähtöaikomukset, ajatukset työpaikan vaihtamisesta.

Huomattavaa on, että edellä mainitut meta-analyysit vaihtuvuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ovat olleet pitkälti kvantitatiivisia analyyseja. Kyselytutkimus on ollut yksi suosituimmista metodeista vaihtuvuustutkimuksen saralla.

Vaihtuvuus on henkilöstöjohtamisen saralta ehkä yksi tutkituimmista aiheista, mutta siitä huolimatta sen vauhti ei hidastu, vaan aihetta tutkitaan runsaasti edelleen. 2000-luvun

puolella on ollut nähtävissä uudempia vaihtuvuustutkimuksia, joissa mielenkiinnon keskiössä ovat olleet esimerkiksi työn ulkopuoliset, persoonallisuuteen ja yksityiselämään liittyvät asiat ja tapahtumat, sekä organisaatioon liittyvät *muut kuin asenteelliset* tekijät (Hausknecht ym., 2009; Ng & Butts, 2009; Maertz & Boyar, 2012; Mitchell ym., 2001). 2000-luvun vaihtuvuustutkimuksissa on yleistä huomioida, miten monimuotoisesta ilmiöstä on kyse; ymmärretään, että vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä on runsaasti, ja myös yksilölliset erot on huomioitava; vaikka jo March ja Simon (1958) huomasivat, että toisilla työntekijöillä sitoutuminen ja kiinnittyminen organisaatioon oli helpompaa kuin toisilla. Useista tutkimuksista huolimatta vaihtuvuuden ilmiötä ei vieläkään ymmärretä aivan täysin, ja laajalti hyväksyttyä, käyttökelpoista mallia tutkijoiden ja yritysjohton käyttöön ei ole vielä kehitetty; suuri osa tutkimuksesta on rajoittunut yksittäisten ennustavien tekijöiden tunnistamiseen (Maertz & Boyar, 2012). Haastavaa vaihtuvuusteorioissa on niiden monimuotoisuus; sellaista teoriaa, joka ottaisi huomioon kaikkien aikaisempien tutkimusten tekijät, ei ole olemassa (Maertz & Boyar, 2012).

2.2.1 Vaihtuvuustutkimuksen luokittelua

Koska vaihtuvuutta on tutkittu paljon, on tutkimuksia myös luokiteltu ja jaoteltu eri tavoin. Esimerkiksi Lee ja Mitchell (1994) jakavat vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät kahtia, vetoteoriaan (pull theory) sekä työntöteoriaan (push theory). Ensimmäiseen lukeutuvat vaihtoehtoiset työpaikat sekä työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan vaikutus vaihtuvuuteen, kun taas jälkimmäinen pitää sisällään asiat, jotka työntävät työntekijää organisaatiosta pois päin (perinteiset asenneteoriat).

Maertz ja Boyar (2012) jakavat vaihtuvuusteoriat sisältö- ja prosessiteorioihin; sisältöteorioissa kiinnostuksen keskiössä on kysymys ”miksi ihmiset lopettavat työssään”? Prosessiteoriat sen sijaan käsittelevät lopettamisen ”miten” –kysymyksiä; prosessiteorioista tunnetuin lienee Leen ja Mitchellin vaihtuvuusteoria (*unfolding model*).

Mitchell ym. (2001) sen sijaan jakavat vaihtuvuuden tutkimuksen perinteisiin asenteellisiin teorioihin sekä uudempiin suuntauksiin. Perinteiset asenteisiin liittyvät mallit kuvailevat

sitä laajaa vaihtuvuustutkimuksen kirjoa, mitä aiheen saralla on tapahtunut viime vuosituhanen alusta aina vuosituhanen lopulle saakka. Uudempiin suuntauksiin lukeutuu 1990- ja 2000- luvun tutkimuksia ja teorioita. Perinteisten vaihtuvuusteorioiden mukaan vain työhön liittyvillä tekijöillä on vaikutusta vaihtuvuuteen; esimerkiksi Griffethin ym. (1995) meta-analyysin mukaan työn ulkopuoliset tekijät ennustavat vaihtuvuutta etäisemmin kuin asenteelliset tekijät, ja 1990-luvulla tehdyn tutkimuksen mukaan demografisilla tekijöillä on havaittu olevan hyvin pieni tai olematon vaikutus vaihtuvuuteen; korrelaatioita niiden suhteen ei juurikaan ole löydetty (Griffeth ym., 1995; ks. myös Ehrenberg & Smith, 1982; 285). Griffethin ym. (1995) tulokset ovat ristiriidassa uudempien vaihtuvuusteorioiden kanssa; 2000-luvulla kiinnostuksen kohteena ovat olleet juurikin työn ulkopuoliset tekijät ja se, miten ne vaikuttavat vaihtuvuuteen. Ristiriita saattaa selittyä esimerkiksi tutkimusmetodeilla; perinteisesti vaihtuvuutta on tutkittu pitkälti kvantitatiivisten analyysien avulla. Seuraavassa lyhyt katsaus kumpaankin suuntaukseen.

2.2.2 Perinteiset asennemallit

Perinteisesti yksilötason vaihtuvuustutkimus on keskittynyt kahteen ulottuvuuteen Marchin ja Simonin (1958) mallin mukaisesti; nykyisen työn houkuttelevuuteen sekä vaihtoehtoisten työpaikkojen saatavuuteen (Shaw ym., 1998; ks. myös Hulin ym., 1985). Useimmat perinteisistä vaihtuvuusmalleista jakavatkin vaihtuvuuteen vaikuttavat muuttujat juuri näihin kahteen pääkategoriaan; työasenteisiin (työtyytyväisyys ja sitoutuminen) sekä lähtemisen helppouteen (työnetsintäkäyttäytyminen ja koettu vaihtoehtojen määrä) (Mitchell ym. 2001; ks myös Hom & Griffeth, 1995; March & Simon, 1958; Mobley, 1977).



Kuvio 2. Perinteinen vaihtuvuusteoria yksinkertaistettuna

Perinteisten asennemallien mukaan täten negatiiviset asenteet yhdistettynä työn etsintään ennustavat henkilön lähtemistä. Kuvio 2 tiivistää perinteisen vaihtuvuusteorian hyvin yksinkertaisesti; työntekijä vaihtaa työpaikkaa, jos hän on tyytymätön työhönsä ja kokee, että houkuttelevia työpaikkavaihtoehtoja on saatavilla runsaasti. Yksinkertaisuus saattaa tässä teoriassa kuitenkin hieman hämätä, sillä työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon ovat itsessään hyvin laajoja ja paljon tutkittuja käsitteitä. Lisää asenteellisten tekijöiden vaikutuksesta vaihtuvuuteen kappaleessa 2.3.

2.2.3 Uudemmat vaihtuvuustutkimukset

Toisaalta, vaikka asenneteorioiden löydökset ovat olleet merkittäviä, toteavat Hom ja Griffeth meta-analyysissään (1995), että asenteelliset muuttujat kattoivat vain 4-5% vaihtuvuuteen liittyvistä tekijöistä. Tutkijat yleisellä tasolla eivät kyseenalaista asennetekijöiden ja työpaikan vaihtamisen helppouden vaikuttavan vaihtuvuuteen, sillä negatiivinen suhde niiden ja vaihtuvuuden välillä on toistuvasti todettu – kuitenkin monet ovat sitä mieltä, että monet muut vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät on kokonaan unohdettu (Maertz & Campion, 1998). 1990-luvun aikana ja sen jälkeen vaihtuvuustutkimuksen saralla onkin havaittu uusia tuulia, sillä on havaittu, etteivät perinteiset työasenteisiin liittyvät mallit ole yksinään riittäviä perustelemaan vaihtuvuutta (Mitchell ym., 2001).

Lee ym. (1994, 1996, 1999) esittelivät uudemman vaihtuvuusteorian, joka pelkkien työasenteiden ja työnvaihdon helppouden sijaan tutkii yksilön päätöksentekoprosesseja sekä niihin vaikuttavia tapahtumia. Kankeasti suomennettavissa oleva *unfolding model of turnover* onkin saanut paljon huomiota vaihtuvuuskirjallisuudessa 1990- ja 2000-luvuilla. Teoria korostaa muitakin kuin itse työhön liittyvien tekijöiden vaikutusta vaihtuvuuteen, ja sen mukaan työpaikan vaihtoa edeltää usein jokin työn ulkopuolelta tuleva tapahtuma, jota tutkijat kutsuvat ”shokiksi”. Leen ja Mitchellin mukaan (1994) mukaan monet henkilöt, jotka lähtevät, ovat suhteellisen tyytyväisiä työhönsä, eivät etsi muita töitä ennen lähtöään ja lähtevät jostain syystä, mitä on edeltänyt jokin tietty tapahtuma. Negatiiviset työasenteet eivät täten Leen ja kumppaneiden mukaan olleetkaan yleisin vaihtuvuutta selittävä tekijä,

vaan usein shokki, joka johti työstä lähtemiseen, tulikin työn ulkopuolelta (Holtom, Mitchell, Lee ja Inderrieden 2005; Lee ym., 1994, 1996, 1999).

Tällä hetkellä uusien vaihtuvuusteorioiden kirjallisuus on jatkuvasti kasvussa. Mitchellin ym. (2001) mukaan tuoreemmissa vaihtuvuustutkimuksissa keskitytään pelkkien työasenteiden sijaan myös muihin organisaatioon liittyviin tekijöihin: Pysyvyyteen on havaittu vaikuttavan myös useiden sellaisten tekijöiden, jotka eivät ole asenteellisia vaan organisaatioon liittyviä. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tiimityöskentely, projektityöskentely tai muut vastaavat tekijät, joihin yksilöllä syntyy kiintymistä. Edellisen kaltaisista tekijöistä juontaa juurensa myös Mitchellin ym. (2001) juurtuneisuusteoria, minkä mukaan yksilön vaihtoalttiuteen vaikuttaa se, miten juurtunut hän on organisaatioonsa. Juurtuneisuuteen vaikuttaa kolme ulottuvuutta; linkit yksilön ja organisaation välillä, yksilön ja organisaation yhteensopivuus sekä uhraukset, jotka yksilö joutuisi tekemään lähtiessään organisaatiosta (Mitchell ym., 2001).

Edellisen vuosikymmenen trendeihin vaihtuvuustutkimuksen saralla kuuluvat myös yksilöllisten erojen tutkiminen (persoonallisuus, motivaatiovoimat), pysyvyystekijöiden erityinen tarkastelu (sitoutuminen ja juurtuneisuus) sekä vaihtuvuusprosessien tarkastelu ajassa (esimerkiksi muutokset työtyytyväisyydessä ajan kuluessa). Kuluvan vuosikymmenen tutkimusaiheisiin lukeutuvat näiden lisäksi todennäköisesti sosiaaliset verkostot, kulttuurierot, ajallinen vaihtuvuus (aikainen vai myöhäinen vaihtuvuus), vaihtuvuuden seuraukset sekä muunlaiset poistumiset, kuten eläköityminen. (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008).

Yhteenvetona uudemmassa vaihtuvuustutkimuksesta voidaan siis sanoa, että eniten huomiota ovat saaneet Mitchellin ja kollegoiden juurtuneisuusteoria (job embeddedness), Leen ja kollegojen shokkeihin liittyvä teoria, jonka mukaan usein työstä irtisanoutumista edeltää jokin työn ulkopuolinen tapahtuma, sekä Maertzin ja Griffethin (2004) kahdeksan voiman kokoava vaihtuvuusmalli. Kiinnostuksen kohteena onkin ollut perinteisempien asennemallien sekä uudempien vaihtuvuusteorioiden yhdistäminen (ks. esim. Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield, 2007). Yhdessä tuoreimmista vaihtuvuustutkimuksista Maertz ja Boyar (2012) peräänkuuluttivatkin kokonaisvaltaisen, käyttökelpoisen vaihtuvuusteorian puolesta.

Tässä kappaleessa on tehty nopea katsaus aikaisempiin vaihtuvuustutkimuksiin, mutta tarkemmin vaihtuvuuden teorioita ja vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation vaikutuskeinoja avataan luvussa 2.4.

2.3 Vaihtuvuuden vaikutuksia

Vaihtuvuudella on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yrityksen henkilöstövoimavaroihin. Vaikutukset ovat positiivisia, jos yritys saa vaihdon myötä enemmän kuin menettää. Näin ollen suuri tai pieni vaihtuvuus ei sellaisenaan kerro paljoa työyhteisön tilasta. Optimaalinen vaihtuvuus vallitsee silloin, kun vaihtuvuudesta aiheutuvat hyödyt ylittävät siitä aiheutuvat kustannukset. (Ahonen, 1998)

Ahosen (1998) mukaan vaihtuvuuden hyötyjä ovat uuden osaamisen rekrytointi, uuden markkinatiedon saanti, muutoksen aiheuttama innovaatiohyöty sekä henkilöstöongelmien vähentyminen. Lee ym. (2006) lisäävät vaihtuvuuden positiivisiksi seurauksiksi muun muassa huonon työsuorituksen korvaamisen paremmalla työntekijällä (ks. myös Meier & Hicklin, 2008) sekä mahdollisuuden parantaa organisaatioon jääneiden työntekijöiden etenemismahdollisuuksia. Myös uudet, innovatiiviset ideat voivat olla vaihtuvuuden positiivinen seuraus (McElroy, Morrow & Rude, 2001).

Arvokkaiden työntekijöiden mukana menetetään osaamista, mitä on yleisesti pidetty vaihtuvuuden yhtenä suurimmista haitoista (Ahonen, 1998; ks. myös Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2001). Ahosen (1998) mukaan vaihtuvuuden haittoihin lukeutuvat myös myös yrityksen ydinosaaamista koskevan tiedon leviäminen, ilmoitus- ja rekrytointikustannukset sekä tuottavuuden tilapäinen lasku. Leen ym. (2006) mukaan listaan kuuluisi myös menetetyt liiketoimintamahdollisuudet, lisääntyvä hallinnollinen taakka sekä organisaation palvelukseen jääneiden työntekijöiden alentunut työmoraali (Griffeth & Hom, 1995). Hieman ristiriitaisesti edelliseen verrattuna Meier & Hicklin (2008) mainitsevat, että huonon työntekijän korvaaminen paremmalla työntekijällä voi myös toimia motivoivana tekijänä organisaatioon jääville henkilöille siten, että he haluavat itse suoriutua työstään entistä paremmin (McElroy ym., 2001, 1294). Selkein ja huomattavin haittapuoli

vaihtuvuudella on organisaatioiden käytännön elämässä kuitenkin hyvin yksinkertainen; suuri vaihtuvuus tulee organisaatiolle kalliiksi (Holtom ym., 2005).

Jos vaihtuvuus on suuri, korostuvat sen myötä myös sen haittavaikutukset. Pienen vaihtuvuuden myötä sen hyödyt sitä vastoin jäävät saamatta. Ahosen (1998) mukaan asiantuntijoiden piirissä katsotaan yleisesti, että 5-10 % on yrityksen ja yksilöiden kannalta optimaalinen vuotuisen ulkoisen vaihtuvuuden taso. Erittäin vahvasta työpaikkaan kiinnittymisestä seuraavaa pientä vaihtuvuutta ei kuitenkaan koeta yksinomaan positiiviseksi asiaksi; hyvin pieni henkilöstön vaihtuvuus voi ajaa organisaation pysähtyneeseen tilaan, jossa muutosta ei hyväksytä ja pyrkimykset organisaation toimintatapojen kehittämiseen tuottavat vastarintaa (Mamia & Melin, 2006).

2.4 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ja organisaation keinot

Tutkijoita on kiinnostanut jo vuosikymmenten ajan kaksi kysymystä liittyen vaihtuvuuteen: Miksi he lähtevät? Miksi he pysyvät? Yksinkertaistettuna työntekijä pysyy organisaatiossa jos hän on tyytyväinen työhönsä ja sitoutunut organisaatioon ja jos näin ei ole, työntekijä lähtee (Mitchell ym. 2001; 1102). Perinteisen ajattelutavan mukaan työntekijän ollessa tyytymätön työhönsä hän etsiskelee vaihtoehtoja, vertaa vaihtoehtoja nykyiseen työhön ja lähtee, jos joku vaihtoehtoista koetaan paremmaksi kuin nykyinen tilanne (Mobley, 1977). Tällöin siis asenteet työtä kohtaan yhdistettynä vaihtoehtoisiin työpaikkoihin ennustavat vaihtoalttiutta (Mitchell ym. 2001; 1102). Kuitenkin myös muut tekijät työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja vaihtoehtoisten töiden lisäksi ovat tärkeitä vaihtuvuuden ymmärtämiseksi (Mitchell ym. 2001; 1102). Näitä muita tekijöitä ovat esimerkiksi ei-asenteelliset organisaatioon ja työhön liittyvät tekijät sekä työn ulkopuoliset tekijät, joista onkin kirvonnut uusia vaihtuvuusteorioita viime vuosikymmeninä. Tässä kappaleessa tarkastellaan yleisimmin tunnistettuja vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä niin perinteisemmistä kuin uudemmistakin vaihtuvuustutkimuksista sekä esitellään keinoja, joiden avulla organisaatiossa voidaan vaikuttaa näihin tekijöihin ja siten johtaa vaihtuvuutta haluttuun suuntaan.

2.4.1 Työtyytyväisyys

Tutkijat ovat pitkään olleet sitä mieltä, että työtyytyväisyydellä on tärkeä rooli henkilöstön vaihtuvuudesta puhuttaessa (Hom & Griffeth, 1995; Lee, Mitchell, Holtom, & McDaniel, 1999; Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996; Mowday & Steers, 1982, March & Simon, 1958; Steel, 2002). Yksinkertaistetusti perinteisen vaihtuvuusmallin mukaan työntekijä pysyy työssään todennäköisemmin, kun hän on tyytyväinen työhönsä eikä vaihtoehtoisia työpaikkoja ole paljon tarjolla (March & Simon, 1958).

Työtyytyväisyys on moniulotteinen käsite, jolla on useita erilaisia määritelmiä. Locke (1976) tiivistää työtyytyväisyyden vapaasti suomennettuna seuraavanlaisesti: Työtyytyväisyys syntyy siitä tunteesta, että yksilön työ täyttää yksilön tärkeät työarvot siten, että nuo arvot ovat yhtenevät yksilön tarpeiden kanssa. Yksilön tarpeet ovat kahdenlaisia: fyysiset tarpeet sekä psykologiset tarpeet – erityisesti tarve kasvuun. Yksinkertaisemmin sanottuna, työtyytyväisyys syntyy yksilön työkokemuksista ja on miellyttävä ja positiivinen tunnetila. Tutkimusten mukaan työtyytyväisyyden kaltaiset positiiviset asenteet työtä kohtaan vähenevät ajan myötä, kun taas negatiiviset asenteet lisääntyvät (Johnston, Griffeth, Burton & Carson, 1993).

Teoreetikot ovat yleisesti käyttäneet motivaation sisältö- ja prosessiteorioita apunaan analysoidessaan työtyytyväisyyttä (Winterton, 2004). Sisältöteorioissa huomio kiinnittyy ihmisen tarpeisiin, ja tunnetuimpia teorioita tältä saralta ovat mm. kuuluisa Maslow'n tarvehierarkia sekä Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) teoria, jossa hän jakoi työtyytyväisyystekijät motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät; motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, mutta jos hygieniatekijät koetaan keinoiksi, synnyttävät ne työtyytymättömyyttä (taulukko 1). Jos organisaatiossa halutaan poistaa tyytymättömyyttä, tulisi Herzbergin mukaan vaikuttaa hygieniatekijöihin. Kun hygieniatekijät ovat kunnossa, on helpompi lisätä tyytyväisyyttä vaikuttamalla motivaatiotekijöihin. (Lämsä & Hautala, 2004.)

Taulukko 1. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg ym., 1959 kirjasta Lämsä & Hautala 2004)

<u>MOTIVAATIOTEKIJÄT:</u>	<u>HYGIENIA TEKIJÄT:</u>
<i>Liittyvät itse työhön</i>	<i>Liittyvät työympäristöön</i>
<i>Lisäävät työtyytyväisyyttä</i>	<i>Lisäävät työtytymättömyyttä</i>
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Työmotivaation prosessiteorioihin sen sijaan sisältyy kognitiiviseen psykologiaan pohjautuvia teorioita; tällöin ollaan kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Tunnetuimpiin prosessiteorioihin lukeutuu esimerkiksi Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria (equity theory), jonka mukaan ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin. Tasapainotilanne johtaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen, kun taas epätasapainotilanne koetaan epäoikeudenmukaisena. Ihminen haluaa luonnostaan saada itselleen oikeudenmukaisen palkkion työstään, kuten palkkaa, ylennyksen tai arvostusta. Teoria on tunnettu ja laajalti käytetty, mutta on saanut osakseen myös arvostelua esimerkiksi sen voimakkaasta yksilön näkökulman painottamisesta ja määrällisten ja laadullisten tekijöiden samanaikaisen vertailun haasteellisuudesta. (Lämsä & Hautala, 2004; ks. myös Winterton, 2004)

Työtyytyväisyydestä puhuttaessa on muistettava, että siihen vaikuttavat tekijät ovat itse työhön liittyviä, kuten työn sisältöön, organisaatioon tai työympäristöön liittyviä asioita (Griffeth ym., 2000). Griffethin ym. (2000) meta-analyysi toteaa työtyytyväisyyden olevan edelleen voimakkaasti vaihtuvuutta ennustava tekijä – samaan tulokseen pääsivät Hom ja Griffeth (1995). Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että empiiriset tutkimukset osoittavat työtyytyväisyyden ja sitoutumisen olevan johdonmukaisesti tilastollisesti merkittäviä ja korreloivan negatiivisesti vaihtuvuuden kanssa, ja näitä kahta asenteellista tekijää onkin tutkittu vaihtuvuuteen liittyen kaikkein eniten (Jaros, 1997). Myös työhön kiinnittyminen on nähty tärkeänä, mutta kuitenkin sitoutumista ja tyytyväisyyttä vähäisempänä tekijänä

(Griffeth ym., 2000). Cotton & Tuttle (1986) osoittavat, että irtisanoutuneet työntekijät ovat usein olleet vähemmän tyytyväisiä palkkaan, ylennyksiin, työtovereihin, esimiehiin sekä itse työhön verrattuna työntekijöihin, jotka ovat jääneet organisaatioon.

Jos vaihtuvuutta ajatellaan tästä perinteisestä näkökulmasta, jonka mukaan vaihtuvuuteen vaikuttavat nämä kaksi näkökulmaa: nykyisen työn mielekkyys ja vaihtoehtoisten töiden houkuttelevuus, voidaan organisaation vaikutuskeinojakin tarkastella näistä kahdesta näkökulmasta. Organisaatio voi siis yksinkertaistettuna sanotusti lisätä työpaikkojensa houkuttelevuutta verrattuna kilpailijoihin (Shaw ym., 1998; 512).

2.4.2 Organisaatioon sitoutuminen

Vaihtuvuuskirjallisuudessa on toistuvasti löydetty vahva negatiivinen korrelaatio sitoutumisen ja vaihtuvuuden välillä; työntekijät, joiden sitoutuminen on heikointa, irtisanoutuvat organisaatiosta todennäköisimmin (Bluedorn, 1982). Sitoutumisen yhteydestä vaihtoalttiuteen on kirjoitettu vaihtuvuuskirjallisuudessa hyvin paljon (Mamia & Melin 2006; Vanhala 1981). Keskusteltaessa vaihtuvuudesta ei sitoutumista voida ohittaa; aihetta käsitellään lähes jokaisessa vaihtuvuustutkimuksessa.

Organisaatiositoutuminen on laajasti tutkittu aihe, josta on useita erilaisia määritelmiä kirjallisuudessa (Mamia & Melin, 2006). Lämsä ja Hautala (2004) sanovat, että ”sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä”, ja sitoutuneen ihmisen oletetaan työskentelevän innokkaasti ja tehokkaasti. Lämsä ja Hautala erottelevatkin sitoutumisen kolmeen keskeiseen ominaisuuteen; kohteeseen, luonteeseen ja voimakkuuteen. Kohteen näkökulmasta tarkastellaan, että mihin ihminen sitoutuu; sitoutumista voi tapahtua niin työtehtävää, ammattia, organisaatiota kuin työtovereita kohtaan. Luonteen näkökulmasta voidaan erottaa kolmenlaista sitoutumista; kyseessä on Allenin ja Meyerin (1990) laajalti käytetty kolmiulotteinen sitoutumismalli (Allen & Meyer, 1990); Lämsä & Hautala, 2004; Mamia & Melin 2006; Mitchell ym., 2001). Allenin ja Meyerin mukaan organisaatiositoutuminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta; affektiivisesta eli tunneperäisestä sitoutumisesta (*affective commitment*), normatiivisesta

sitoutumisesta (*normative commitment*) sekä jatkuvuusperusteisesta sitoutumisesta (*continuance commitment*). Kaikki nämä sitoutumisen muodot kiinnittävät työntekijän organisaatioon ja vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta. Näistä kolmesta keskimmäinen, eli normatiivinen sitoutuminen katsotaan usein yksilön arvomaailmaan kuuluvaksi asenteeksi ja siksi moraaliseksi velvollisuudeksi, mitä yksilö kokee työntekoa ja organisaatiota kohtaan. Normatiivisen sitoutumisen luonteesta johtuen organisaation vaikutusmahdollisuudet siihen ovat pienet (Allen & Meyer, 1990). Toisaalta taas Barrick ja Zimmermann (2009) esiintuovat myös Maerzin ja Griffethin (2004) keskustelemat erot yksilöiden ja heidän eettisten/motivoivien taustavoimien välillä; persoonallisuudeltaan tunnollisten yksilöiden oletetaan kokevan todennäköisemmin moraalista velvollisuutta työnantajaansa kohtaan. Tämän ajatuksen mukaan työnantaja voisi jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomioita työnhakijoiden persoonallisuuteen ja sen kautta työmoraaliin. Barrick ja Zimmermann (2009) osoittivat tutkimuksessaan myös sen, että työnhakijan aikaisempi sitoutuneisuus edellisiin työpaikkoihin voi ennustaa hänen sitoutumistaan uuteen työhönsä; tutkijat ehdottavatkin tarkkailemaan jo rekrytointivaihteessa työntekijän työhistoriaa, mikä saattaa kertoa työntekijän sitoutumisesta. Sen sijaan tunneperäinen ja jatkuvuusperusteinen sitoutuminen kehittyvät Allenin ja Meyerin (1990) mukaan organisaation sisällä vuorovaikutuksessa. Positiiviset työkokemukset lisäävät tunneperäistä sitoutumista, kun taas jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen vaikuttavat kokemus työstä saadun hyödyn ja sen vaatimien uhrausten tasapainosta (Mamia & Melin, 2006). Tunneperäinen sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto – henkilö tuntee kiintymystä työn tekemiseen ja tuntee sen arvokkaaksi ja tärkeäksi (Lämsä & Hautala, 2004).

Mowday, Porter ja Steers (1982) sen sijaan määrittelevät organisaatioon sitoutumisen tilaksi, jolloin työntekijä samastuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja haluaa pysyä tämän organisaation jäsenenä. Myös Blau ja Boal (1989) tutkivat eri asioiden vaikutusta vaihtuvuuteen ja sen ennustamiseen: Heidän mukaansa organisaatioon sitoutuminen ennustaa pysyvyyttä paremmin kuin työhön kiintyminen; jos henkilö ei ole sitoutunut organisaatioon, vaihtaa hän helposti työpaikkaa samankaltaisiin tehtäviin toisaalla. Sitoutunut työntekijä sen sijaan pysyy mieluummin organisaation palveluksessa, vaikka hänen tämänhetkinen työtehtävänsä ei olisikaan hänen mielestään paras mahdollinen.

Tutkijat suosittelivatkin esimiesten ymmärtävän työntekijöiden sitoutumisen ja kiintymyksen erot ja kohtelevan heitä eri tavoin; suuresti sitoutunut ja kiintynyt henkilö motivoituu erilaisista asioista kuin vähemmän sitoutunut, jota yleensä motivoivat enemmänkin esimerkiksi palkkioihin liittyvät asiat. Blaun ja Boalin tulokset siitä, että sitoutuminen vaikuttaa vaihtuvuuteen enemmän kuin työhön kiintyminen, ovat linjassa muiden vaihtuvuustutkimusten kanssa (Griffeth ym., 2000).

Sitoutuneen työntekijän ajatellaan olevan vahvasti kiinnittynyt organisaatioon, hänellä on vähänlaisesti poissaoloja ja hän ymmärtää organisaation arvot. Lisäksi sitoutunut työntekijä suorittaa työtehtävänsä paitsi tunnollisesti (in-role performance), hän myös pyrkii yleisellä tasollakin toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti, yli vaadittavan työnkuvan. (Mamia & Melin, 2006; Meyer & Allen, 1997)

Johnston ym. (1993) esittelevät myös useiden eri tutkijoiden löytämän positiivisen korrelaation sitoutumisen ja urakehityksen sekä ylennyksien väliltä; sen mukaan ylennetyillä työntekijöillä on todennäköisemmin korkeampi sitoutuminen organisaatiota kohtaan (ks. esim. Randall, 1987). Johnston ym. täten toteavatkin, että työntekijän urakehityksen tukeminen ja ylennysten saaminen voi lisätä sitoutumista ja sen myötä vähentää työntekijän vaihtoalttiutta.

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksen mukaan sitoutumista edistävät HR-systeemit vähentävät vaihtuvuutta (Arthur, 1994). Rousseau (1998) mukaan on kaksi tärkeää tapaa, joiden avulla organisaatiot voivat säilyttää työntekijänsä: Lisäämällä työntekijöiden käsityksiä organisaation jäsenyydestä ja yhteenkuuluvuudesta (me-henki) ja aktiivisesti osoittamalla työntekijöille, että heistä välitetään ja heitä arvostetaan. Edellä mainittujen toimintojen uskotaan lisäävän työntekijän sitoutuneisuutta. Ng ja Butts (2009) ovat samaa mieltä Rousseauin ajatuksista, mutta kyseenalaistavat sen, että kyseiset toimenpiteet vaikuttaisivat kaikkiin työntekijöihin samalla tavalla. Henkilöstöjohtamisen haasteena onkin huomioida työntekijät yksilöinä organisaatioon sitouttamiseen tähtäävissä toimenpiteissä.

2.4.3 Vaihtamisen helppous

Muita tärkeitä vaihtuvuuden kanssa korreloivia tekijöitä työtyytyväisyyden ja sitoutumisen lisäksi Griffethin ja kollegoiden meta-analyysien (1995, 2000) mukaan olivat esimerkiksi työn etsintä, vaihtoehtojen vertaileminen, työstä vetäytymiseen liittyvät kognitiot sekä lopettamisaikomukset. Edellä mainitut tekijät liittyvät työpaikan vaihtamisen helppouteen, mikä on toinen Marchin ja Simonin (1958) vaihtuvuusteorian ulottuvuuksista. Kuten aiemmin mainittu, teorian mukaan alhainen työtyytyväisyys ja runsaat tai hyvät vaihtoehtoiset työpaikkamahdollisuudet yhdessä ennustavat yksilön vaihtoalttiutta.

1980- ja 1990-lukujen tutkimuksissa pinnalla oli myös vaihtuvuuden ja yleisen työmarkkinatilanteen tutkiminen. Tutkimuksissa löydettiin kytköksiä näiden kahden välillä: Yleisen työmarkkinatilanteen ollessa heikko vaihtuvuuskin on usein vähäisempää, kun taas aikoina, jolloin taloudellisesti menee hyvin ja työpaikkoja on paljon tarjolla, on vaihtuvuuskin suurempaa ja työntekijöiden vaihtoalttius korkeammalla (Gerhart, 1990; Ehrenberg & Smith, 1982: 285). Näkemys on saanut tukea myös uudemmissa tutkimuksissa hieman erilaisesta näkökulmasta, sillä esimerkiksi Felps ym. (2009) mukaan vaihtuvuus itsessään voi lisätä vaihtuvuutta - työtovereiden sitoutumattomuus ja uuden työn etsintä lisää myös muiden työntekijöiden vaihtoalttiutta.

2.4.4 Muita vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä

Oikeudenmukaisuus ja reiluus

Oikeudenmukaisuuden on todettu vaikuttavan vaihtuvuuteen jo vanhemmissakin vaihtuvuustutkimuksissa (ks. esim. Price & Mueller, 1981), mutta vasta viime vuosina siihen on alettu kiinnittää jälleen enemmän huomiota vaihtuvuustutkimuksen saralla (toki motivaatioteorioissa oikeudenmukaisuuden tärkeys on tunnistettu jo Adamsin tutkimuksissa 1960-luvulla). Organisaatiossa koettu oikeudenmukaisuus on laajennettu käsittämään myös reiluuden käsitykset liittyen työpaikalla niin tuloksiin, käytäntöihin kuin

ihmisten väliseen vuorovaikutukseenkin – näiden asioiden on todettu olevan yhteydessä työntekijän päätökseen jäädä tai lähteä työstään (Aquino, Griffeth, Allen & Hom, 1997).

Griffethin ym. (2000) tutkimuksessa muun muassa todettiin, että suurempi merkitys kuin tyytyväisyydellä palkan määrään oli tyytyväisyys siihen, miten reilusti palkkaa ja palkkioita jaetaan organisaation jäsenten kesken; reiluus ja oikeudenmukaisuus on todettu tärkeiksi vaihtuvuutta ehkäiseviksi tekijöiksi myös aikaisemmissa tutkimuksissa Griffethin ym. (2000, 480) mukaan. Myös Shaw kollegoineen (1998) osoittavat, että kun hyvillä henkilöstöjohtamisen toimintatavoilla varmistetaan oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla, työpaikan houkuttelevuus lisääntyy ja työntekijöiden lähtöalttius vähenee.

Palkka ja etuudet

Palkka, palkkiot sekä erilaiset työsuhde-edut ovat olleet myös kiinnostuksen kohteena pohtiessa työntekijöiden pysyvyyttä ja vaihtoehtuutta (Shaw ym., 1998). Hyvä palkka edistää työpaikassa pysymistä ja houkuttelee hyviä työntekijöitä jäämään; Shaw'n ja kollegoiden mukaan palkan ja vapaaehtoisen vaihtuvuuden välinen suhde on saanut tukea niin yksilötasolla, organisaatiotasolla kuin toimialatasollakin. Edellä esitellyn Herzbergin ym. (1959) kaksijakoisen tyytyväisyys-tyytymättömyysteorian mukaan palkka lukeutuu hygieniehtekijöihin; huono palkka lisää tyytymättömyyttä, mutta hyvä palkka ei pitkällä tähtäimellä lisää tyytyväisyyttä, sillä ihminen tottuu korkeampaan palkkaansa, jolloin sen taso muodostuu itsestäänselvyydeksi (Lämsä & Hautala, 2004). Hygieniehtekijöiden pitäminen hyvällä tasolla kuitenkin vähentää tyytymättömyyttä, joten tämäkin teoria suosittelee pitämään palkkaa kohtuullisella tasolla.

Palkan lisäksi luontoiseduilla on todettu olevan merkitystä vaihtuvuuden vähentämisen kannalta ja niitäkin on tutkittu paljon; Shaw kollegoineen (1998; 512) esittelevät tutkimustuloksia, joiden mukaan hyvät luontoisetupaketit luovat saman efektin kuin hyvä palkka, eli vähentävät vaihtuvuutta. Erityisesti terveydenhuolto- ja vakuutuseduilla on todettu olevan vaihtuvuutta vähentävä vaikutus (ks. esim. Sutton 1986; Shaw ym. 1998). On kuitenkin huomattava, että suurin osa edellisen kaltaisista tutkimuksista on toteutettu Yhdysvalloissa, missä vakuutus- ja terveydenhuoltojärjestelmä on täysin erilainen, eivätkä vastaavankaltaiset tulokset ole täydellisesti sovellettavissa Suomeen. Luontoisetujen

vaihtuvuutta vähentävä vaikutus on kuitenkin tutkimustulosten mukaan suhteellisen merkittävä, miksi tutkimustuloksia ei kuitenkaan voi jättää kokonaan huomiotta. Esimerkiksi Suttonin (1986) mukaan vaihtuvuuden vähentäminen on yksi tärkeimmistä syistä, miksi etuja ylipäänsä tarjotaan työntekijöille; siksi on tärkeää tietää, että mitkä edut vaikuttavat vaihtuvuuteen ja missä määrin. Suttonin tutkimuksen mukaan oli merkittävästi nähtävissä, että suuri yritys, jolla oli paremmat henkilökuntaedut, kärsi pienemmästä vaihtuvuudesta kuin suuri yritys, jonka edut olivat heikommat. Samaan aikaan pienten yritysten vaihtuvuus oli selvästi alhaisempi kuin suurten yritysten (Sutton, 1986). Myös Lee ym. (2006) tutkivat luontoisetujen, eläkesuunnitelmien ynnä muiden etuuksien suhdetta vaihtuvuuteen; tulokset paljastavat, että eläkerahastot ja luontoisedut vaikuttavat vaihtuvuuteen sitä vähentävästi. Tutkimus vahvisti Leen ym. mukaan aikaisempia teorioita, joiden mukaan työntekijöiden pitämisestä etuuksien muodossa aiheutuvat kulut ovat pienemmät, kuin vaihtuvuudesta aiheutuvat kulut.

Palkan ja luontoisetujen merkittävyys vaihtuvuuden kannalta selittyy osaltaan myös perinteisellä Marchin ja Simonin (1958) teorialla; jos työpaikkavaihtoehtojen määrä ja mielekkyys vaikuttaa päätökseen, täytyy palkan vertailullakin olla merkitystä päätöstä tehdessä. Ihminen pyrkii tutkijoiden mukaan päättämään lopputulokseen, jossa hänen taloudelliset ja psykologiset intressinsä maksimoituvat (Shaw ym., 1998). Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen organisaatio voi Shaw'n ym. (1998) mukaan vaikuttaa toimenpiteillä, joiden avulla työpaikka näyttäytyisi houkuttelevampana kuin vaihtoehtoiset työpaikat – suoria investointeja työn houkuttelevuuteen ovat palkka ja etuudet. Myös edellä esitetystä Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa yhdistyy palkan ja oikeudenmukaisuuden kokemus työmotivaatioon ja sitä kautta työtyytyväisyyteen.

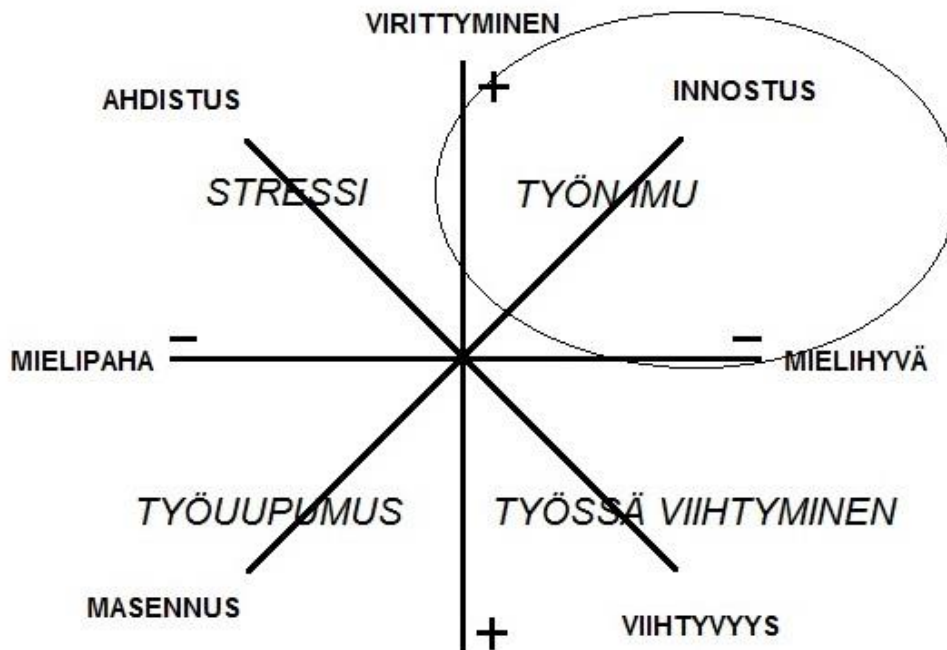
Suoriutuminen työstä ja tunnollisuus

Suoriutumisen suhteen on saatu samankaltaisia tuloksia kummassakin Griffethin ja kollegoiden meta-analyyseissä (1995, 2000) ja tutkijat osoittavat sen kohtuullisen varmaksi; huippusuoriutajat vaihtavat työpaikkaansa vähemmän todennäköisesti kuin heikosti suoriutuvat työntekijät (Griffeth ym., 2000). Tutkimustulos on linjassa Barrickin ja Zimmermannin (2009) kanssa; heidän mukaansa jotkut persoonallisuuden piirteet, kuten *tunnollisuus* ennustavat työstä suoritumista; lisäksi tunnolliset ihmiset kokevat helpommin

moraalista velvollisuutta työnantajaa kohtaan ja ovat tällöin sitoutuneita organisaatioon velvollisuudentunteen vuoksi (ks. Allen & Meyer, 1994).

Työn imu

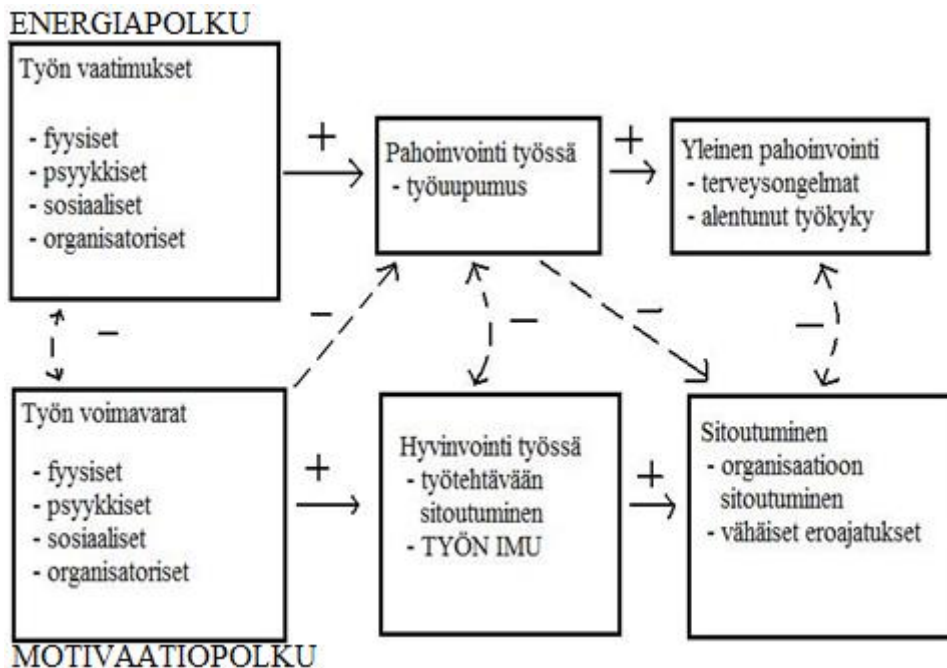
Positiivisen psykologian innoittamana on 2000-luvun alussa kehitetty käsite *work engagement*, jonka Jari Hakanen (2004) on suomentanut *työn imuksi*. Työn imun käsite korostaa työn voimavaratekijöitä ja työnteon mielekkyyttä sekä innostuneisuutta. Työn imu on sukua työhyvinvoinnin käsitteelle, sillä työn imu on työhyvinvoinnista johdettu positiivisen psykologian käsite; sen mukaan työhyvinvointi on muutakin kuin vain työuupumusoireiden puuttumista (Hakanen 2004; Kinnunen ym., 2005). Työn imu on yhdistetty myönteisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin työpaikan vaihto- ja eläkeaikomuksiin.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (soveltaen Hakanen, 2004a, Työsuojelurahaston selvityksessä 2009)

Kuvio 3 havainnollistaa, miten työn imu ja työtyytyväisyys käsitteellisesti sijoittuvat laajaan työhyvinvoinnin kenttään. Työn imua on tutkittu Suomessa jonkin verran ja sen tuottamat hyödyt on todettu useaan kertaan. Hakasen (2004) mukaan tutkimuksissa on osoitettu, että työn imulla oli merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin: tuottavuuteen, voittoon, asiakastytyytyväisyyteen sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja tapaturmiin. Myös de Lange ym. (2008) toteavat matalan työn imun vaikuttavan työntekijän vaihtoalukkuuteen siirtyä toisen yrityksen palvelukseen.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että työn imun käsitteellä tarkoitetaan suhteellisen pysyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat *tarmokkuus*, *omistautuminen* ja *uppoutuminen* työhön (Hakanen, 2004). Työn imuun vaikuttavat useat eri tekijät, jotka ovat osittain samoja kuin työtyytyväisyyteen ja – hyvinvointiin liitetyt tekijät. Työn imuun vaikuttavat tekijät voidaan jakaa työn vaatimus- ja voimavaratekijöihin. Kuvio 4 esittelee TV-TV-mallin (työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli), joka kuvailee näiden tekijöiden yhteyttä työn imuun ja organisaatioon sitoutumiseen sekä vaihtoalukkuuteen.



Kuvio 4. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys hyvinvointiin ja pahoinvointiin (ks. Schaufeli & Bakker, 2004, teoksessa Kinnunen ym., 2005)

Mallin avulla työn voimavarojen ja vaatimustekijöiden välisen suhteen vaikutus työn imuun, sitoutumiseen sekä eroajatuksiin voidaan osoittaa havainnollisesti. Mallin oletus on, että työn vaatimukset ja voimavarat voivat vaikuttaa kahteen osittain erilliseen, mutta rinnakkaiseen hyvinvointiprosessiin: 1) energiapolkuun, jossa korkeat työn vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja työuupumus edelleen heikentyneeseen terveyteen ja työkykyyn sekä 2) motivaatiopolkuun, jossa työn erilaiset voimavaratekijät selittävät työn imua, joka edelleen johtaa vähäisempiin aikomuksiin vetäytyä työstä. (Hakanen 2004, 255.) Työn voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä sekä sosiaalinen tuki työssä (Kinnunen ym., 2005). Hakanen listaa lisäksi työn voimavaroiksi seikkoja kuten työn itsenäisyys, yhteisöllisyys, arvostus, yhteistyö ja vuorovaikutus ja työssä pärjääminen: työn tulosten näkeminen, monipuoliset mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan ja kehittyä edelleen. Voimavaroja voivat olla myös esimerkiksi johtamisen käytännöt ja esimiehen tuki, työn palkitsevuus ja kehittävyys, innovatiivisuus ja kannustava ilmapiiri työyhteisössä sekä varmuus työn jatkuvuudesta. (Hakanen, 2009.)

Työn vaatimuksilla sen sijaan tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka edellyttävät fyysisten ja/tai psyykkisten ponnistelujen ylläpitämistä ja joihin tästä syystä liittyy jatkuvia fyysisiä ja/tai psykologisia kustannuksia. Psykkiset ponnistelut voivat olla joko kognitiivisia tai emotionaalisia (Schaufeli & Bakker, 2004, ks. myös Hakanen, 2004, 255). Työn vaatimusten fyysisiin piirteisiin lukeutuu esimerkiksi melu ja muut fyysisesti kuormittavat tekijät kun taas psyykkisiä piirteitä voivat olla esimerkiksi aikapaineet ja kiire. Sosiaalisiin vaatimustekijöihin lukeutuvat esimerkiksi työilmapiiriin liittyvät ongelmat, kun taas organisatorisista tekijöistä esimerkkinä on työn epävarmuus. (Kinnunen ym., 2005, 57.) Osa työn vaatimuksista voikin olla myös myönteisiä, haastavia vaatimuksia, jotka voivat jopa edistää hyvinvointia. Kuitenkin tilanteissa, jotka edellyttävät kovia ponnisteluja mutta riittävää palautumista ei tapahdu, voivat haastavatkin vaatimukset muuttua stressitekijöiksi (Hakanen, 2009, 47). Työn imun kannalta tärkeintä olisikin että työn vaatimustekijät ja voimavaratekijät olisivat sopivassa suhteessa toisiinsa.

Eri tutkijat ovat selvittäneet lähtöaikomusten ja työn imun välistä suhdetta; näiden kahden väliltä on löydetty yhteys siten, että mitä enemmän yksilö kokee työn imua, sitä pienemmällä todennäköisyydellä hän olisi valmis vaihtamaan työpaikkaansa (Schaufeli ja Bakker, 2004). De Lange kollegoineen (2008) sen sijaan selvittivät, että vaihtavatko vähäistä työn imua kokevat työntekijät työpaikkaa, vai jääkö se aikomuksen tasolle. Tutkijoiden mukaan alhaista työn imua kokeneet työntekijät vaihtoivat työpaikkaansa helpommin. Työn imulla on siis todettu olevan useita positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, ja vähäisempi vaihtuvuus on yksi näistä vaikutuksista. Siitä syystä organisaatioiden voisi olla kannattavaa lisätä työn imua lisääviä tekijöitä organisaatioissaan keskittymällä kuviossa 4 esitettyjen työn voimavarojen lisäämiseen. Myös Suomessa tehty uudempi työhyvinvointitutkimus kehottaa organisaatioita keskittymään työhyvinvoinnin lisäämiseen pelkän työpahoinvoinnin välttämisen sijaan (Manka, 2006).

Haastavat työtehtävät ja kouluttaminen

Preenenin ym. (2011) mukaan kirjallisuudessa on usein ehdotettu, mutta ei aiemmin empiirisesti tutkittu, haastavien työtehtävien lisäämistä vapaaehtoisen vaihtuvuuden välttämiseksi; useiden tutkimusten mukaan yksilöt ovat erityisen kiinnostuneita organisaatioista jotka tarjoavat haastavia töitä (ks. esim. Boswell, Roehling, LePine & Moynihan, 2003; Slaughter, Richard, & Martin, 2006). Useat tutkimukset ovat yhdistäneet työn haastavuuden positiivisesti koettuun työn tarkoituksellisuuteen, luontaiseen motivaatioon, työn imuun sekä työtyytyväisyyteen. Edellisten asioiden oletetaan vaikuttavan työntekijöiden halukkuuteen pysyä organisaation palveluksessa. (Preenen ym., 2011)

Muutokset ajassa haastavien työtehtävien suhteen selittivät vaihtelua vapaaehtoisessa vaihtuvuudessa – tämä uusi löytö esittää, että haastavat työtehtävät eivät ole hyödyllisiä ainoastaan yksittäiselle työntekijälle mutta myös työntekijän kehitykselle ja pysyvyydelle yrityksessä. Preenenin ym. tutkimuksessa haettiin vastausta ristiriidalle kahden erisuuntaisen teorian välillä: Useassa tutkimuksessa työssä oppiminen ja kehittyminen on yhdistetty pienempään vaihtoalttiuteen (ks. esim. Barrett & O’Connell, 2001) ja työpaikalla kouluttamisen on todettu vähentävän vaihtuvuutta (Shaw ym., 1998). Kuitenkin osa tutkijoista on nostanut esiin dilemman, että kun työntekijöille tarjotaan koulutus- ja

kehittymismahdollisuuksia, heidän mahdollisuutensa työmarkkinoilla paranevat ja täten oppiminen ja kouluttaminen voidaan nähdä myös vaihtoalttiutta lisäävänä tekijänä (ks. esim. Campbell & Campbell, 2003; Mueller & Price, 1990). Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat tukea ensimmäiselle näkökulmalle, kun työntekijöiden haastavat työtehtävät ja oppimiskokemukset vaikuttivat päätökseen pysyä kyseisessä organisaatiossa. Käytännön implikaationa Preenen ym. (2011, 329) uskovat että organisaatioiden kannattaisi harkita haastavia työtehtäviä hyvänä vaihtoehtona kalliille, virallisille koulutusohjelmille.

Organisaatioissa työntekijöiden kouluttamisen on muutenkin todettu olevan tärkeä osa hyvää henkilöstöjohtamista; Shaw'n ym. (1998) mukaan organisaatioilla, joilla on hyvät kouluttautumismahdollisuudet, on todennäköisemmin matalammat irtisanomisluvut.

2.4.5 Uudempi vaihtuvuusteoria – shokit vaihtopäätösten laukaisijoina

Uudempien tutkimusten mukaan myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhesuhteet, työ- ja perheroolien väliset konfliktit, työn ja perhe-elämän yhdistäminen, harrastukset ym. työn ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työhön kiinnittymiseen (ks. esim. Cohen, 1995). Esimerkiksi Leen ja Maurerin (1999) mukaan lasten ja puolison omaaminen kotona ennustaa enemmän työstä lähtemistä kuin organisaatioon sitoutuminen.

Lee ja kollegat (1994, 1996, 1999) kehittivät vaihtuvuusmallin, jossa otettiin huomioon yksilön psykologiset päätöksentekoprosessit työpaikan vaihtopäätöksissään. Leen ym. tutkimukset lisäksi osoittavat, että vain 55 prosentissa vaihtopäätöksistä työntekijä mainitsi työtyytymättömyyden lähtemisen syynä. Teoria huomioi tapahtumat, jotka vaikuttavat päätöksentekoprosessiin ja tutkijat kutsuvat näitä tapahtumia *shokeiksi*. Huomioimalla erilaiset vaihtoalttiuteen vaikuttavat tapahtumat voivat esimiehet tutkijoiden mukaan paremmin ennustaa ja johtaa potentiaalisia vaihtuvuusilanteita ja vaikuttaa päätöksentekoprosesseihin. Mallia on käytetty laajalti erilaisissa vaihtuvuusaiheen julkaisuissa ja sitä ovat testanneet muiden muassa Lee ja Mitchell (1994), Lee, Mitchell, Wise ja Fireman (1996), Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel ja Hill (1999) sekä Donnelly & Quirin (2006).

Mallin mukaan, kun jokin shokki ilmenee, käyttää työntekijä jotain näistä neljästä polusta tulkitessaan tapahtumaa ja sen suhdetta työympäristöön, tunnistaessaan päätösvaihtoehtojaan ja reagoidessaan tapahtumaan. Jokainen polku on uniikki ja pitää sisällään eri tasoista harkintaa. (Donnelly & Quirin, 2006.)

1. päätöksentekopolku:

1. Shokki tapahtuu
2. Tapahtuman seurauksena työntekijä kaivaa muististaan aikaisempia päätöksiä, sääntöjä ja opittuja reaktioita aiheeseen liittyen, tätä kutsutaan käsikirjoitukseksi (*script*). Käsikirjoitus on ennalta olemassa oleva toimintasunnitelma joka perustuu aikaisempiin kokemuksiin, muiden ihmisten tarkkailuun tai sosiaalisiin odotuksiin.
3. Jos shokin ja käsikirjoituksen väliltä löytyy yhteys ja sen mukaan työssä lopettaminen on sopivaa, päätös lopettaa työssä tulee nopeasti. Jos yhteyttä ei löydy, tapahtuu erilainen päätöksentekopolku (Lee & Mitchell, 1994).

Ensimmäisessä päätöksentekopolussa käsikirjoituksen rooli on merkittävä, ja jos yhteys löytyy, on harkinta-aika minimaalinen. Shokki voi olla niin positiivinen, negatiivinen kuin neutraalikin. Myös pyytämätön työtarjous voi olla ensimmäisen polun shokkina jos työtarjouksesta on olemassa käsikirjoitus yksilön muistissa (Lee ym., 1999).

2. päätöksentekopolku:

1. Shokki tapahtuu
2. Muistijälkeä tai yhteyttä aikaisempiin kokemuksiin ei löydy
3. Yksilö arvioi, kuinka hyvin shokkitapahtuma sopii hänen henkilökohtaisiin periaatteisiin, tavoitteisiin ja suunnitelmiin (sopivuustesti, *compatibility test*; Beach, 1990). Jos shokki sopii yksilön käsityksiin, hän jää organisaatioon. Jos shokki ei sovi hänen henkilökohtaisiin käsityksiinsä, henkilö joko lopettaa organisaation palveluksessa tai muuttaa omia käsityksiään (Lee & Mitchell, 1994).

Tähän polkuun liittyy tavallisesti negatiivinen shokki ja se vaatii yksilöä arvioimaan työtyytyväisyyttään tehdessään pysymis/lähtemispäätöstään. Tähän päätöksentekopolkuun ei liity muiden työvaihtoehtojen etsintä eikä se vaikuta päätökseen.

3. päätöksentekopolku

1. Shokki tapahtuu
2. Muistijälkeä tai yhteyttä aikaisempiin kokemuksiin ei löydy
3. Sopivuustestin mukaan shokki ei sovi yksilön käsityksiin ja työtytymättömyys saa työntekijän katselemaan muita työpaikkavaihtoehtoja. Jos vaihtoehtoja löytyy, työntekijä arvioi niiden sopivuutta itseensä.

Kolmannessa päätöksentekopolussa siis vertaillaan nykyistä työpaikkaa vaihtoehtoihin. Jos nykyinen työ maksimoi työntekijän hyödyt, hän pysyy. Jos vaihtoehtoinen työpaikka tarjoaa paremman vaihtoehdon, työntekijä lopettaa (Lee & Mitchell, 1994). Kuten ensimmäisessä päätöksentekopolussa, voi shokki olla positiivinen, negatiivinen tai neutraali. Kuitenkin, verrattuna kahteen ensimmäiseen polkuun, tässä polussa katsellaan ja arvioidaan muita työpaikkavaihtoehtoja. Tässä polussa harkitaan tarkkaan ja päätöksentekoon menee enemmän aikaa verrattuna kahteen ensimmäiseen polkuun.

4. Päätöksentekopolku

Neljäs polku eroaa ensimmäisestä kolmesta prosessista koska se ei ala shokkitapahtumalla. Joillekin työntekijöille lopettamispäätös ei ole seurausta muutoksesta tai tapahtumasta heidän elämässään. Sen sijaan, ajan myötä joko organisaatio tai työntekijän omat henkilökohtaiset käsitykset muuttuvat asteittan siihen pisteeseen, ettei työntekijä ja organisaatio enää sovi yhteen (sopivuustesti). Tästä seuraa työtytymättömyyttä ja vähentynyttä organisaatiositoutumista. Kun tyytymättömyyttä ilmenee, työntekijä valitsee toisen päätöksentekoprosesseista:

- 4a) työntekijä päättää lopettaa työssä katselematta muita työvaihtoehtoja

4b) tyytymättömyysprosessi on samankaltainen kuin kolmannessa polussa; siihen liittyy muiden vaihtoehtojen etsintää ja sopivuusarviointia ja pysymis/lähtemispäätös tehdään maksimoidun hyödyn arvioinnilla.

Lee ja Mitchell (1994) jakavat shokkeja kolmeen eri kategoriaan; (a) henkilökohtaiset tapahtumat työn ulkopuolella (esim. lottovoitto, puolison työkomennus, läheisen menetys, lapsen saanti), (b) henkilökohtaiset, työhön liittyvät tapahtumat (esim. ylennyksen menetys, työtarjous, ristiriidat esimiehen kanssa, suuren bonuksen saaminen), sekä (c) organisaation tapahtumat (yritysmuutokset, skandaalit, työntekijöiden vähentäminen). Kaikki shokit voivat olla joko positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja ja vaihtoehtoisesti joko odotettuja tai odottamattomia.

Tässä esitellyllä uudemmalla vaihtuvuusteorialla on useita käytännön implikaatioita, ja teoria osoittaa vaihtuvuuden olevan monimutkainen prosessi – prosessi, jossa yksilö tarkastelee tunteitaan, omaa tilannettaan, työympäristöään, ja ajan myötä tekee päätöksiä joko jäädä tai lähteä organisaatiosta. Donnelly ja Quirin (2006) esittelevät pohjautuen niin omiin kuin aikaisempiinkin tutkimuksiin seuraavanlaisia päätelmiä: Vaihtuvuusprosessi alkaa useiden työntekijöiden kohdalla jostakin shokista. Tutkijat kehottavat organisaatiota keräämään tällaista ja muuta vaihtuvuuteen liittyvää informaatiota edellisiltä ja nykyisiltä työntekijöiltään. Tämän datan avulla organisaatiot voivat päätellä, että kuinka moni työntekijä lähti yleisen tyytymättömyyden vuoksi, ja kuinka moni esimerkiksi taloudellisista syistä (parempi työtarjous). Myös työntekijöiden vaihtuvuus perhe- tai koulutussyistä voi olla käyttökelpoista informaatiota. Erityisesti naisten kohdalla perheeseen liittyvät syyt ovat yleisiä vaihtuvuuden aiheuttajia – voisiko työn joustavuuden avulla tai esimerkiksi jonkinlaisilla päivähoitosysteemeillä vähentää perhesyistä johtuvaa vaihtuvuutta? Tutkijat ehdottavat joustavuutta myös opintojen suhteen. Jotta organisaatio osaisi toimia parhaiten vaihtuvuuttaan vähentääkseen, tulisi sen olla tietoinen niistä syistä, miksi työntekijät lähtevät heiltä pois. ”Shokkidatan” keräämistä ja analysoimista ovat suositelleet useat muutkin tutkijat (ks. esim. Holtom ym., 2005; Maertz & Boyar, 2012; Steel, 2002). Usein tällainen data kerätään lähtöhaastatteluilla tai lähtöpalautelomakkeilla henkilön irtisanoutuessa (Maertz & Boyar, 2012).

Toiseksi, tutkijoiden mukaan organisaatiot voisivat hyötyä siitä, jos ne valmistelisivat työntekijöitä mahdollisiin shokkeihin/tapahtumiin. Esimerkiksi, jos lomautukset, fuusiot tai neuvottelut nähdään shokkeina, voivat organisaatiot kertoa avoimemmin työntekijöilleen näistä tapahtumista – täten voidaan vähentää tarpeettomien jännitteiden syntymistä (Donnelly & Quirin, 2006).

Viimeiseksi, käytännön implikaationa pohditaan, että voivatko lähiesimiehet tehokkaasti tunnistaa vaihtoalttiuden ja päätöksentekoprosessin ja sitä kautta muuttaa lopputulosta? Tutkijoiden mukaan osaan päätöksentekopoluista voidaan mahdollisesti vaikuttaa mutta toisiin ei. Esimerkiksi 1. päätöksentekopolku sisältää usein työn ulkopuolisia shokkeja, jolloin lähiesimiehen kyky vaikuttaa päätökseen on hyvin rajallinen. Toinen polku sen sijaan pitää sisällään yllättäviä ja nopeasti tapahtuvia shokkeja ja päätöksiä, jolloin tähänkin on vaikeaa vaikuttaa. Kuitenkin, kolmas päätöksentekopolku kehittyy yleensä hitaammin, joten lähiesimiehen voisi olla mahdollista havaita ja tunnistaa potentiaalinen shokki ja johtaa vaihtoalttiuspäätöstä. Kolmannen päätöksentekopolut shokitkin liittyvät usein itse työhön, jolloin esimiehen on siihen mahdollista vaikuttaa. Myös neljäs päätöspolku on hitaampi eikä pidä sisällään erityistä shokkia, voivat esimiehet noudattaa perinteisempiä vaihtuvuusstrategioita kuten työtyytyväisyyden ja sitoutumisen johtamista. Johtajat voivat siis minimoida neljännen polun vaihtuvuuden luomalla työympäristön, jota työntekijät pitävät miellyttävänä, palkitsevana ja oikeudenmukaisena. (Donnelly & Quirin, 2006.)

2.4.6 Juurtuneisuus

Vaihtuvuuskirjallisuus on viime vuosikymmenellä saanut uusia käännteitä, kun uusi käsite juurtuneisuus (*job embeddedness*) on saanut paljon huomiota (ks. esim. Mitchell ym., 2001; Ng & Feldman, 2010). Mitchell ym. (2001) demonstroivat mallin työntekijöiden juurtuneisuudesta; sen mukaan työntekijän vaihtamisaikomukset riippuvat juurtuneisuuteen liittyvistä tekijöistä ja niiden voimakkuudesta. Esimerkiksi Crossleyn ym. (2007) tutkimus osoittaa, että työhön juurtuneisuus ennustaa vapaaehtoista vaihtuvuutta jopa enemmän kuin perinteisten vaihtuvuusteorioiden työasenteet ennustavat. Samassa tutkimuksessa todettiin

juurtuneisuuden ja työtyytyväisyyden yhdessä ennustavan vapaaehtoista vaihtuvuutta (Crossley ym., 2007).

Käsitteen lanseeraajien (Mitchell ym., 2001) mukaan juurtuneisuus on laaja käsite, joka pitää sisällään useita asioita, jotka saavat ihmisen pysymään työssään. Juurtuneisuudella tarkoitetaan (a) yksilön yhteyksiä (linkkejä) ja kiinnittymistä työpaikan muihin ihmisiin, tiimeihin ja ryhmiin, (b) yksilön ajatuksia liittyen siihen, kuinka hyvin hän sopii omaan työhönsä, organisaatioonsa ja yhteisöönsä sekä (c) mitä yksilöt ajattelevat uhraavansa jos he lähtevät työstä.

Linkit: Juurtuneisuusteorian mukaan työntekijä ja hänen perheensä on verkostoitunut sosiaalisesti, psykologisesti ja taloudellisesti työhönsä, ystäviinsä, viiteryhmiinsä ja yhteisöönsä siinä fyysisessä ympäristössä, missä yksilö elää. Mitä enemmän yhteyksiä yksilön ja työpaikan välillä on, sitä vahvemmin yksilö on sidottu työhönsä/organisaatioonsa. Tutkimuksen mukaan jotkut yhteydet ovat tärkeämpiä kuin toiset.

Yhteensopivuus: Yhteensopivuudella tarkoitetaan työntekijän koettua sopivuuttaan organisaatioon ja ympäristöönsä. Mitchellin ym. (2001) teorian mukaan työntekijän henkilökohtaisten arvojen, uratavoitteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien tulee sopia yhteen yrityskulttuurin ja työn vaatimusten kanssa. Lisäksi yksilö pohtii yhteensopivuuttaan yhteisön ja ympäröivän ympäristön kanssa. Mitä parempi yhteensopivuus, sitä suurempi todennäköisyys, että työntekijä kokee olevansa ammatillisesti ja henkilökohtaisesti sidottu organisaatioon. Yksilön ja työympäristön yhteensopivuusteorian puolesta ovat kirjoittaneet useat tutkijat (Mitchell ym., 2001; ks. myös Chan, 1996; Villanova, Bernardin, Johnson & Dahmus, 1994).

Uhraukset: Uhrauksiksi lasketaan koetut materiaaliset tai psykologiset menetykset jotka johtuvat irtisanoutumisesta. Nämä voivat olla esimerkiksi kollegoista tai projekteista luopumista tai palkkaan ja etuihin, kuten terveydenhuoltoon ja vakuutuksiin liittyvistä etuuksista luopumista. Mitä enemmän yksilö menettää irtisanoutuessaan, sitä vaikeampaa lähteminen on (Shaw ym., 1998). Tärkeä potentiaalinen uhraus irtisanoutuessa voi olla myös mahdollisuus työn stabiiliuteen ja urakehitykseen (Shaw ym., 1998). Lähteminen voi

olla hyvinkin hankalaa, jos työntekijä tuntee yhteisössään olonsa hyvinkin kotoisaksi ja on jo tottunut tuttuihin etuuksiin, kuten päivätarhat, jalkapallomatsipaikat ynnä muut vastaavat tutut ja turvalliset asiat; jos työpaikasta irtaantuminen tarkoittaa muuttoa, voi kynnys lähteä olla hyvinkin suuri, sillä niin moni asia elämässä muuttuu (Mitchell ym., 2001).

Tutkijat ovat löytäneet yhteyden korkean juurtuneisuuden ja matalan vaihtuvuuden välillä useissa empiirisissä tutkimuksissa (Crossley ym., 2007; Mitchell ym., 2001). Mitchell ym. (2001) jakavat juurtuneisuuden kahtia; työhön liittyvään juurtuneisuuteen (*on-the-job*) sekä työn ulkopuoliseen juurtuneisuuteen (*off-the-job*). Työn ulkopuoliset asiat, jotka juurruttavat työntekijän paikoilleen ovat yhteisöön ja yksityiselämään liittyviä asioita, jotka pitävät työntekijän maantieteellisesti paikoillaan (Ng & Feldman, 2010). Juurtuneisuus on myös usein yhdistetty hyvään työsuoritukseen (Ng & Feldman, 2010).

Juurtuneisuus on uusi, 2000-luvun käsite, joka liittyy vaihtuvuuteen; juurtuneisuuden avulla voidaan ennustaa työntekijän pysyvyyttä organisaatiossa. Juurtuneisuusteoria tuo vaihtuvuuskirjallisuuteen uutta senkin asian puolesta, että ensimmäistä kertaa on saatu tieteellistä tukea sille, että vaihtuvuuteen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät sekä eittunneperäiset tekijät. (Mitchell ym., 2001.)

Juurtuneisuudella on paljon lähikäsitteitä ja kirjallisuudessa onkin paljon keskustelua erilaisten käsitteiden päällekkäisyyksistä ja eroavaisuuksista (ks. esim. Mamia & Melin, 2006). Juurtuneisuuden käsitteen luojien (Mitchell ym., 2001) mukaan esimerkiksi lähikäsitteillä, kuten organisaatioon sitoutumisella ja työtyytyväisyydellä on joitakin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia juurtuneisuuteen verrattuna: Työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen ovat molemmat hyvin paljon tutkittuja työasenteita, jotka liittyvät nimenomaan itse työhön (*on-the-job*), kun taas juurtuneisuus huomioi myös työn ulkopuoliset tekijät (*off-the-job*). Lisäksi nämä työasenteet ovat tunneperäisempiä kuin juurtuneisuuden käsite. (Mitchell ym., 2001) Lisäksi juurtuneisuudella ja työn imulla on havaittu olevan joitakin samankaltaisuuksia, mutta käsitteiden on kuitenkin empiirisesti todistettu eroavan toisistaan. Molemmat käsitteet ovat yhdistettävissä suorituskykyyn (Halbesleben & Wheeler, 2008).

Sen kannalta, miten organisaatio voi vaikuttaa työntekijöidensä juurruttamiseen ja sitä kautta vaihtuvuuden vähentämiseen, tuo juurtuneisuusteoria uusia työkaluja organisaation johdon käyttöön. Juurtuneisuuden johtaminen on hyvin erilaista kuin esimerkiksi työtyytyväisyyden tai sitoutumisen johtaminen (Mitchell ym., 2001). Linkkejä eli sosiaalisia kontakteja organisaatioon voidaan lisätä esimerkiksi mentorointitoiminnalla ja pitkän tähtäimen projekteilla. Yhteensopivuuteen yhteisön kanssa voidaan vaikuttaa tarjoamalla resursseja ja tukemalla työyhteisön aktiviteetteja ja osallistumista. Luontoisetujen avulla voidaan lisätä kynnystä lähteä organisaatiosta, sillä uhraukset ovat silloin entistä suuremmat.

Lisäksi Mitchellin ym. (2001) mukaan siinä missä vähäinen työtyytyväisyys puskee työntekijää vaihtamaan työpaikkaa, ei vähäinen juurtuneisuus aiheuta samaa – on mahdollista olla vähäisesti juurtunut mutta silti hyvin tyytyväinen työhönsä. Vähäinen juurtuneisuus voi tehdä työntekijästä alttiimman shokeille tai tyytymättömyydelle, sillä jos niitä ilmenee, on helpompaa irtautua organisaatiosta ja yhteisöstä ilman sen suurempaa juurtumista. (Mitchell ym., 2001)

2.4.7 Kahdeksan motivaatiomekanismin vaihtuvuusmalli

Vastauksena siihen ongelmaan, ettei kokonaisvaltaista, kaikki tekijät huomioon ottavaa vaihtuvuusmallia ole vielä laadittu, esittelivät Maertz ja Griffeth (2004) ”kahdeksan motivaatiomekanismin mallin”, joka on heidän mukaansa tähän astisista vaihtuvuusmalleista se kaikkein tyhjentävin (Maertz & Boyar, 2012). Malli kokoaa aikaisemmat psykologiset motiivit jotka kiinnittävät yksilön organisaatioon sekä ne psykologiset työntävät tekijät, jotka saavat yksilön irtisanoutumaan työstään. Maertzin ja Griffethin mukaan kaikki aikaisemmat vaihtuvuus- ja pysyvyystekijät voidaan johtaa johonkin näistä kahdeksasta motivaatiomekanismista. Mallista näyttäisi olevan tulossa käyttökelpoinen työkalu vaihtuvuuden motiivien ymmärtämiseksi Maertzin ja Boyarin mukaan (ks. esim. Harris, Kacmar, & Witt, 2005; Holtom ym., 2008). Malli käsittää lähinnä paljon tutkittuja mekanismeja käyttäytymisteorioista sekä kansainvälisesti hyväksytyjä vaihtuvuus- ja pysyvyysmalleja. Maertz ja Griffeth pyrkivät mallinsa avulla

selvittämään, minkä vuoksi samanlaiset olosuhdetekijät tuottavat työssä pysymisen suhteen useita erilaisia ratkaisuja. Kuviossa 5 avataan näitä kahdeksaa motivaatiotekijää hieman enemmän.

VAIKUTUSTYYPPI	SELITYS
TUNNEPERÄISET TEKIJÄT	Tunneperäinen organisaatioon sitoutuminen, yleinen tyytyväisyys, koettu organisaation oikeudenmukaisuus. Jos yksilö on tyytymätön ja hänellä on negatiivisia tunteita työpaikkaa kohtaan, hän lähtee.
VAIHTOEHTOISET TYÖT	Koettu vaihtoehtojen määrä, työttömyysluvut. Jos ulkopuolinen työ on houkuttelevampi kuin nykyinen, työntekijä lähtee.
VAIHTOKUSTANNUKSET	Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, juurtuneisuuden ulottuvuus "uhraukset"; Jos työstä lähtemisen kustannukset ovat matalat, ennakoit se vaihtuvuutta.
TAVOITTEELLISET TEKIJÄT	Tyytyväisyys etenemismahdollisuuksiin, odotetut seuraukset, kokonaisvaltainen tyytyväisyys, rationaalinen aineellisten ja henkisten tavoitteiden saavuttaminen. Jos työntekijän uratoiveet eivät kohtaa organisaation kanssa, motivoi se työntekijää vaihtamaan työpaikkaa.
ULKOPUOLISET ODOTUKSET	Työyhteisöön juurtuminen, työn ja yksityiselämän väliset konfliktit. Yksilön kokemus siitä, että mitä muut ajattelevat hänen pysymisestään/lähtemisestään organisaatiosta.
MORAALISET TEKIJÄT	Moraalinen työhön sitoutuminen. Yksilön yleinen moraalinen käsitys siitä, että onko sopivaa vaihtaa työpaikkaa usein, vai onko sopivaa pysyä samassa työpaikassa pitkään.
VASTAVUOROISUUS	Normatiivinen sitoutuminen, psykologinen sopimus, organisaation oikeudenmukaisuus. Yksilön vastavuoroisuuden tunne organisaation ja itsensä välillä.
YHTEENKUULUVUUS	Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, organisaatioon juurtuminen, tyytyväisyys esimiehiin ja kollegoihin.

Kuvio 5. Kahdeksan vaihtuvuuden voimaa (Suomennos: tutkijan, mukaillen Matela, 2011; 60)

Mallin vahvuudeksi voidaan laskea se, että se yhdistää eri tieteenalojen vaihtuvuustutkimusta. Vaihtuvuus on kiinnostanut niin johtamistieteilijöitä kuin psykologeja, mutta useat teoriat ovat ottaneet huomioon lähinnä oman tieteenalansa näkökulman. Maertz ja Boyar sen sijaan yhdistävät tähän vaihtuvuusmalliin myös psykologian näkökulman. Malli perustuu työntekijän motivaatiomekanismeihin, joilla tarkoitetaan työntekijän yksilöllisiä, työyhteisöllisiä ja työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka johtavat joko työssä pysymiseen tai irtisanoutumiseen. Nämä kahdeksan motivaatiomekanismia ovat *tunneperäiset tekijät*, *vaihtoehtoiset työt*, *vaihtokustannukset*, *tavoitteelliset tekijät*, *ulkopuoliset odotukset*, *moraaliset tekijät*, *vastavuoroisuus* sekä *yhteenkuuluvuus*. Malli on kokonaisvaltainen, mutta Maertz ja Griffeth ovat itse todenneet, että ainakin toistaseksi siitä on hankalaa johtaa esimerkiksi hyvää kyselylomaketta organisaatioiden käyttöön.

2.4.8 Muita organisaation vaikutuskeinoja vaihtuvuuden vähentämiseksi

Ng ja Butts (2009) osoittavat, että viime vuosina organisaatioilla on ollut ongelmia etsiessään tehokkaita keinoja henkilökunnan vaihtuvuuden vähentämiseksi (Mitchell ym., 2001; Rousseau, 2004). Ng ja Butts myös huomauttavat, että koska työntekijät nykypäivänä johtavat enemmän itse itseään ja kokevat todennäköisemmin heikompaan psykologista sitoutumista organisaatioihinsa, on organisaatioiden välttämätöntä muokata myös niitä toimintatapojaan, joilla he yrittävät saada henkilökuntansa pysymään organisaatiossa.

Halutessaan vähentää vaihtuvuuttaan tulisi organisaation siis ensin analysoida vaihtuvuuslukunsa – onko vaihtuvuus vapaaehtoista vai ei? Kuinka suuri osa vaihtuvuudesta johtuu siitä, että organisaatio joutuu irtisanomaan työntekijöitään? Jos irtisanomisten määrä on suuri, täytyisi johdon huomion kiinnittyä rekrytointi- ja koulutusprosesseihin (ks. esim. Barrick & Zimmermann, 2009; Shaw ym., 1998). Vaihtuvuuden ollessa pääosin vapaaehtoista, tulisi huomion kiinnittyä muihin asioihin. Vaihtuvuutta analysoidessaan olisi hyvä tarkastella, että kuinka suuri osa vaihtuvuudesta olisi ollut vältettävissä. Jos organisaation vapaaehtoinen, vältettävissä oleva vaihtuvuus on

liian suurta ja sillä on negatiivisia vaikutuksia, tulisi organisaation ryhtyä toimenpiteisiin vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Lähivuosien tutkimukset organisaatioiden keinoista vähentää vaihtuvuuttaan osoittavat muun muassa seuraavanlaisia tuloksia Ng'n ja Buttsin (2009) mukaan: Henkilöstöjohtaminen, jossa käytetään valtuuttamista ja osallistamistamista vaikuttavat vaihtuvuuteen vähentävästi (Guthrie, 2001), sillä työntekijät kokevat silloin suurempaa yhteenkuuluvuuden ja omistamisen tunnetta organisaatiota kohtaan. Esimerkiksi Vandenberg, Richardson ja Eastman (1999) huomasivat, että kun työntekijöille tarjosi mahdollisuuden päästä käsiksi organisaatiota koskevaan informaatioon, korreloi se negatiivisesti vaihtoalttiuteen (ks. myös Rousseau, 1998). Ng'n ja Buttsin tutkimus (2009) tukee tätä näkemystä. Ng'n ja Buttsin mukaan (2009) viimeaikaiset HR-teoriat ovat korostaneet näiden neljän asian lisäämistä: Valta, informaatio, palkkiot ja tietotaito (*power, information, rewards, knowledge; PIRK*). Tämä on uudempien HR-teorioiden mukaan keino lisätä organisaation tehokkuutta ja vähentää vaihtuvuutta (Vandenberg ym., 1999).

Valtuuttaminen ja osallistaminen nousevat esiin useissa uudemmissä tutkimuksissa ja ovatkin myös työhyvinvointitutkijoiden mukaan modernia johtajuutta ja edistävät työhyvinvointia sekä työn imua (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013). Työn imun sen sijaan todettiin aikaisemmin vaikuttavan vaihtuvuuteen vähentävästi – siksi organisaation kannattaa lisätä työn imua edistäviä tekijöitä. Nuutinen ym. (2013) puhuvatkin vuorovaikutteisesta johtamisesta, jolla tarkoitetaan uudempaa johtamiskäsitystä. Vuorovaikutteisten johtamisteorioiden mukaan johtajuutta ei ymmärretä esimieheltä alaiselle suuntautuvana yhdensuuntaisena kommunikaationa, vaan johtajuus rakentuu esimiesten ja työntekijöiden keskinäisessä päivittäisessä vuorovaikutuksessa (Uhl-Bien, 2006, ks. myös Nuutinen ym., 2013). Nuutinen ja muut tarkoittavat vuorovaikutteisella lähestymistavalla sitä, että johtamista lähestytään sekä esimies- että työyhteisötaitojen näkökulmasta. Esimieheltä odotetaan tällöin hyviä esimiestaitoja, mutta myös työntekijöiltä odotetaan hyviä työyhteisötaitoja (*engl. organizational citizenship*), joilla tarkoitetaan hyvää käyttäytymistä työpaikalla, kuten reiluuutta, tunnollisuutta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta. Johtamista vuorovaikutteisesta näkökulmasta tarkastelevat tutkimukset perustuvat tutkijoiden mukaan suurelta osin LMX-teoriaan (leader-member exchange).

Tuoreemman johtajuusteorian mukaan toimivaan esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen kuuluvat *molemminpuolinen luottamus, ammatillinen kunnioitus, vastavuoroisuus ja työhön panostaminen*. Lisäksi vuorovaikutteiseen johtamiseen liittyy yksilöllisen esimies-työntekijä-suhteen korostaminen – esimiehellä on erilainen suhde jokaisen työntekijän kanssa. (Nuutinen ym., 2013.)

Työntekijät haluavat tuntea, että organisaatio pitää heistä huolta ja tukee heitä; jos näin on, pysyvät työntekijät todennäköisemmin työpaikassaan (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhodes, 2001). Tätä näkemystä tukee esimerkiksi Allenin, Shoren ja Griffethin (2003) tutkimus, jonka mukaan sellaiset HR-toimenpiteet, jotka lisäävät kasvumahdollisuuksia (kuten taitojen opettaminen) ja jotka lisäävät mahdollisuuksia saada oikeudenmukaista palkitsemista, vähentävät vaihtoalttiutta. Edellä mainitut toimenpiteet saavat työntekijän kokemaan, että organisaatio välittää ja tukee. Palkitsemisen tärkeyden puolesta puhuvat useat tutkijat, ja hyvästä suorituksesta palkitsemista pidetään tärkeänä työmotivaation lähteenä ja tutkijat uskovat sen vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen (ks. esim. Ng & Butts, 2009).

Yhteenvetona Ng ja Butts (2009) toteavatkin, että työntekijöiden pysyvyyden lisäämisessä tärkeässä roolissa on niin organisaatioon ja työympäristöön liittyvät tekijät kuin yksilölliset erotkin. Ennen vaihtuvuuden vähentämistoimia tulisi organisaation kuitenkin tietää ne suurimmat syyt, mistä vaihtuvuus heidän organisaatiossaan johtuu.

2.5 Osa-aikatyö kaupan alalla

Tutkimuksen empiirisessä osiossa on tehty rajaus koskemaan osa-aikaisia työntekijöitä, joten teoreettisessa viitekehyksessä tehdään katsaus osa-aikatyöhön ja vaihtuvuuteen osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla. Osa-aikaiset ja määräaikaiset työsuhteet ovat lisänneet merkitystään suomalaisilla työmarkkinoilla ja osa-aikatyö on myös vähittäiskaupan alalla erittäin yleistä. Perustuen aikaisempiin tutkimuksiin Kauhanen (2003) toteaa, että yritykset ovat turvautuneet enenevässä määrin sellaisten työsuhteiden käyttöön, joissa työn määrää on helpompi sopeuttaa suhdannevaihteluihin ja kysynnän muutoksiin. Tämä johtuu

kiristyvistä kilpailusta, lisääntyvästä epävarmuudesta ja nopeasta teknologisesta kehityksestä. Kauhasen tutkimuksessa tehdyn työnantajakyselyn mukaan vähittäiskaupassa osa-aikatyön teettämisen syitä olivat pitkät aukioloajat, työvoiman tarpeen vaihtelu ja kannattavuus/kustannussyyt.

Kauhasen kyselytutkimuksen mukaan osa-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuus on suurempi kokoaikaisiin työntekijöihin verrattuna. Kauhanen esittelee myös aikaisempia suomalaisia tutkimuksia 1980- ja 1990- luvuilta, joissa on saatu samankaltaisia tuloksia osoittaen osa-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuuden kokoaikaisia suuremmaksi. Osaltaan suurempaa vaihtuvuutta selittää suuri opiskelijoiden osuus osa-aikaisista työntekijöistä. Yritysten näkökulmasta osa-aikaisen työn haittana onkin pidetty juuri työvoiman suurempaa vaihtuvuutta. Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu samankaltaisia tuloksia; tuntipalkkalaisten suuremmasta vaihtuvuudesta kuukausipalkkalaisiin raportoi esimerkiksi Sutton (1985).

Kauhasen tutkimus osoittaa, että korkeakoulutetuilla oli perusasteen koulutuksen saaneisiin verrattuna suurempi todennäköisyys etsiä uutta työpaikkaa – korkeammin koulutetuille työosa-aikaisena saattaa usein olla vain välivaihe. Suurempi todennäköisyys uuden työn etsimiseen havaittiin olevan, jos työ ei vastannut koulutusta, työssä oltiin tyytymättömiä sekä jos kehitys- ja etenemismahdollisuudet arvioitiin heikoiksi. Tutkimuksen mukaan osa-aikaiset lisäksi arvioivat voivansa vaikuttaa vähemmän työnsä tekemiseen kuin kokoaikaiset. Kauhasen tutkimuksissa havaittiin myös maantieteellisiä eroja osa-aikaisten työntekijöiden motivaation suhteen; Uudellamaalla vähittäiskaupan vastaajista yli kolmannes piti osa-aikaisten työntekijöiden motivaatiota huonompana kuin kokoaikaisien, kun muualla maassa vastaava osuus oli alle viidennes. Myös osa-aikaisten työntekijöiden sitoutuneisuus nähtiin huonompana verrattuna kokoaikaisien vastaavaan. (Kauhanen, 2003)

Osa-aikatyötä tulisi Kauhasen mukaan kehittää sekä työntekijöiden että työnantajien etuja paremmin vastaavaksi. Miten osa-aikatoiveet ja intressit saataisiin kohtaamaan? Yksi keino voisi olla osa-aikaisten työntekijöiden työssä kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien parantaminen mikä voisi lisätä työntekijän motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. (Kauhanen, 2003.)

2.6 Vaihtuvuusteorioiden synteesi

Teoreettisessa viitekehyksessä on tehty katsaus aikaisempiin vaihtuvuustutkimuksiin ja tarkemmin esitelty niistä tärkeimmät ja tämän tutkimuksen kannalta relevantteimmat vaihtuvuusmallit. Lisäksi on pureuduttu syvemmin joihinkin yksittäisiin vaihtuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin sekä keinoihin, joiden avulla organisaatio voisi vähentää vaihtuvuuttaan. Yhteenvedona kaikesta edellä esitetystä vaihtuvuustutkimuksesta laadittiin synteesi vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä (kuvio 6). Synteesi pohjautuu aikaisempiin vaihtuvuustutkimuksiin vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Synteesiin on kuvattu vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät jaoteltuna kolmeen eri ulottuvuuteen – kaikki vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät voitaneen johtaa yhteen tai useampaan näistä ulottuvuuksista. Pohjaten laajaan vaihtuvuuskirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin voidaan nähdä, ettei vaihtuvuutta ilmiönä voida kuvailla selkeänä syy-seuraus-suhteena vaihtuvuutta aiheuttavasta tekijästä tapahtuneeseen vaihtuvuuteen, vaan yksilön työpaikanvaihtopäätökseen voi vaikuttaa hyvin monenlaiset asiat ja päätöksentekoprosessit voivat olla hyvin erilaisia (ks. esim. Donnelly & Quirin, 2006; Lee ym., 1994, 1996, 1999; . Maertz & Boyar, 2012). Lisäksi on välttämätöntä huomioida, että ihminen tarkastelee ympäröivää todellisuuttaan hyvin subjektiivisesti omiin ajatuksiin, kokemuksiin, arvoihin ja asenteisiin heijastaen; siitä syystä kaksi samassa yksikössä ja samassa työtehtävässä työskentelevää henkilöä voivat olla eri tavoin tyytyväisiä työhönsä ja heidän sitoutumisensa työhön ja organisaatioon voi olla täysin erilaista. Yksilön näkökulmaa ei siis vaihtuvuustutkimuksessa voida sivuuttaa; tämä selittänee laajaa yksilön vaihtoalttiuteen liittyvää kirjallisuutta ja ilmiön monimutkaisuutta. Lisäksi pohjaten erityisesti Leen ym. (1994, 1996, 1999) shokkiteoriaan on työn ulkopuolisten tapahtumien huomioon ottaminen välttämätöntä ja kuten aikaisemmin todettiin, useat tutkijat ovat havainneet lähtöpäätöksen syntyvän usein jonkin työn ulkopuolisen tapahtuman seurauksena työtyytymättömyyden sijaan. Työn ulkopuolisille tapahtumille on tästä syystä varattu oma kategoria tässä vaihtuvuusmallissa.



Kuvio 6. Synteesi vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Nuolet ovat jokaiseen suuntaan kaksisuuntaisia vaihtuvuusilmion monimuotoisuuden vuoksi; kuten aikaisemmin tuli ilmi, uudemmat vaihtuvuusteoreetikot ovat kerta toisensa jälkeen sitä mieltä, että vaihtuvuus on ”kaikki vaikuttaa kaikkeen” –henkinen ilmiö. Tämän vaihtuvuusmallin mukaan yksilön persoonallisuus- ja asenteelliset tekijät vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee työn, organisaation ja elämäntilanteensa ja itsensä sopivuuden työhön. Elämäntilanne ja työn ulkopuoliset tekijät sen sijaan vaikuttavat siihen, miten hyvin työ ja yksityiselämä sopivat yhteen – elämäntilanne vaikuttaa myös vastavuoroisesti yksilön käsitykseen omasta sopivuudestaan kyseiseen työhön/organisaatioon. Myös työelämä, työstä suorituminen ja sosiaalinen vuorovaikutus työpaikalla voi vaikuttaa yksilön käsityksiin itsestään, ja työ voi vastaavasti joko hankaloittaa yksityiselämään liittyviä asioita tai sopia hyvin yhteen yksityiselämän kanssa.

Organisaation keinot vaikuttaa vaihtuvuuteensa riippuvat siis siitä kategoriasta, mihin vaihtuvuuden syyt liittyvät. Mallin ja aikaisemman vaihtuvuustutkimuksen pohjalta voidaan perustellen sanoa, että ennen kuin organisaatio voi tehokkaasti toimia

vaihtuvuuden vähentämiseksi, on sen ymmärrettävä omaa vaihtuvuuttaan hieman pintaa syvällisemmin.

Työhön ja organisaatioon liittyvät tekijät

Tähän ulottuvuuteen kuuluvat kaikki itse työhön, työympäristöön ja organisaatioon liittyvät vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ja ulottuvuus on täten organisaation vaihtuvuuteen vaikuttamisen kannalta ehdottomasti laajin kokonaisuus:

- Työtyytyväisyys; tyytyväisyys työtä, organisaatiota, esimiehiä ja työyhteisöä kohtaan. (ks. esim. Hom & Griffeth, 1995; Lee ym., 1996, 1999; Steel, 2002; March & Simon, 1958; Mowday ym., 1982) Kaksiulotteinen motivaatioteoria; tyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät sekä tyytymättömyyteen vaikuttavat hygieniehtekijät (Herzberg ym., 1959).
- Organisaatioon sitoutuminen (Bluedorn, 1982; Griffeth ym., 2000; Hausknecht ym., 2009; Mamia & Melin, 2006; Mitchell ym., 2001; Mobley ym., 1979; Ruohotie & Honka, 1999). Sitoutuminen voidaan jakaa tunneperäiseen, normatiiviseen ja jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen. (Lämsä & Hautala, 2004; Allen & Meyer, 1990).
- Työhön liittyvä juurtuneisuus; linkit, yhteensopivuus ja uhraukset (Crossley ym., 2007; Mitchell ym., 2001; Ng & Feldman, 2010).
- Työn imu; työn vaatimusten ja voimavarojen malli eli TV-TV-malli (De Lange ym., 2008; Hakanen, 2004; Kinnunen ym., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004).
- Muut työhön ja organisaatioon liittyvät vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät, kuten koettu reiluus ja oikeudenmukaisuus (Aquino ym., 1997; Griffeth ym., 2000; Price & Mueller 1981; Shaw ym., 1998), palkka ja etuudet (Lee ym., 2006; Shaw ym., 1998; Sutton, 1986), haastavat työtehtävät ja kouluttaminen (Preenen ym., 2011; ks myös Boswell ym., 2003; Slaughter, Richard, & Martin 2006)
- Työhön ja organisaatioon liittyvät shokit eli tapahtumat, jotka laittavat käyntiin kognitiivisen päätöksentekoprosessin organisaatiossa pysymisestä; esimerkiksi ylennykset tai ylennyksen menettämiset, yt-neuvottelut, fuusiot ja muut organisaation tai työn puolelta tulevat tapahtumat (Donnelly & Quirin, 2006; Lee ym., 1994, 1996, 1999).

Organisaation keinot vaikuttaa vaihtuvuuteen liittyen työhön ja organisaatioon riippuvat täysin siitä, että mikä tekijä työssä tai organisaatiossa vaihtuvuutta aiheuttaa. Jokaiselle eri tekijälle on kirjallisuuskatsauksessa esitetty keinoja, joita organisaatio voi toteuttaa halutessaan vaikuttaa vaihtuvuuteen juuri kyseiseen tekijään liittyen.

Työn ulkopuoliset ja elämäntilanteeseen liittyvät tekijät

Työn ulkopuolisiin tekijöihin lukeutuvat kaikki työntekijän yksityiselämään liittyvät tekijät, jotka voivat vaikuttaa työpaikan vaihtopäätökseen ja päätöksentekoprosessiin.

- Työpaikan vaihtamisen helppous, koettu vaihtoehtojen määrä. (Hulin ym., 1985; March & Simon, 1958; Shaw ym., 1998)
- Työntekijän yksityiselämään liittyvät tekijät, joilla voi olla vaikutusta työpaikanvaihtopäätöksiin; esimerkiksi perhesuhteet ja perheeseen liittyvät tapahtumat (esim. perheenlisäys, läheisen menetys), koulutukseen ja opintoihin liittyvät tekijät, yksilön taloudellinen tilanne (Lee ym., 1994, 1996, 1999)

Työn ulkopuolisiin shokkeihin kehottavat esimerkiksi Donnelly ja Quirin (2006) organisaatiota reagoimaan tilanteesta ja shokista riippuen mm. joustavuudella työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen suhteen. Joidenkin tutkijoiden mukaan organisaation olisi hyödyllistä kerätä vaihtuvuuteen liittyvää dataa lähdön syistä esimerkiksi lähtöhaastatteluilla; niiden avulla voidaan saada selville yleisimpiä lähdön syitä ja reagoida jatkossa niihin, jos mahdollista (Holtom ym., 2005; Maertz & Boyar, 2012; Steel ym., 2002).

Yksilöön liittyvät psykologiset ja asenteelliset tekijät

Tähän kategoriaan yhdistän yksilön henkilökohtaisten tekijöiden vaihtuvuustutkimuksen psykologian tieteenalan vaihtoalttiustutkimuksiin; persoonallisuusteoria (esim. tunnollisuus ja muut persoonallisuuden piirteet), yksilön moraalikäsitkset työhön liittyen sekä yleiset asenteet työtä ja työn tekemistä kohtaan (Barrick & Zimmermann 2009; ks. myös Allen & Meyer, 1994). Psykologian piiriin kuuluvat persoonallisuusteoria ynnä muut vahvasti psykologiset teorit liittyen yksilön vaihtoalttiuteen on rajattu tästä tutkimuksesta aiheen laajuuden vuoksi pois. Koska aihetta haluttiin tarkastella syvällisesti, ei asiaa voida

kuitenkaan kokonaan sivuuttaa ja siksi yksilön psykologiset prosessit otetaan huomioon mallissa. Myös teoreettisessa viitekehyksessä esitelty shokkiteoria nojaa psykologian piiristä tunnettuun sopivuustestiin yksilön aikasemmista kokemuksista ja ajatuksista shokkitapahtumaa kohtaan. Lisäksi tässä tutkimuksessa on kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltu joidenkin persoonallisuustekijöiden vaikutusta työstä suoriutumiseen ja vaihtoalttiuteen (Barrick & Zimmermann, 2009), sillä organisaation nähdään oikeanlaisella rekrytoinnilla pystyvän valitsemaan palvelukseensa henkilöitä, joiden vaihtoalttius on mahdollisesti pienempi. Tämän mallin oletuksena on, että organisaation vaikutusmahdollisuudet vaihtuvuuteen tässä kategoriassa ovat melko pienet rajoittuen lähinnä laadukkaaseen rekrytointiin – rekrytoimalla mahdollisimman hyvin soveltuvia ja työmoraaliltaan hyviä hakijoita voidaan vaihtuvuuteen vaikuttaa ennaltaehkäisevästi.

Yhteenvetona organisaation vaikutusmahdollisuuksista vaihtuvuuteen tämän synteessin pohjalta voidaan siis sanoa, että (a) yksilöön liittyvien tekijöiden kohdalla organisaatio voi vaikuttaa oikeanlaisella rekrytoinnilla, (b) työn ulkopuolisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa työjärjestelyiden joustavuudella ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamisella, (c) organisaatioon ja työhön liittyvien tekijöiden kohdalla vaikutusmahdollisuuksia on eniten, liittyen niin organisaatioon, työhön, esimiehiin kuin työympäristöönkin. Aihe on niin laaja, että ennen kuin organisaatiossa lähdetään tekemään suuria investointeja, tulisi tietää oman organisaation ”kipupisteet” – tekijät, mitkä juuri kyseisessä organisaatiossa aiheuttavat eniten vaihtuvuutta. Näitä tekijöitä voidaan organisaatiossa selvittää esimerkiksi vaihtuvuusdatan, lähtöhaastatteluiden ja työtyytyväisyystutkimusten avulla, mutta myös arjessa yksilöllisellä esimiestyöllä.

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Tutkimuksen metodologia

3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Tiedon keruussa suositaan usein ihmistä; tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja sen sijaan, että testattaisiin teoriaa tai hypoteesia. Aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Yleisiä metodeja laadullisissa tutkimuksissa ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kvalitatiivinen tutkimus myös käsittelee tapauksia ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162.)

Metodologisesti tämän tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen; siinä luotetaan ihmisiin ja heidän tuntemuksiinsa ja mielipiteisiinsä. Absoluuttista totuutta on henkilöstön sitoutumisen ja työpaikan vaihtamisen perusteiden kohdalla hankala löytää, koska syyt ovat moninaisia sisältäen niin tunteita, ajatuksia, kokemuksia kuin työntekijän historiaakin. Myös Hirsjärvi & Hurme (2011, 17) puhuvat ihmistutkimuksen lähtökohdissa siitä, miten ihmisen käyttäytyminen ja toiminta on monimuotoista ja heijastelee sitä avointa systeemiä ja sosiaalista konstruktia, jonka osana ihminen on; siksi yksilön tulevan käyttäytymisen ennustaminen on erittäin vaikeaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä usein onkin tavoittaa tutkittavien näkemys tutkittavana olevasta ilmiöstä tai ymmärtää ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä (Kiviniemi 2007). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat yhteen; usein jo aineistonkeruuvaiheessa joudutaan tekemään alustavaa tulkintaa. (Hakala 2010, 1). Myös

Kiviniemi (2007) pitää laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutteisuutta luontevana. Tämä kuvaa hyvin tätä tutkielmaa, sillä lähtöpalautteiden tuloksia on analysoitu jo ennen teoreettisen viitekehyksen luomista. Alustavaa tulkintaa on siis tehty jo alkuvaiheessa. Tulkinta syvenee kuitenkin teemahaastatteluiden analysointivaiheessa.

Lähestymistapa tutkimuksessa on abduktiivinen, mikä tarkoittaa, että siinä on sekä induktiivisen että deduktiivisen lähestymistavan piirteitä. Deduktiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan teorialähtöistä tutkimusta, mikä on tyypillistä case-tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99). Induktiivinen tutkimus lähtee sitä vastoin liikkeelle empiriasta. Tässä tutkimuksessa induktiivista on se, että lähtöpalautteista yrityksestä lähtemisen syyt on taulukoitu jo ennen teoreettisen viitekehyksen luomista, ja tämä on hieman ohjannut teoreettisen viitekehyksen painopisteitä. Teemahaastattelurunko luotiin teorian pohjalta deduktiivisesti, mutta siihenkin on vaikuttanut myös lähtöpalauteaineiston sekä osallistuvan havainnoinnin tulokset. Lopputuloksena on malli henkilökunnan vaihtuvuudesta sekä siihen vaikuttamisesta. Aikajänteeltään tutkimus on poikkileikkaustutkimus pitkäaikaisen tutkimuksen sijaan johtuen tutkimuksen aikataulutuksesta.

Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös kokonaan kvantitatiivisena esimerkiksi kyselylomaketta käyttäen, mikä on vaihtuvuustutkimuksessa hyvin tyypillinen metodi. Yksittäisen tapauksen case-tutkimuksen kohdalla on kuitenkin perusteltua toteuttaa tutkimus siten, että tulokulma olisi mahdollisimman syvälinen; tarkoitus on ymmärtää paremmin vaihtuvuuden syitä ja organisaation vaikutuskeinoja siihen. Toisaalta kvantitatiivisia kyselytutkimuksia on vaihtuvuustutkimuksen kentällä toteutettu jo niin paljon, ettei sellaisen uusiminen ole tarpeellista. Kvalitatiivisella lähestymistavalla tutkimukseen saadaan kaivattua syvyyttä ja ymmärrystä.

3.1.2 Yksittäisen tapauksen case-tutkimus

Tapauksitutkimukselle on tyypillistä, että yksittäisestä tai useasta tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007; 189). Tämän

tapaustutkimuksen kohteena on yksi yritys, joten lähtökohtana on tehdä syvälinen ja intensiivinen tutkimus. Yhdenkin tapauksen huolellinen tutkiminen voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikka sen pohjalta ei voi esittää yleistyksiä; tulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan vahvistaa esittämällä perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

3.2 Aineiston keruu ja muuttujat

3.2.1 Lähtöpalautteet

Tutkimuskysymyksen alakysymykseen kerättiin aineisto case-yrityksen tilikauden 2012 lähtöpalautteista. Kyseessä on sekundääriaineisto, sillä case-yrityksessä on jo useiden vuosien ajan kerätty lähtöpalautteita irtisanoutuneilta työntekijöiltä – niiden yhteenveto ja analyysi on vain jäänyt tässä mittakaavassa tekemättä. Työntekijän irtisanoutuessa on hän halutessaan saanut täyttää lähtöpalauttelomakkeen (Liite 1), jossa työntekijä voi kertoa mielipiteensä yrityksessä saamastaan koulutuksesta, esimiesten tuesta, ilmapiiristä sekä yrityksestä lähtemisen syistä. Useat tutkijat suosittelivatkin yrityksiä käyttämään lähtöhaastatteluja (ks. esim. Donnelly & Quirin, 2006; Maertz & Boyar, 2012; Ulrich, 2007). Ulrichin (2007) mukaan yrityksestä lähtevät työntekijät saattavat olla paras tietolähde, jos halutaan selvittää, mitä yrityksessä todella tapahtuu. Lähtöhaastattelujen avulla on mahdollista kerätä tietoa siitä, miten yrityksen toimintaperiaatteet ja esimiesten toiminta vaikuttavat työntekijöihin kohdistuviin vaatimuksiin. Lähtöhaastattelujen avulla voidaan löytää keinoja, joilla nykyisiin työntekijöihin kohdistuvia vaatimuksia on mahdollista vähentää. On huomattava kuitenkin, että vaikka lähtöhaastatteluita voidaan pitää arvokkaana tietolähteenä, heijastelevat ne silti työntekijöiden asenteita, joihin saattaa vaikuttaa historiallisesti useat eri asiat, ja lähtöhaastattelut on saatettu tehdä merkittävän vaikutuksen kannalta liian myöhään (Ulrich, 2007).

Lähtöpalauttelomakkeiden käyttäminen vaihtuvuustutkimuksen empiriana on Morrellin ja Arnoldin (2007) mielestä suositeltavaa ja he kritisoivatkin sitä, miten monet vaihtuvuustutkimukset keskittyvät vaihtuvuuden ennustamiseen todellisen vaihtuvuuden

ymmärtämisen sijaan. Tutkijoiden mukaan irtisanoutuneiden työntekijöiden tutkiminen vaihtuvuuden näkökulmasta on antoisampaa, sillä vaihtuvuus ja siihen liittyvät päätökset ovat todellisia tapahtumia arvailujen ja käyttäytymisen ennustamisen sijaan. Koska tässä tutkimuksessa pyritään syvällisempään ymmärrykseen vaihtuvuuden ilmiöstä ja sen vähentämisen keinoista, ovat lähtöpalautteet empiirisenä aineistona erinomaisen sopivia metodivalintana. Tutkimuksessa käytetyssä lähtöpalautelomakkeessa on sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia (avoimia) kysymyksiä. Lähtöpalautteita on tutkimuksessa yhteensä 53 kappaletta. Tärkein muuttuja lähtöpalautteiden analysoinnissa on yrityksestä lähtemisen syy, ja muita muuttujia ovat palvelusaika yrityksessä, työntekijän positio myymälässä, perehdytys, palautteen saanti sekä ilmapiiri.

3.2.2 Osallistuva havainnointi

Laadullisessa tutkimuksessa osallistuvalla havainnointitutkimuksella tarkoitetaan luonnollisten tilanteiden havainnointia erilaisissa ympäristöissä, joissa ihmiset toimittavat asioitaan ilman tutkijan vaikutusta. Ympäristöt voivat olla esimerkiksi koteja, katuja ja työpaikkoja – paikkoja, joissa tilanteet tapahtuvat. Osallistuva havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen perusmenetelmistä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 77-79)

Osallistuvaa havainnointia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa siten, että olen osallistunut tutkijana case-yrityksen HR-työryhmän palaveriin. Palaveriin on osallistunut heterogeeninen joukko case-yrityksen henkilöitä eri puolilta Suomea, eri positioista ja eri pituisilla kokemustaustoilla. Palavereiden tarkoitus on pohtia, ideoida ja edistää työhyvinvointiin liittyviä asioita sekä laajasti koko case-yrityksen työnantajakuvaa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Myös henkilöstön vaihtuvuus sekä siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet palavereissa keskusteluiden kohteena. Tutkimuksessa on käytetty osallistuvan havainnoinnin avulla saatua aineistoa (keskusteluja ja palavereissa esiin nousseita teemoja) siltä osin, kun se koskee vaihtuvuutta, siihen vaikuttavia tekijöitä tai sen vähentämistä. Osallistuvan havainnoinnin kautta saatu empiirinen aineisto on primääriaineistoa, sillä olen osallistunut palaveriin tutkijan roolissa.

3.2.3 Teemahaastattelu

Lähtöpalautteiden lisäksi aineistoa täydennetään teemahaastattelulla, joka on tutkimuksen primääriaineistoa. Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat (Eskola & Vastamäki 2010, 26). Eskola ja Suoranta (1998, 87) jakavat erilaiset haastattelumetodit sen mukaan, kuinka tiukasti kysymykset on etukäteen muotoiltu ja miten paljon haastattelijä ohjaa haastattelutilannetta; *strukturoidussa haastattelussa* kysymysten muotoilu ja järjestys on ennalta määrätty ja kaikille sama, kun taas *puolistrukturoitu haastattelu* poikkeaa edeltävästä siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole; haastateltava saa vastata omin sanoin. *Avoimessa haastattelussa* tilanne muistuttaa eniten tavallista keskustelua, ja sitä kutsutaankin joissakin tapauksissa myös *syvähaastatteluksi*. Teemahaastattelussa, joka on valittu tähän tutkimukseen haastattelumetodiksi, haastattelun aihepiirit (teema-alueet) on etukäteen määrätty. Kysymykset eivät kuitenkaan ole tarkassa muodossa ja järjestyksessä kuten strukturoidussa haastattelussa, mutta avoimen haastattelun sijaan haastattelijä huolehtii, että tietyt teemat käsitellään haastattelun aikana. Teemahaastattelu valittiinkin haastattelumenetelmistä tähän tutkimukseen sopivimmaksi, koska strukturoitu haastattelu ei palvelisi yksittäisen tapaustutkimuksen syvällistä luonnetta, kun taas syvähaastattelut ovat hyvin aikaa vieviä eivätkä tässä tapauksessa välttämättä tarpeellisia; teemoittamalla haastattelun aiheet vaihtuvuutta koskeviksi haastattelemisen on tehokkaampaa ja varmistetaan, että tutkimuksen aihepiiriin liittyvät asiat tulevat haastattelussa esille. Eskolan ja Vastamäen (2009) mukaan teemahaastattelun ja syvähaastattelun välistä rajaa voi olla vaikea vetää, sillä myös teemahaastattelussa voidaan päästä hyvinkin syvälle käsiteltäviin teemoihin. Teemahaastattelu on siis riittävä metodi tähän tutkimukseen.

Haastattelun teemoiksi valittiin niitä teemoja, joiden teoreettisen viitekehyksen, lähtöpalautteiden kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analysoinnin sekä osallistuvan havainnoinnin aineiston perusteella uskottiin palvelevan tutkimuskysymykseen vastaamista parhaiten. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna, eli haastattelun kysymykset määriteltiin etukäteen, mutta haastattelun aikana osa kysymyksistä jäi pois ja toisaalta kysymyksiä tuli haastattelun aikana esille nousseista teemoista lisää. Laadullisen

tutkimuksen ollessa kyseessä kyseinen menettely on toimiva; yksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä onkin se, että näkökulmat ja tulkinnat voivat kehittyä tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä (Aaltola ym. 2007, 70). Teemoja valitessa noudatettiin Eskolan ja Vastamäen (2009) suosittua teemarunkoa, joka sisältää kolmentasoisia teemoja: Ylimmällä tasolla ovat laajat aihepiirit, joista keskustellaan. Toisella tasolla on tarkentavia apukysymyksiä, joilla teemaa voidaan pilkkoa pienemmäksi. Kolmannella tasolla ovat pienet, yksityiskohtaiset kysymykset, jotka otetaan käyttöön vasta siinä tapauksessa, jos aiemmat kysymykset eivät ole tuottaneet vastausta. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 2.

Haastateltavana toimi case-yrityksen henkilöstöpäällikkö. Haastattelussa keskityttiin toimenpiteisiin, joilla vaihtuvuutta on tähän mennessä yritetty vähentää sekä pohdittiin lähtöpalauteaineistosta heränneitä kysymyksiä yksilöiden vaihtoalttiuteen liittyen. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Nauhoittamisen avulla haastattelussa oli helpompaa syventyä itse haastattelutilanteeseen sekä vuorovaikuttamiseen; tällöin haastateltavasta saatiin mahdollisimman paljon irti. Haastatteluaineiston nauhoittaminen saattaa myös vähentää haastatteluaineiston analysoinnin subjektiivisuutta, kun aineisto ei ole tutkijan muistin ja muistiinpanojen varassa.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

3.3.1 Lähtöpalautteiden kvantitatiivisen aineiston käsittely ja analysointi

Lähtöpalautteet on jaettu ja koodattu alueellisesti kolmeen osaan (1. pääkaupunkiseutu, 2. Länsi-Suomi sekä 3. Itä- ja Pohjois-Suomi), kuten on case-yrityskin. Lähtöpalauttelomakkeita oli tutkimuksessa mukana 53 kappaletta, kaikki tilikaudelta 2012. Lähtöpalautteaineisto vietiin SPSS for Windows –tilasto-ohjelmaan. Aineiston käsittely aloitettiin työtehtävä –muuttujan analysoimisella: Työtehtävä -muuttujia vähennettiin tutkimuksen selkeyttämiseksi siten, että vakituiset, kokoaikaiset työtehtävät yhdistettiin yhdeksi muuttujaksi. Kyseisten muuttujien samankaltaisuuksien vuoksi yhdistäminen oli perusteltua ja helpotti aineiston käsittelyä.

Aineiston käsittely jatkui frekvenssien avulla. Näin saatiin yleiskäsitys aineistosta ja taulukoitiin yrityksestä lähtemisen syyt prosenttilukuina (kuvio 8). Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin ristiintaulukoiden tutkimisella. Taustamuuttujien (työtehtävä, työskentelyaika, yksikkö, lähdön syy) yhteydet muihin muuttujiin tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla ja raportoitiin tuloksiin olennaisilta osin.

Korrelaatioiden ja faktorianalyysin avulla nähtiin, että useat kysymykset latautuivat samalle komponentille, eli toisin sanoen, kysyivät keskenään samaa asiaa. Siksi muuttujia päätettiin vähentää siten, että kysymykset, jotka kysyvät samaa asiaa, niputettiin yhteen. Näin saatiin vähennettyä muuttujat 15 muuttujasta kolmeen: Pehdytys, palautteenanto sekä ilmapiiri. Uusien muuttujien johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin Alphalla, jonka arvon tulisi luotettavuuden perusteella olla suurempi kuin 0,6 (Jokivuori & Hietala, 2007). Pienen otoskoon vuoksi tässä tutkimuksessa käytettiin kuitenkin viitearvona lukua 0,7; Cronbachin alphan tulokset nähdään taulukosta 2. Kaikki testatut muuttujat olivat testin mukaan luotettavia, ja täten ne hyväksyttiin uusiksi muuttujiksi. Aineiston käsittelyn jälkeen muuttujat olivat helpommin hallittavissa ja selkeytettyjä. Tämän jälkeen analyysimenetelminä käytettiin keskiarvoa ja prosenttilukuja.

3.3.2 Lähtöpalauteaineiston kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analysointi

Kirjallisia aineistoja hyödynnetään jatkuvasti liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa; usein niitä käytetään esimerkiksi valmistelevana aineistona, jonka avulla voidaan täydentää haastatteluaineistoa. Kirjallisten lähteiden tyyppinä voidaan jakaa esimerkiksi salaisiin ja julkisiin lähteisiin sekä henkilökohtaisiin ja institutionaalisiin lähteisiin. Tutkijan tulisi käyttää eri lähdetyyppinä eri tavalla; tiettyyn tutkimusongelmaan pitäisi hakea tietynlaisia kirjallisia lähteitä. (Koskinen ym., 2005; 130-134)

Lähtöpalautealomakkeiden avoimet kysymykset ovat salaista, institutionaalista aineistoa. Aineisto on tietenkin hyvin subjektiivista, ja tämä tulee ottaa huomioon aineiston analyysissä. Tutkimusongelman ollessa henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen sekä alaongelmana syyt, jotka aiheuttavat vaihtuvuutta, toimivat lähtöpalauteaineiston avoimet

osiot hyvänä kirjallisena aineistona tässä tutkimuksessa. Kun halutaan tietää, että mikä vaihtuvuutta aiheuttaa ja miten sitä voidaan vähentää, ovat case-yrityksestä irtisanoutuneiden henkilöiden kommentit ja ajatukset aiheesta tärkeitä tutkimuksen kannalta. Lähtöpalautelomakkeiden avoimissa osioissa irtisanoutuneet ovat eritelleet asioita, jotka ovat heitä jääneet harmittamaan; syitä, miksi he yrityksestä irtisanoutuvat; sekä kehitysehdotuksiaan case-yritykselle.

Lähtöpalautelomakkeiden laadullisen aineiston analysointi aloitettiin lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi useaan kertaan, pohtien samalla aineiston piirteitä. Yleiskuvaa luodessa kiinnitettiin huomiota toistuviin teemoihin ja tehtiin merkintöjä näistä teemoista sekä niiden toistuvuuden määräästä. Tämä on tavallinen tapa aloittaa laadullisen aineiston analysointi (Koskinen ym., 2005; 231).

Tutustumisvaihetta seurasi analyttisempi vaihe ja poimittiin teemoista niitä, mitkä ovat keskeisiä tutkimusongelman kannalta. Tässä työvaiheessa apuna käytettiin värikyniä ja liimalappuja, jolloin toisiinsa liittyviä teemoja oli helpompi yhdistellä teemakokonaisuuksiksi. Teemaryhmien viereen kiinnitettiin tutkijan huomioita. Menetelmä on laadullisen aineiston analyysimenetelmä, joka perustuu aineiston intuitiiviseen ryhmittelyyn ja se lähentelee eräänlaista visuaalista grounded theorya (Koskinen ym., 2005;243). Analyttisessä vaiheessa aineistoa käytiin vielä läpi kahdella eri tavalla; kokonaisuutena hahmottaen yleisimpiä esiin nousevia teemoja, mutta myös yksilöllisesti analysoiden yksittäisen työntekijän lähdön syitä ja antamaa palautetta. Yksilöllisessä analyysissä käytettiin teoreettisena viitekehyksenä apuna Leen ym. (1994, 1996, 1999) shokkiteoriaa siten, että tunnistettiin erilaisia päätöksentekopolkuja, joita työntekijät olivat mahdollisesti käyttäneet ennen irtisanoutumispäätöstään. Tällaista analyysia oli mahdollista tehdä niistä lähtöpalautelomakkeista, joissa oli paljon tekstiä ja kommentteja avoimissa kysymyksissä. Lopputulemana aineistosta koottiin viisi teemakokonaisuutta, jotka toistuivat lomakkeissa eniten ja joiden uskotaan analyysin perusteella vaikuttavan case-yrityksen vaihtuvuuteen.

3.3.3 Osallistuvan havainnoinnin aineiston käsittely ja analysointi

Osallistuvan havainnoinnin aineisto saatiin kahdesta työryhmän palaverista, joissa olin tutkijana osallisena. Palavereista tehtiin muistiinpanoja niin itseni kuin palaverin sihteerin toimesta, ja aineiston analyysivaiheessa käytettiin molempia muistiinpanoja tutkijan subjektiivisuuden minimoimiseksi. Osallistuvan havainnoinnin aineistoa analysoitiin ensin omana aineistonaan nostaen aineistosta esiin ne tekijät, jotka tällä hetkellä case-yrityksessä työskentelevien työntekijöiden mielestä vaikuttavat eniten organisaation vaihtuvuuteen. Tätä aineistoa verrattiin myöhemmin lähtöpalauteaineiston tuloksiin etsien yhtäläisyyksiä ja eroja yrityksestä jo irtisanoutuneiden ja tällä hetkellä työskentelevien työntekijöiden näkemyksistä liittyen vaihtuvuuteen. Tämän monimetodimenetelmän avulla case-yrityksen vaihtuvuudesta saatiin syvällisempi käsitys verrattuna siihen, että olisi tutkittu vain toista näistä ryhmistä.

3.3.4 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluaineiston käsittelyvaiheessa aineisto litteroitiin olennaisin osin. Tämän jälkeen haastatteluaineistoa pilkottiin osiin teemoittain ja analysoitiin. Haastatteluaineiston analyysia lähestyttiin systemaattisesti teemoittain, sillä se palveli tutkimuskysymystä ja case-yrityksen tavoitteita parhaiten. Teemahaastatteluaineiston analysoiminen teemoittelemalla tarkoittaa juurikin aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti (Toim. Aaltola & Valli, 2010; 43). Haastatteluista saatua tietoa peilattiin teoreettiseen viitekehykseen.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä käsitteitä, joilla on perinteisesti kuvailtu kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Sen sijaan käsitykset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa

vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen kohdalla luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on haastavampaa, eikä sitä voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen (Eskola & Suoranta, 1998; Mäkelä, 1990). Samaan tulokseen ovat tulleet Hirsjärvi ym. (2009) todetessaan, että kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja, ja että usein termit kytetään kvantitatiiviseen tutkimukseen, minkä vuoksi kvalitatiivisissa tutkimuksissa niiden käyttöä pyritäänkin välttämään. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida jollakin tavoin, joten usein laadullisten tutkimusten keinona on ollut tarkka kerronta lukijoilleen siitä, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet ja miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin. Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaakin tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, koskien tutkimuksen kaikkia vaiheita. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin myönnettävä, ettei määrällisen tutkimuksen kaltaista objektiivisuutta ole edes mahdollista saavuttaa. Luotettavuuteen vaikuttaa se, että tutkija itse luo tutkimusongelman ja tulkitsee saadut vastaukset (Eskola & Suoranta, 1998). Edellä mainituista syistä kerron tässä tutkimuksessa aineiston tuottamisen olosuhteista mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti koskien osallistuvaa havainnointia ja teemahaastatteluita, sekä kuvailen lähtöpalautteiden analysointivaiheen mahdollisimman selkeästi.

Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä voidaan aiheellisesti ajatella, ettei ole kahta täysin samanlaista tapausta, jolloin perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kyseeseen (Hirsjärvi ym., 2009). Laadullisen tutkimuksen kelvollisuuden kriteerinä ei olekaan koskaan kootun datan määrä, vaan pikemminkin analyysin kelvollisuus – tärkeintä on se, mitä aineistosta saadaan irti ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinnat analyysistä yltävät (Hakala 2010, 19).

Kvantitatiivisen tutkimuksen soveltaja tarkastelee tutkittaviaan ulkopuolelta, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen suorittaja voi hyvinkin olla jonkinlainen sisäpiirin tarkkailija. Molemmissa tapauksissa tutkijan on kuitenkin tärkeää ymmärtää oma roolinsa; laadullisen tutkimuksen ongelmana on joskus tutkijan liiallinen subjektiivisuus ja heittäytyminen aiheeseen, kun toisaalta taas laadullisen tutkimuksen vannoutuneet kannattajat ovat sitä

mieltä, että osa tutkimukseen mukaan tuodusta subjektiivisuudesta voi olla tarkoituksellista ja kuuluu asiaan laadullisessa tutkimuksessa. (Hakala, 2010, 19.)

Validiteetti ilmaisee, että mittaako tutkimus/mittari juuri sitä mitä sen on tarkoituskin mitata. Haastattelutilanteessa on aina väärinkäsitysten mahdollisuus puolin ja toisin, mutta tässä tapauksessa haastattelijan hyvä tuntemus case-yrityksestä voi parantaa luotettavuutta; haastateltavan ja haastattelijan ymmärrys case-yrityksestä on niin ikään samalla tasolla ja molemmat osapuolet puhuvat niin sanotusti samaa kieltä, mikä voi osaltaan vähentää väärinkäsitysten mahdollisuutta.

Tutkimuksen validiutta voidaan myös tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään nimitystä *triangulaatio* (Hirsjärvi ym., 2009, 233). Tässä tutkimuksessa voidaan puhua aineistotriangulaatiosta, sillä saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja; käytössä on sekä lähtöpalautteet, osallistuvan havainnoinnin aineisto että teemahaastattelut. Triangulaation käsitteelle on nykyään kuitenkin useita termejä, kuten esimerkiksi *metodien yhdistäminen* (*mixing methods*), *kiteyttäminen* (*crystallization*) sekä *monimetodinen lähestymistapa* (Hirsjärvi ym., 2009). Termeille yhteistä on se, että ne kaikki kuvaavat kahden tai useamman metodin yhdistämistä yhteen tutkimukseen – tarkoituksenaan tarkentaa tutkimuksen validiutta, kuten tässäkin tutkimuksessa on toimittu. Yksittäisen tapaustutkimuksen ollessa kyseessä tarkoituksena on luoda syvempää ymmärrystä tutkittavaa aihetta kohtaan; siksi monipuolinen empiirisen aineiston käyttö on tässä tutkimuksessa perusteltua.

4.3.5 Yhteenveto tuloksista

Useiden erilaisten aineistojen käyttäminen osoittautui tutkimuskysymysten kannalta hedelmälliseksi. Empiiriseen aineistoon lukeutui niin case-yrityksestä irtisanoutuneiden kuin nykyistenkin työntekijöiden arvioita ja palautteita yrityksestä työpaikkana. Henkilöstöpäällikön haastattelulla saatiin tietoa case-yrityksen vaihtuvuudesta ja keinoista, miten siihen on tähän mennessä pyritty vaikuttamaan. Lisäksi haastattelu täydensi lähtöpalautteaineistosta heränneitä kysymyksiä.

Eri aineistoista nousi esiin osittain samoja vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä, mutta aineistoissa oli myös eroja; oli paljon tekijöitä, jotka mainittiin irtisanoutuneiden toimesta lähtöpalautelomakkeissa, mutta jotka eivät tulleet esiin nykyisten työntekijöiden pohdinnoissa eikä henkilöstöpäällikön haastattelussa. Toisaalta myös nykyiset työntekijät ja henkilöstöpäällikkö mainitsivat joitakin seikkoja, joita ei lähtöpalautteissa tullut esiin. Kun kaikki tulokset koskien vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä kootaan yhteen, nähdään, mitkä tekijät nousivat esiin jokaisessa aineistossa – niin irtisanoutuneiden kuin nykyisten työntekijöiden ja henkilöstöpäällikönkin toimesta. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että kyseiset tekijät ovat tärkeitä case-yrityksen vaihtuvuuden kannalta. Taulukosta 3 nähdään aineistojen yhteenveto vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon tutkimuksen luonne; minkään aineiston kohdalla ei erikseen kysytty tai selvitetty jokaista vaihtuvuuteen vaikuttavaa tekijää ja osallisten mielipidettä tämän tekijän vaikutuksen määrään. Sen sijaan kaikki vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät, jotka tässä on lueteltu, ovat tulleet informanteilta itseltään ja tästä johtuen voidaan kyseisiä tekijöitä pitää informanttien mielestä vaihtuvuuden kannalta oleellisimpina. Kaksi viimeistä muuttujaa, jotka liittyvät shokkeihin, koskevat niiden irtisanoutuneiden työntekijöiden palautteita, jotka osoittivat kvalitatiivisen analyysin perusteella selvästi irtisanoutuneensa tietyn työhön liittyvän tai liittymättömän tapahtuman seurauksena – luonnollisesti hakijat eivät palautelomakkeissa kutsuneet tapahtumia shokeiksi, vaan kyseinen käsite tulee teoreettisesta viitekehystä.

Taulukko 3. Tulosten yhteenveto koskien vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä

VAIKUTTAVA TEKIJÄ	LÄHTIJÄT	NYKYISET	HENKILÖSTÖPÄÄLLIKKÖ
Etenemismahdollisuudet	X	X	X
Palaute ja kiitos	X	X	X
Esimiestaidot	X	X	X
Työjärjestelyt	X	X	X
Työn kuormittavuus	X		
Palkka ja etuudet	X		
Arvostus ja luottamus	X		
Oikeudenmukaisuus	X		
Haastavat työtehtävät	X	X	
Työmatka	X		
Rekrytoinnin laatu		X	X
Koulutusten laatu	X	X	X
Työilmapiiri	X		
Työhön liittyvät shokit	X		
Työn ulkopuoliset shokit	X		

Kvantitatiivisen analyysin parasta antia olivat shokkiteoriaan liitetyt tapahtumat, jotka ovat mahdollisesti vaikuttaneet henkilön vaihtopäätökseen. Teoreettista viitekehystä apuna käyttäen ja empiiristä aineistoa siihen yhdistäen esiteltiin organisaation keinoja vaikuttaa kyseisiin shokkeihin jatkossa. Myös etenemismahdollisuuksien ja yksilöllisen esimiestyön huomioiminen tuli esiin työskentelyaika- ja työtehtävämuuttujia tarkastelemalla. Pidempään yrityksessä työskennelleiden huomioimisen tärkeys kävi myös ilmi, kun tarkasteltiin työskentelyajan vaikutusta tyytyväisyyteen ja asenteisiin. Kolmesta muuttujasta palautteenantoon ja ilmapiiriin suhtauduttiin vähiten positiivisesti. Koska lähdön syiden ja tyytyväisyyden väliltä ei löydetty merkittäviä yhteyksiä, voidaan päätellä, että vaihtoalttius ja päätöksentekoprosessit ovat hyvin yksilöstä ja tilanteesta riippuvaisia.

Lähtöpalautteiden kvalitatiivinen aineisto paljasti viisi yleisintä teemaa, joista irtisanoutuneet työntekijät antoivat rakentavaa palautetta; etenemismahdollisuudet, palautteen ja kiitoksen saaminen, esimiestaidot, työn kuormittavuus ja työjärjestelyt.

Lisäksi myös yksittäisten lähtöpalautteiden analysoinnista saatiin tukea siihen, että yksilön asenteet ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, miten hän kokee työn ja organisaationsa.

Osallistuvan havainnoinnin tuloksista kiintoisinta oli se, että nykyiset työntekijät eivät maininneet työn kuormittavuustekijöitä vaihtuvuuteen vaikuttaviksi asioiksi. Tulos tukee työn imun teoriaa siitä, miten voimavaratekijöiden avulla työn vaatimuksista selvitään helpommin, kuin ilman voimavaratekijöitä, mitä irtisanoutuneilla oletettiin olevan vähemmän. Teemahaastattelusta sen sijaan ilmeni, että henkilöstöpäällikön käsitykset lähdön syihin vaikuttavista tekijöistä olivat jokseenkin linjassa teoreettisen viitekehyksen ja tutkijan omien käsitysten kanssa. Henkilöstöpäällikkö korosti esimiestyön, etenemismahdollisuuksien, palautteenannon ja yksilön sekä työn huomioimisen tärkeyttä vaihtuvuutta vähentävinä tekijöinä.

Kun tulosten yhteenvetotaulukkoa ja kunkin vaihtuvuustekijän merkittävyyttä niin tulosten kuin teoreettisen viitekehyksen avulla arvioidaan, saadaan seuraavanlainen listaus tärkeimmistä case-yrityksen vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä:

- Etenemismahdollisuudet
- Palautteen ja kiitoksen saaminen
- Esimiestaidot
- Työjärjestelyt
- Työn kuormittavuus
- Työhön liittyvät shokit
- Työn ulkopuoliset shokit

Lisäksi nykyisten työntekijöiden ja henkilöstöpäällikön mukaan rekrytointi ja koulutukset ovat tärkeitä vaihtuvuuden vähentämisessä. Koulutukset mainittiin myös irtisanoutuneiden toimesta, mutta rekrytointiin he eivät ottaneet lainkaan kantaa. Teoreettisen viitekehyksen mukaan rekrytoinnin ja koulutuksen tärkeys korostuu sellaisen vaihtuvuuden vähentämisessä, mikä johtuu organisaation puolelta tapahtuvista työsuhteen päättämisistä (Barrick & Zimmermann, 2009).

Henkilöstöpäällikön haastattelusta kävi ilmi toimenpiteitä, joita case-yrityksessä on jo toteutettu vaihtuvuuden vähentämiseksi. Etenemismahdollisuuksia on pyritty parantamaan

sekä informoimalla niistä paremmin että kehittämällä ylennyksiin tähtäviä koulutusohjelmia. Suunta on siis oikea. Kuitenkin, vaihtuvuusteoriassa esitettyjen haastavien työtehtävien avulla työntekijöiden kehittymistä ja motivaatiota voitaisiin tukea, eikä se ole organisaatiolle yhtä kallista kuin koulutusohjelmien järjestäminen (ks. esim. Preenen ym., 2011). Esimiestaitoja on lähdetty kehittämään yhdessä ulkopuolisen yrityksen kanssa ja uutta esimieskoulutusta on jo annettu myymäläpäälliköille, mutta ei vielä niinkään muille esimiehille, jotka ovat lähiesimiehiä suurimmalle osalle yksiköissä työskentelevistä työntekijöistä – tutkimustulokset kuitenkin osoittavat tyytymättömyyttä esimiesten osaamista kohtaan ja täten voidaan suositella esimieskoulutuksen laajentamista myös muille esimiehille, kuin myymäläpäälliköille. Case-yrityksessä on myös toteutettu valtakunnallinen henkilöstökysely, jonka tulosten aiheuttamia toimenpiteitä ei ole vielä ehditty toteuttaa. Henkilöstökyselyt ovat yksi merkittävä tapa kerätä tärkeää tietoa henkilökunnan viihtyvyydestä, mutta tuloksia on myös osattava tulkita oikein ja tarvittavat toimenpiteet toteutettava, että kyselyn toteuttamisen kustannukset maksavat itsensä takaisin. Henkilöstöpäällikön mukaan case-yrityksessä olisi keskityttävä sekä tulokseen että ihmisiin koko ajan yhtä aikaa – ihmisiä ei siis saisi unohtaa tuloksenteon yhteydessä.

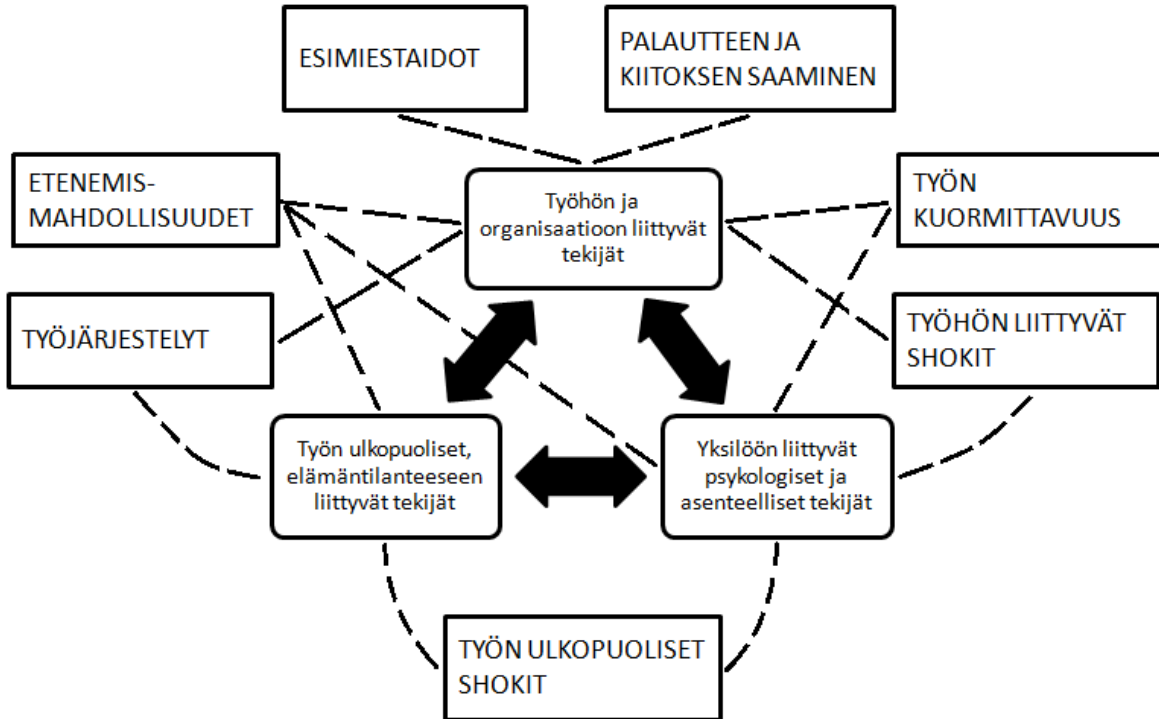
4.4 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa tehdään johtopäätökset empiiristen aineistojen tuloksista tutkimuskysymys kerrallaan. Koska organisaation vaikutuskeinojen käsittelemiseksi on tarpeellista ymmärtää, mistä vaihtuvuus johtuu, aloitetaan tulosten yhteenveto ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä:

Mitkä syyt ovat merkittävimpiä vaihtuvuuden aiheuttajia?

Kun tulosten yhteenvedosta saadut case-yrityksen vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät yhdistetään teoreettisen viitekehyksen synteisiin, saadaan malli case-yrityksen vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä (kuvio 6). Tulosten perusteella voidaan vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät asettaa teoreettisen viitekehyksen synteisiin jakamalla tekijät kolmeen kategoriaan synteisin mukaisesti, kuten kuvio 6 havainnollistaa. On kuitenkin huomattava,

että moni tekijä voidaan laskea useampaan kuin yhteen kategoriaan kuuluvaksi, mihin mallikin perustuu; vaihtuvuus on moniulotteinen ilmiö, ja usein vaihtopäätös on monen eri tekijän summa.



Kuvio 12. Yhteenvedo case-yrityksen vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä

Yhteenvedossa vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät on aseteltu malliin siten, että ne sijoittuvat sen ulottuvuuden lähelle, mihin se teorian ja empirian yhdistämisellä parhaiten sopii. Katkoviivat kuvailevat selkeimpiä yhteyksiä vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden ja ulottuvuuksien välillä. Kuitenkin on huomioitava, että selkeitä syy-seuraussuhteita ei tässä tutkimuksessa haettu eikä niitä yritetä mallissa esittää. Malli esittää vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät jaoteltuna teoreettisen viitekehyksen synteessin kolmen ulottuvuuden mukaisesti. Kuvasta nähdään, että mitkä tekijät aiheuttavat case-yrityksessä vaihtuvuutta ja miten ne ovat sidoksissa kolmeen teoriasta johdettuun ulottuvuuteen. Mallin kontribuutiona on vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden jaottelu helpommin ymmärrettävään muotoon; vaihtuvuustutkimuksen hajanaisuus ja tyhjentävän vaihtuvuusmallin puute on häirinyt

useita tutkijoita. Vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden mallin avulla voi olla mahdollista hahmottaa vaihtuvuuden monimutkaista ilmiötä hieman helpommin. Malli saattaa olla käytännöllinen niin vaihtuvuustutkijoille kuin vaihtuvuudestaan kiinnostuneille organisaatioillekin – vaihtuvuuden vähentäminen vaatii ensin sen syiden analysointia. Malli helpottaa näkemään, millä osa-alueella on eniten korjattavaa. Vaikka kyseessä onkin yksittäisen tapauksen case-tutkimus, saattaa kehitetyllä mallilla olla käyttöä muidenkin organisaatioiden vaihtuvuuden syiden analysoinnissa.

Miten vaihtuvuutta voidaan vähentää?

Kun tiedetään syvällisemmin, että mitkä asiat vaikuttavat case-yrityksen vaihtuvuuteen, voidaan luotettavammin antaa toimenpide- ja kehitysehdotuksia, joiden avulla case-yritys voi mahdollisesti vaikuttaa vaihtuvuuteensa. Vaikutusmahdollisuudet esitellään tässä tekijä kerrallaan ja ne on johdettu suoraan tulosten yhteenvedosta teoreettiseen viitekehykseen yhdistäen.

Etenemismahdollisuudet

Etenemismahdollisuuksia pitivät tärkeinä niin irtisanoutuneet työntekijät, nykyiset työntekijät kuin henkilöstöpäällikkökin. Vaihtuvuusteoriassa etenemismahdollisuudet voidaan liittää sekä perinteisiin että uudempiin vaihtuvuustutkimuksiin; perinteisemmissä teorioissa ne sijoittuvat työtyytyväisyyden alle liittyen yksilön tyytyväisyyteen omien arvojensa ja uratavoitteidensa sekä työn yhteensopivuudesta. Ylennykset kuuluvat Herzbergin ym. (1959) mukaan motivaatiotekijöihin ja lisäävät työtyytyväisyyttä, mikä on perinteisen vaihtuvuusteorian mukaan yksi tärkeimmistä vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä. Etenemismahdollisuudet voidaan vaihtuvuuskirjallisuuden laajassa kentässä liittää myös juurtuneisuusteoriaan (Mitchell ym., 2001), sillä *yhteensopivuuden* arvioinnissa työntekijä vertaa omia uratavoitteitaan ja suunnitelmiaan yrityskulttuuriin ja työn vaatimuksiinsa ja pohtii täten ammatillista ja henkilökohtaista sopivuuttaan organisaatioon. Mitä parempi yhteensopivuus, sitä suurempi juurtuneisuus; juurtuneisuuden on todettu vähentävän vaihtoaikomuksia. Ylennyksen saaminen tai menettäminen voi Leen ym. (1994, 1996, 1999) mukaan olla työstä johtuva shokkitapahtuma, joka käynnistää päätöksentekoprosessin, jossa työntekijä pohtii pysyvyyttään ja lähtöaikeitaan.

Kvalitatiivisessa analyysissä ilmeni muutamia tällaisia irtisanoutuneita, jotka sanoivat lähtevänsä kilpailijalle tai vaihtavansa alaa, koska eivät saaneet haluamaansa ylennystä tai eivät nähneet yrityksessä etenemismahdollisuuksia.

Case-yritys voi vähentää etenemismahdollisuuksien puutteesta johtuvaa vaihtuvuuttaan monin tavoin. Ensinnäkin, etenemismahdollisuuksista tulisi informoida riittävästi, että työntekijät tietävät organisaatiossa sellaisia olevan. Toiseksi, työntekijöitä tulisi kannustaa henkilökohtaiseen kehittymiseen ja jatkuvaan oppimiseen, ja rohkaista hakemaan sisäisesti avoinna olevia paikkoja. Yksilöllisen, vuorovaikutteisen esimiestyön avulla esimiehet ovat tietoisia työntekijöiden uratavoitteista ja kehitysalueista ja voivat kannustaa ja ohjata työntekijää oikeaan suuntaan. Myös haastavat työtehtävät voisivat olla yksi vaihtoehto, sillä Preenenin ym. (2011) mukaan organisaatiot, jotka tarjoavat haastavia työtehtäviä työntekijöilleen, kärsivät matalammasta vaihtuvuudesta. Haastavien työtehtävien avulla työntekijä voi kokea kaipaamansa haastetta, kehittyä ja oppii koko ajan ja jaksaa näin ehkä odottaa etenemismahdollisuuksia hieman pidempään.

Palautteen ja kiitoksen saaminen

Myös palautteen ja kiitoksen saaminen tuli esiin jokaisessa empiirisen aineiston osiossa ja se nostettiin täten yhdeksi tärkeimmistä vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä. Kuten etenemismahdollisuudetkin, myös palautteen ja kiitoksen saaminen voidaan perinteiseen vaihtuvuusteoriaan yhdistää työtyytyväisyystekijäksi, ja sekin on Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Palaute ja kiitos voidaan kuitenkin yhdistää myös toiseen merkittävään vaihtuvuustekijään, organisaation tunneperäiseen sitoutumiseen, sillä tunneperäistä sitoutumista vahvistavat henkilön positiiviset kokemukset työstä (Mamia & Melin, 2006). Kvalitatiivisen analyysin mukaan moni irtisanoutunut työntekijä yhdisti palautteen riittämättömän saannin omiin kehittymismahdollisuuksiinsa; työntekijän on vaikeaa kehittää itseään, jos hän ei tiedä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Myös valtakunnallisen työolobarometrin (2010) mukaan runsasta palautteensaantia arvostetaan yleisellä tasolla työelämässä.

Palautteen ja kiitoksen antaminen ei tule organisaatiolle kalliiksi. Haastetta kuitenkin on siinä, että miten palautteen ja kiitoksen antamisesta tulee osa organisaatiokulttuurin

arkipäivää; palautetta voi antaa kuka vain ja kenelle vain, sen ei tarvitse olla ainoastaan esimieheltä alaiselle –suuntaista. Rungas rakentavan ja positiivisen palautteen saaminen auttaa työntekijää kehittymään. Kiitoksen saaminen on vähintäänkin yhtä tärkeää, sillä kuten henkilöstöpäällikön haastattelustakin ilmeni, tehdyn työn huomioiminen on pieni asia, mutta sillä on työntekijälle suuri merkitys. Positiivisen palautteen saaminen luo hyviä kokemuksia ja tunteita työtä kohtaan ja lisää työntekijän sitoutumista. Onkin tärkeää, ettei positiivinen palaute unohdu, sillä jatkuva negatiivisen palautteen saaminen lannistaa ja kuormittaa työntekijää henkisesti. Case-yrityksen olisi suositeltavaa todella pohtia palautteen ja kiitoksen antamisen kulttuuriaan ja käytäntöjään ja asettaa selkeitä tavoitteita niiden parantamiseksi.

Esimiestaidot

Esimiesten osaamisen taso oli tulosten perusteella vaihtelevaa ja tyytymättömyyttä joitakin esimiehiä kohtaan ilmeni jonkin verran. Esimieheltä odotettiin helposti lähestyttävyyttä, paljon palautetta ja reilua sekä oikeudenmukaista kohtelua. Esimiehen tulisi toimia esimerkillisesti. Myös esimiesten osaaminen nousi tärkeäksi tekijäksi jokaisen aineiston analyysin kohdalla, joten sen merkitystä ei voida sivuuttaa. Hyvä johtajuus ja osaavat esimiehet ovatkin yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä (Manka, 2006). Nuutinen ym. (2013) puhuvatkin tuoreessa tutkimuksessaan uudemmissa johtajuussuuntauksista, jotka huomioivat työelämän muutokset sekä nykysukupolvien odotukset työelämää kohtaan. Vuorovaikutteinen johtaminen, jota teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin, voisi olla erittäin sopiva suunta, mihin case-yrityksen kannattaisi esimiestyötään kehittää. Vuorovaikutteisessa johtamisessa huomioidaan yksilöt, arvostetaan kuuntelemista, molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta, vastavuoroisuutta sekä työhön panostamista. Esimiestaitojen lisäksi vuorovaikutteiseen johtamiseen kuuluu myös työntekijän työyhteisötaitojen näkökulma; työntekijältä odotetaan reiluuutta, tunnollisuutta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta työpaikalla. Esimiehen ja työntekijän välisen suhteen nähdään rakentuvan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja molempien panos suhteen onnistumiseksi on tärkeää. Case-yrityksen kannattaakin esimieskoulutuksia kehittäessään pohtia vuorovaikutteisuutta ja yksilöiden huomioimista esimiestaidoissaan, mutta myös miettiä toimintasuunnitelmaa työyhteisötaitojen kehittämiseksi.

Työjärjestelyt

Työjärjestelyillä tarkoitetaan tässä tutkimusraportissa työ sopimusasioita ja työvuorosuunnittelua. Irtisanoutuneet työntekijät antoivat palautetta osa-aikaisista työ sopimuksista ja riittämättömistä työtunneista, työtuntien epätasaisesta jakautumisesta, työvuorojen suunnittelusta ja joustamattomuudesta työvuorotoiveiden suhteen sekä työ sopimusten epävarmuudesta. Työjärjestelyihin liittyvät asiat nähtiin tärkeinä kaikissa empiirisissä aineistoissa.

Työjärjestelyt sijoittuvat yhteenvetokuvassa työhön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden sekä työn ulkopuolisten, elämäntilanteeseen liittyvien tekijöiden välille, sillä työjärjestelyt ilman muuta tulevat työnantajan puolelta, mutta yksilön tyytyväisyys niihin riippuu pitkälti hänen elämäntilanteestaan ja työjärjestelyiden sopivuudesta siihen. Kehitysehdotuksena tähän liittyen case-yrityksen kannattaa miettiä työn joustavuutta sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviä asioita. Y-sukupolveksi kutsuttu nykynuoriso pitää harrastuksia ja vapaa-aikaa työtä tärkeämpänä, eikä työlle olla enää välttämättä valmiita uhraamaan kaikkea aikaa (Nuutinen ym., 2013). Tulevaisuuden työ ei teknologian ja globalisoitumisen vuoksi ole enää aina aikaan ja paikkaan sidottua, ja työn organisointiin tuleekin yrityksille uusia haasteita. Tärkeää työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa on kuitenkin se, että esimies on työpaikalla tietoinen työntekijän elämäntilanteesta ja työjärjestelyihin liittyvistä toiveista. Tähänkin asiaan täten liittyy vuorovaikutteinen, yksilöllinen esimiestyö sekä nyky sukupolvien odotusten huomioiminen ja tutkimustulos tukee täten uudempia johtajuussuuntauksia, joissa korostetaan työn ja yksityiselämän yhteensopivuuden tärkeyttä ja joustavuutta työelämässä.

Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuuden suhteen mielenkiintoista tuloksissa oli se, että tekijä nousi esiin ainoastaan irtisanoutuneiden työntekijöiden kohdalla. Nykyiset työntekijät eivät siis kokeneet kiirettä ja stressiä työssä niin kuormittavana, että se vaikuttaisi heidän mielestään vaihtuvuuteen. Tutkimustulos vahvistaa työn imuun liitetyn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa, jonka mukaan työn voimavarojen avulla voidaan jaksaa työn vaatimustekijöitä paremmin (Schaufeli & Bakker, 2004, ks. myös Kinnunen ym., 2005).

Työhyvinvointitutkijat kehottavatkin organisaatioita pelkästään työn vaatimusten minimoimisen sijaan keskittävän työn voimavarojen lisäämiseen (Manka, 2006). Työn voimavarat voivat olla joko fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä; esimerkiksi hyvät työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä sekä sosiaalinen työyhteisön tuki (Kinnunen ym., 2005), mutta myös arvostus, yhteistyö, vuorovaikutus, työssä pärjääminen, työn tulosten näkeminen, sekä monipuoliset mahdollisuudet kehittyä (Hakanen, 2009). Koska kiire liittyy hyvin vahvasti nykyajan työelämään lähes alalla kuin alalla (Nuutinen ym., 2013) ja tehokkuuden ja tuottavuuden tavoittelu on yrityksille ominaista kvartaalitaloudessa, voi kiireen poistaminen työelämästä olla lähes mahdotonta. Siksi kehitysehdotuksena työn kuormittavuustekijöiden minimoimiseksi annetaankin vastavuoroisesti työn voimavaratekijöihin keskittyminen ja työn imun ja ilon lisääminen.

Työhön liittyvät shokit

Yleisimmät työhön liittyvät shokit, mitkä vaikuttivat työntekijän lähtöpäätökseen, olivat esimiehen vaihtuminen ja ongelmat uuden esimiehen kanssa (liittyy täten myös esimiestaitoihin) sekä se, että työntekijä ei ollut saanut hakemaansa paikkaa (liittyy täten myös etenemismahdollisuuksiin). Työhön liittyvät shokit on yhteenvetokuvassa sijoitettu työhön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden sekä yksilöön liittyvien tekijöiden välimaastoon, sillä Leen ym. (1994, 1996, 1999) shokkiteorian mukaan työhön liittyvän shokin tapahduttua yksilö kaivaa vastaavia muistijälkiä ja käyttäytymisohjeita kokemuksistaan ja asenteistaan. Yksilön psykologiset ja asenteelliset tekijät vaikuttavat siis paljon siihen, miten yksilö reagoi työpaikalla tapahtuvaan shokkiin. Donnelly ja Quirin (2006) ehdottavat työhön liittyvien shokkien jälkeisten lähtöaikeiden minimoimiseksi organisaatiolle sellaista, että työntekijöitä mahdollisuuksien mukaan valmisteltaisiin työpaikan mahdollisiin, tuleviin shokkeihin. Esimerkiksi tulevista yt-neuvotteluista tai yritysmuutoksista kertominen avoimesti voi lieventää aiheutunutta shokkia; riittävä informaatio on tärkeää turhan spekuloinnin ja huhujen kiertämisen välttämiseksi. Case-yrityksen tapauksessa esimiesten vaihtuvuutta ja sitä, miten vanhan ja uuden esimiehen välinen vaihto tapahtuu, kannattaa mahdollisesti miettiä uudelleen. Työympäristössä, jossa tapahtuu paljon ja nopeasti muutoksia, olisi tärkeää pystyä luomaan sellainen kulttuuri, jossa muutoksiin suhtaudutaan nopeasti. Ylennyksen saamatta jäämisen kohdalla sen

sijaan on jälleen tärkeää yksilöllinen esimiestyö – mistä ylennyksen menettäminen johtuu? Onko työntekijällä vaadittava osaaminen työtehtävään? Miten hän voisi kehittää itseään, jotta hän voisi edetä urallaan? Kehityskeskustelut ja vuorovaikutteinen johtaminen ovat vastauksia tällaiseen ongelmaan. Myös urasuunnittelu voi olla paikallaan, sillä tuloksista huomattiin joidenkin työntekijöiden turhautuvan joidenkin vuosien jälkeen, mahdollisesti johtuen uralla etenemättömyydestä tai kyllästymisestä. Case-yrityksen kannattaisi miettiä, että miten se motivoi sellaisia työntekijöitään, jotka ovat jo työskennelleet yrityksessä joitakin vuosia.

Työn ulkopuoliset shokit

Työn ulkopuoliset shokit, eli tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa työntekijän lähtöpäätökseen, liittyvät sekä työntekijän elämäntilanteeseen että yksilön käsityksiin ja asenteisiin itsestään ja kyseiseen shokkiin reagoimisesta (Lee ym., 1994, 1996, 1999; ks. myös Donnelly & Quirin, 2006). Tutkimustuloksissa tällaisia tapahtumia olivat esimerkiksi muutto, opiskelemaan lähteminen tai valmistuminen ja alan vaihto. Organisaatio voi vaikuttaa työn ulkopuolisiin shokkeihin vain välillisesti, lähinnä työn ja yksityiselämän yhteensopivuuteen liittyvillä joustoilla sekä yksilöllisellä, vuorovaikutteisella esimiestyöllä; esimiehen on oltava tietoinen työntekijän elämässä tapahtuvista suurista muutoksista voidakseen auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen tilanteeseen nykyisessä työssään. Toisaalta, jos moni työntekijä lähtee siksi että vaihtaa alaa, tulee kysymykseen myös rekrytointiin liittyvät seikat; voisiko yritys panostaa rekrytoinneissa siihen, että valittaisiin vain sellaisia henkilöitä, jotka näkevät itsensä pidemmällä tähtäimellä tällä toimialalla tai kyseisen alan opiskelijoita? Tarkemmassa kvalitatiivisessa analyysissä kuitenkin ilmeni myös sellaisia irtisanoutuneita, jotka olivat maininneet alan vaihdon lähtemisensä syyksi, mutta joiden kohdalla avoimissa vastauksissa ilmeni selvää suurta tyytymättömyyttä ja vaikutti siltä, että todellinen kimmoke alan vaihtoon lähti kuitenkin organisaatiosta johtuvista syistä. Tulos vahvisti sitä näkemystä, että vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ovat moninaisia ja voivat olla monimutkaisessa riippuvuussuhteessa keskenään.

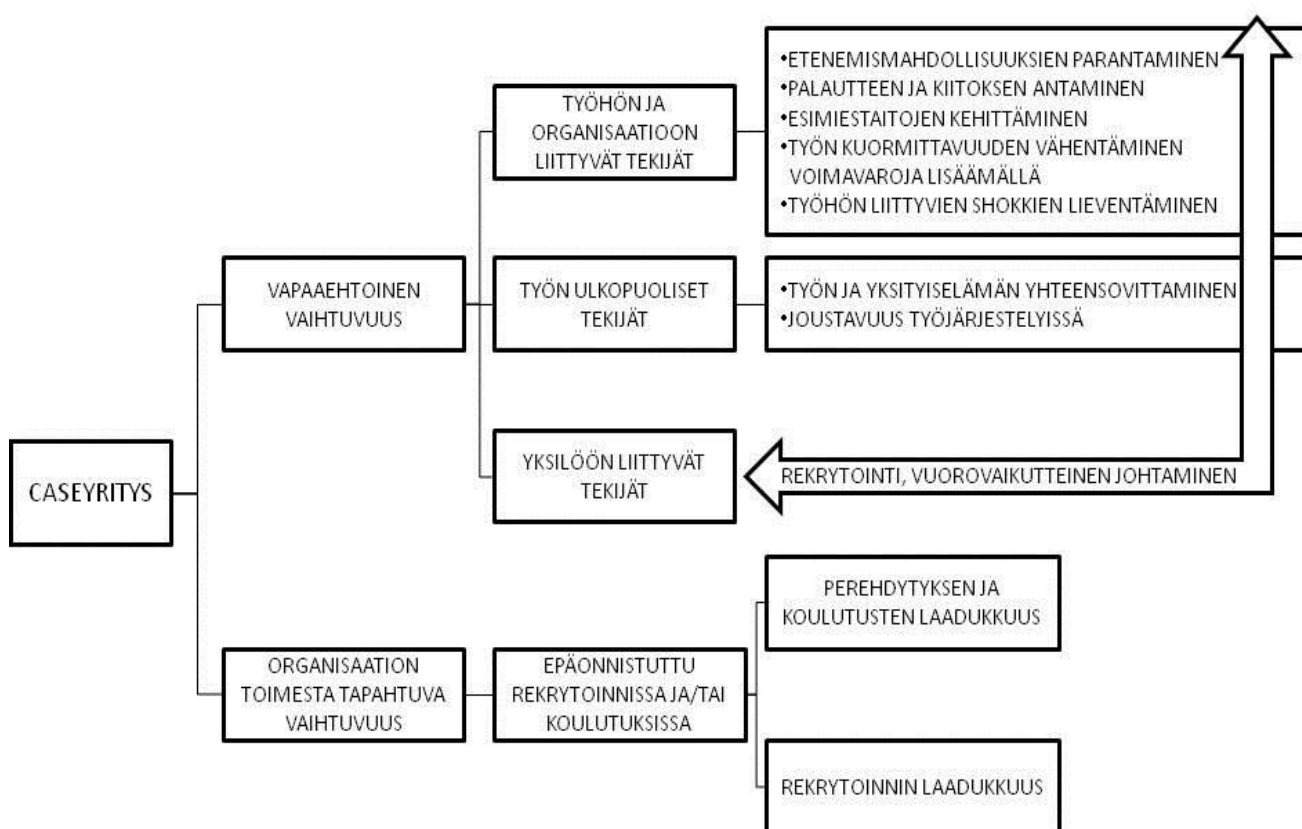
Vaihtuvuuden vähentämisen keinojen selvittäminen

Vaihtuvuuskirjallisuuden, teoreettisen viitekehyksen synteessin, empiirisen aineiston tulosten ja tutkijan näkemysten yhteenvetona saatiin vaihtuvuuden vähentämiseksi selkeä prosessi, joka on havainnollistettu kuviossa 13. Kuvassa yhdistyvät niin teoreettinen viitekehys, vaihtuvuuden vähentämisen keinojen selvittämisen prosessi kuin case-yrityksen vaihtuvuuden vähentämisen keinotkin.

Jos organisaatio haluaa vähentää vaihtuvuuttaan, on sen ensin selvitettävä, onko vaihtuvuus vapaaehtoista vai johtuuko suuri vaihtuvuus organisaation puolelta tapahtuvista irtisanomisista. Jos vaihtuvuuden havaitaan johtuvan työntekijöiden erottamisista, antaa teoreettinen viitekehys kaksi selkeää suuntaa, johon organisaation tulisi keskittyä; laadukkaaseen rekrytointiin ja perehdytykseen. Voidaan olettaa, että jos organisaatio joutuu irtisanomaan ja luopumaan työntekijöistään, on epäonnistuttu sopivien työntekijöiden valinnassa rekrytointivaiheessa, tai perehdytyksessä ja koulutuksissa on mennyt jotain pieleen, jos henkilö ei ole suoriutunut tehtävistään odotetulla tavalla. Tällöin siis katseet tulisi kohdistaa erityisesti näihin kahteen prosessiin.

Jos vaihtuvuus osoittautuu suurelta osin vapaaehtoiseksi, on vaihtuvuuden syitä selvitettävä; suuri vaihtuvuus voi kertoa epäonnistuneesta henkilöstöjohtamisesta. Vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä voidaan selvittää esimerkiksi lähtöpalautedatan, henkilöstökyselyiden ja muiden työntekijöitä koskevan datan avulla. Oli lähdön syy mikä tahansa, se voidaan tutkimustulosten mukaan sijoittaa johonkin näistä kolmesta ulottuvuudesta: työhön ja organisaatioon liittyvät tekijät, työn ulkopuoliset tekijät tai yksilöön liittyvät tekijät. Teoreettisen viitekehyksen ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella useimmat lähdön syyt sijoittuvat työhön ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että työntekijä arvioi työhön ja organisaatioonkin liittyviä tekijöitä omista lähtökohdistaan; yksilön aikaisempien kokemusten, persoonallisuustekijöiden, asenteiden ja työn ulkopuolisten tekijöiden, kuten elämäntilanteen näkökulmista. Siksi vapaaehtoisen vaihtuvuuden kohdalla yksilön huomioiminen hyvien esimiestaitojen avulla on tärkeää, oli työhön ja organisaatioon liittyvä lähdön syy mikä tahansa. Yksilöllisen esimiestyön avulla voidaan myös yhteensovittaa työ ja yksityiselämä siten, että se tyydyttää molempia osapuolia ja näin

voidaan vähentää työn ulkopuolisista tekijöistä johtuvaa vaihtuvuutta. Yksilön persoonallisuuteen ja asenteisiin organisaation vaikutusmahdollisuudet ovat pienet, mutta rekrytointivaiheessa voidaan kuitenkin pohtia, että minkälaisia henkilöitä organisaatioon halutaan palkata – esimerkiksi henkilön työhistorian avulla voidaan mahdollisesti arvioida yksilön sitoutumisalttiutta organisaatioihin. Jotkut organisaatiot käyttävät myös psykologisia testejä rekrytoidessaan; niiden avulla voidaan tarkemmin valikoida haluttuja persoonallisuuden piirteitä ja asenteita omaavia työntekijöitä.



Kuvio 13. Case-yrityksen vaihtuvuuden syiden selvittämisen ja vaihtuvuuden vähentämisen prosessi

Jos työhön ja organisaatioon liittyen ilmenee paljon vaihtuvuutta aiheuttavia tekijöitä, on pohdittava asioiden tärkeysjärjestystä ja luotava sen mukaan selkeä aikataulu asioiden

kehittämiseksi. Työntekijöiden osallistaminen kehittämistoimintaan voi lisätä sitoutumista muutoksiin. Vaihtuvuuden vähentäminen onnistuneella henkilöstöjohtamisella voi olla organisaatiolle hyvin hedelmällistä muutenkin kuin vain vaihtuvuuslukujen pienentämisellä. Useat samat toimenpiteet, jotka vähentävät vaihtuvuutta, vaikuttavat suotuisasti muihinkin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, kuten työn imun, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen paranemiseen. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen lopputuloksena on parhaassa tapauksessa arvokas henkinen pääoma, joka parantaa organisaation suoritusta ja kilpailukykyä.

Tutkimuksen kontribuutio, rajoitukset ja jatkotutkimukset

Tämän tutkimuksen kontribuutioksi voidaan laskea vaihtuvuuden vähentämisen prosessin selkeyttäminen käyttökelpoisempaan muotoon. Tutkimustulokset vahvistivat osittain sekä perinteisempää vaihtuvuusteoriaa että uudempia näkemyksiä; tarve teorioiden yhdistämiselle ja kokonaisvaltaisen vaihtuvuusmallin luomiselle on ilmeinen.

Tutkimustulokset antoivat tukea Leen ja kollegoiden vaihtuvuusteorialle, jonka mukaan usein vaihtuvuuspäätöksentekoon vaikuttaa jokin työhön liittyvä tai työn ulkopuolinen tapahtuma, *shokki*, joka saa työntekijän pohtimaan sopivuuttaan työhönsä ja mahdollisesti miettimään vaihtoehtoja. Tutkimustulosten perusteella kuitenkin näyttäisi siltä, ettei shokkiteoria ole täysin tyhjentävä; kvalitatiivinen aineisto antoi viitteitä siihen, että shokki saattoi olla päätöksentekoprosessin alulle panemisen sijaan ikään kuin kirsikkakakun päälle - työntekijä vaikutti olleen pidempään tyytymätön useisiin asioihin työssään, mutta jokin tapahtuma rohkaisi lopulta lähtöpäätökseen. Jatkotutkimusta voisi tehdä tyytymättömyyden, asenteiden ja shokkitapahtumien syy- ja seuraussuhteista liittyen vaihtamis- ja pysymispäätöksiin.

Vaihtuvuustutkimuksessa yksilön psykologiset ja asenteelliset vaikuttimet ovat enenevässä määrin kiinnostuksen kohteena, ja tämän tutkimuksen tulokset antavat tukea tälle kehityssuunnalle. Laadukas rekrytointi ja yksilöllinen esimiestyö ovat tutkielman ehdotuksia yksilötekijöihin vaikuttamiseen. Myös työn ulkopuoliset tekijät ovat olleet viime vuosikymmenen aikana vaihtuvuustutkimuksen keskiössä, ja tällä tutkimuksella vahvistettiin myös tätä suuntausta. Ehdotuksena työn ulkopuolisiin tekijöihin

vaikuttamiseen vaihtuvuuden vähentämiseksi on työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen sekä, jälleen, hyvät esimiestaidot. Esimiesten osaaminen ja hyvä, yksilöllinen johtaminen tuli esiin useassa vaihtuvuuden vähentämisen toimenpiteessä ja voidaan todeta, että hyvän johtamisen tarve on suuri, oli organisaatio mikä tahansa. Esimiestaitojen korostuminen tutkimustuloksissa tukee uudempia johtajuussuuntauksia, joissa huomioidaan nykysukupolven odotukset ja työelämän muutokset.

Työn imuun liittyvä vaatimus- ja voimavaratekijöiden malli sai tutkimustuloksista kannatusta, sillä nykyiset työntekijät eivät kokeneet samaa työtä kuormittavana, vaikka työstä irtisanoutuneet kokivat. TV-TV-mallin mukaan tulos voi selittyä voimavaratekijöillä; nykyiset työntekijät ovat todennäköisesti tyytyväisempiä ja kokevat enemmän työn voimavaratekijöiden positiivista vaikutusta eivätkä täten koe työn kuormittavuutta yhtä suurena kuin irtisanoutuneet työntekijät. Tutkimustulosten perusteella kehoitetaan organisaatiota pelkän työpahoinvoinnin vähentämisen sijaan keskittymään työhyvinvointia ja työn imua lisääviin tekijöihin, työn voimavaroihin. Tulos on linjassa aikaisempien työn imuun liittyvien tutkimusten kanssa.

Kuitenkin myös perinteinen vaihtuvuuskäsitys työtyytyväisyyden ja sitoutumisen tärkeydestä sai osaltaan tukea, sillä suurin osa case-yrityksen vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä voidaan yhdistää työhön ja organisaatioon ja työntekijän tyytyväisyyteen näitä tekijöitä kohtaan. Perinteinen vaihtuvuustutkimus huomioi kuitenkin vaihtuvuutta tutkimustulosten perusteella turhan yksipuolisesti.

Tässä tutkimuksessa koottiin kirjallisuuden ja empirian yhdistämisellä malli sekä vaihtuvuuden syistä että vaihtuvuuden vähentämisen prosessista. Johtuen yksittäisen tapaustutkimuksen luonteesta ei tämän tutkimuksen tuloksia voida suoraan yleistää suoraan muihin organisaatioihin, sillä case-tutkimuksessa pyritään ilmiöiden syvempään ymmärtämiseen sen sijaan, että yritettäisiin yleistää asioita. Case-tutkimuksen valinta voidaan siis nähdä tämän tutkimuksen rajoituksena. Tavoitteena oli kuitenkin ymmärtää vaihtuvuutta ja sen vähentämisen keinoja syvällisemmin, ja yhden tapauksen sekä monen erilaisen empiirisen aineiston yhdistämisellä tutkimuksen tavoite saavutettiin. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin tehdä oletuksia ja tutkimuksen tuloksia voidaan joiltakin osin soveltaa myös yleisempään vaihtuvuuden ilmiön tarkasteluun.

Vaihtuvuuden vähentämisen mallia voidaan mahdollisesti soveltaa muihinkin organisaatioihin, sillä vaihtuvuuden syiden selvittämisen tärkeys ja syiden jakautuminen joihinkin kolmesta vaihtuvuustekijöiden ulottuvuudesta saattaa päteä, oli organisaatio mikä tahansa. Lisäksi tutkimustuloksista voi olla apua uusien vaihtuvuusmallien kehittämisessä. Olisi kuitenkin mielenkiintoista jatkaa tutkimusta muihin organisaatioihin ja testata kolmen ulottuvuuden mallia muillakin toimialoilla. Myös yksilöllisen, vuorovaikutteisen esimiestyön toteuttamisen vaikutuksia vaihtuvuuteen olisi kiinnostavaa tutkia; tämän tutkimuksen rajoituksena olikin myös sen aikajänne ja poikkileikkaustutkimuksen luonne. Pitkäaikaistutkimuksella sekä esimerkiksi toimintatutkimusmetodeja käyttäen voitaisiin testata tässä tutkimuksessa ehdotettuja vaihtuvuuden vähentämisen toimenpiteitä käytännössä. Tutkimuksen vahvuus oli sen empiirisen aineiston monipuolisuus; vaihtuvuuden syitä tutkittiin sekä irtisanoutuneiden että nykyisten työntekijöiden puolesta, yhdistäen tähän vielä henkilöstöosaston näkemykset case-yrityksen vaihtuvuudesta. Metodien avulla saatiin kattava kokonaiskuva case-yrityksen vaihtuvuudesta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimus rohkaisee vaihtuvuustutkijoita yhdistämään laajaa vaihtuvuustutkimusta koherentiksi kokonaisuudeksi, joka huomioi vaihtuvuusilmion kaikki ulottuvuudet sen sijaan, että keskityttäisiin yksittäisiin vaihtuvuutta aiheuttaviin tekijöihin. Tutkimustulosten mukaan vaihtuvuusilmion monimuotoisuuden vuoksi monet asiat ovat yhteydessä toisiinsa; siksi yksittäisen tekijän vaikutusta vaihtuvuuteen ei ole hedelmällistä tutkia kokonaisuuden ja vaihtuvuusilmion ymmärtämisen kannalta. Käytännön implikaationa selvitettiin case-yrityksen vaihtuvuuden syitä ja kehiteltiin vaihtuvuuden vähentämisestä selkeä ja riittävän yksinkertainen malli, jota voidaan mahdollisesti muilta kuin case-yrityksen tulosten osalta soveltaa muihinkin organisaatioihin käytettäväksi.

5. YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa on käsitelty henkilöstön vaihtuvuutta ja sen vähentämistä. Tutkimuskysymyksiä olivat:

Mitkä syyt ovat merkittävimpiä vaihtuvuuden aiheuttajia?

Miten henkilöstön vaihtuvuutta voidaan vähentää?

Tutkimuskysymyksiin vastattiin laajan vaihtuvuuskirjallisuuden sekä monimuotoisen empiirisen aineiston analysoinnin avulla. Vaihtuvuuden kirjallisuuskatsauksesta johdettiin teoreettisen viitekehyksen synteesi, joka kuvaa vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden ulottuvuuksia. Nämä ulottuvuudet ovat (1) työhön ja organisaatioon liittyvät tekijät, (2) työn ulkopuoliset ja elämäntilanteeseen liittyvät tekijät sekä (3) yksilön persoonallisuuteen ja asenteisiin liittyvät tekijät. Jokainen vaihtuvuuteen vaikuttava tekijä voidaan johtaa yhteen tai useampaan näistä ulottuvuuksista. Ennen kuin organisaatio voi tehdä toimenpiteitä vaihtuvuuden vähentämiseksi, on sen ymmärrettävä vaihtuvuuttaan ja yleisimpiä syitä, mistä vaihtuvuus organisaatiossa johtuu, sillä erilaisille vaihtuvuutta aiheuttaville tekijöille ehdotetaan erilaisia toimenpiteitä. Organisaatio voi selvittää vaihtuvuutensa syitä esimerkiksi lähtöhaastatteluiden, henkilöstökyselyiden ja muun organisaatiosta kerätyn datan avulla. Kun organisaation ongelmakohdat ovat selvillä, on mahdollista ryhtyä toimenpiteisiin vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Case-yrityksessä eniten vaihtuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin lukeutuivat etenemismahdollisuudet, palautteen ja kiitoksen saaminen, esimiestaidot, työjärjestelyt sekä työn kuormittavuus. Myös shokkeihin liittyvää vaihtuvuutta oli havaittavissa, niin työhön liittyvistä shokeista että työn ulkopuolisistakin shokeista johtuvaa. Case-yrityksen keinoin vaihtuvuuden vähentämiseksi esitettiin muun muassa seuraavia toimenpiteitä: Etenemismahdollisuuksista tiedottaminen ja niihin kannustaminen, palautteen ja kiitoksen antamisen kehittäminen ja lisääminen arkipäivään, esimieskoulutusten lisääminen ja vuorovaikutteisen esimiestyön soveltaminen, yksilöiden huomioiminen esimiestyössä, työn voimavaratekijöiden lisääminen työn kuormittavuuden tunteen vähentämiseksi,

työjärjestelyiden joustavuus, työn ja yksityiselämän parempi yhteensopivuus sekä alanvaihtajien minimoimiseksi oikeanlaiseen rekrytointiin panostaminen.

Tutkimustulosten mukaan vaihtuvuus on monimuotoinen ilmiö, johon voivat vaikuttaa useat eri tekijät yhtä aikaa. Suuri osa vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä lukeutuu työhön ja organisaatioon liittyviin tekijöihin, mutta tekijät ovat tiiviisti sidoksissa työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin, yksityiselämän tilanteisiin ja siihen tapaan, miten yksilö hahmottaa maailmaa. Tästä syystä vaihtuvuuden vähentämisessä on huomioitava työn ja organisaation kehittämistoimenpiteiden lisäksi myös yksilö tavoitteineen, toiveineen ja asenteineen. Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty vuorovaikutteinen ja yksilöllinen esimiestyö saattaa olla yksi keino vaihtuvuuden vähentämiseksi; esimiestyötaitojen kehittämisen ja yksilöiden huomioimisen nähtiin olevan yhteydessä moniin vaihtuvuutta aiheuttaviin tekijöihin case-yrityksessä. Yksilöllisemmän esimies-työntekijä-suhteen avulla tiedetään, mitä työntekijä urakehitykseltään haluaa, mutta voidaan myös lieventää mahdollisten lähtöaikeita aiheuttavien tapahtumien (shokkien) reaktiota esimerkiksi paremmalla työn ja yksityiselämän yhteensovittamisella joustavien työjärjestelyiden avulla. Palautteen ja kiitoksen saaminen nousi tutkimustuloksissa tärkeäksi tekijäksi niin irtisanoutuneiden kuin nykyistenkin työntekijöiden mielestä; palautteen ja kiitoksen saannin voidaankin nähdä olevan yhteydessä useisiin vaihtuvuuteen vaikuttaviin seikkoihin, kuten esimiestaitoihin, työssä kehittymiseen ja sitä kautta etenemismahdollisuuksiin, mutta myös työn mielekkyyden ja työn voimavarojen lisäämisen kautta työn imuun ja työhön sitoutumiseen. Työn kuormittavuuden todettiin olevan sellainen työn vaatimustekijä, joka koetaan kuormittavana riittävien voimavaratekijöiden uupussa: nykyiset työntekijät eivät tuoneet työn kuormittavuutta esiin vaihtuvuuden yhteydessä, mutta irtisanoutuneet työntekijät sen sijaan toivat.

Tutkimustulokset antoivat tukea osaltaan niin perinteisemmille kuin uudemmillekin vaihtuvuustutkimuksille. Tulokset kannustavatkin vaihtuvuustutkijoita yhdistämään perinteisen ja uudemman vaihtuvuustutkimuksen tuloksia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi vaihtuvuuden ilmiön ymmärtämiseksi. Ennen kuin organisaatio voi vähentää vaihtuvuuttaan, on sen ymmärrettävä vaihtuvuuden syitä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

LÄHTEET

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchanges*. Teoksessa L. Berkowitz (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Ahonen, G. (1998). *Henkilöstölinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, Yrityksen Tietokirjat.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G. & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40, 1208–1227.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Barrett, A. & O’Connell, P.J. (2001). Does training generally work? Measuring the results of in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*; 54, 647-662.
- Barrick, M.R. & Zimmermann, R.D. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, 48(2), 183– 206.
- Beach, L. R. (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Chichester, UK: Wiley.
- Blau, G. & Boal, K. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment interactively to Predict Turnover. *Journal of Management*, 15(1), 115-127.
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. 2. painos. Boston: Ally & Bacon.
- Boswell, W.R., Roehling, M.V., LePine, M.A. & Moynihan, L.M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42, 23-37.

- Campbell, D.J. & Campbell, K.M. (2003). Global versus facet predictors of intention to quit: Differences in a sample of male and female Singaporean managers and non-managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1152-1177.
- Chan, D. (1996). Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person organization fit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 194-207.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48, 239-263.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.
- de Lange, A.H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22, 201-223.
- Donnelly, David P. & Quirin, Jeffrey J. (2006). An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior* 27, 59–77.
- Ehrenberg, R.G. & Smith, R.S. (1982). *Modern labor economics*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhodes, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineiston keruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Felps, W. et. al. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3).
- Fitz-Enz, J. and Davison, B. (2001) *How to Measure Human Resource Management (3rd edn)*. New York: McGraw-Hill.

- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 467-476.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (2001) *Managing Human Resources (3rd edn)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Griffeth, R.W. and Hom, P.W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Halbesleben, J.R.B. & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & stress* 22 (3), 242-256.
- Hakala, 2010. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hakanen, Jari (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen tiimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). The curvilinear relationship between relationship quality and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363–378.
- Hausknecht, J.P., Rodda, J. & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performancebased and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269– 288.
- Hedberg, M. (1967). *The process of labour turnover*. Stockholm.
- Hedge, J.K., Borman, W.C. & Lammlein, S.E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work. 2. painos*. New York: Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Inderrieden, E.J.(2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2, 231–274.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Hulin, G. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97: 233-250.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Johnston, M.W., Griffeth, R.W., Burton, S. & Carson, P.P. (1993). An Exploratory Investigation into the Relationships between Promotion and Turnover: A Quasi-experimental Longitudinal Study. *Journal of Management*, 19(1), 33-49.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. (2007). *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, Merja (2003). *Osa-aikatyö palvelualoilla*. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: PS-kustannus.
- Kiviniemi, K. (2007). Teoksessa Toim. Aaltola, J. & Valli, R. (2007) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Koivuniemi, Tiina (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51–89.

- Lee, T.W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S. & Hill, J.W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450–462.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L. & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5–35.
- Lee, C., Hsu, M & Lien, N. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 17(11) 1951-1975.
- Lee, T. W., & Maurer, S. (1999). The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 11, 493-513.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. University of Maryland.
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita
- Mamia, T. & Melin, H. (toim) (2006). *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Manka, M. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Maertz, C. P. JR & Boyar, S. L. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*, 51(1), 71–98.
- Maertz, J. G., & Campion, M. A. (1998). Twenty five years of voluntary turnover research: a review and critique. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* 13, 49–81.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30, 667–683.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Matela, Kari, (2011). *Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät*. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Oulu2011.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-inforce turnover. *Journal of Applied Psychology* 86,1294–9.
- Meier, K. J. & Hicklin, A. (2008). Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18, 573-590.

- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W. & Erez, M. (2001) 'Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover', *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–22.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493–522.
- Morrell, K. & Arnold, J. (2007). Look after they leap: illustrating the value of retrospective reports in employee turnover. *Human Resource Management* 18(9), 1683–1699.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mueller, C.W. & Price, J.L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, 19, 321-335.
- Mäkelä, K. (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ng, T.W.H. & Butts, M.M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, 48(2), 289– 310.
- Ng, Thomas W.H. & Feldman, Daniel C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067 – 1087.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151–176.
- Preenen, P. T.Y., Pater, I. E.De., Van Vianen, A. E.M., and Keijzer, L. (2011). Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. *Group & Organization Management* 36(6), 308 – 344.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543–565.

- Proudford, J.G., Corr, P.J., Guest, D.E., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46, 147-153.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217–233.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Saarela-Kinnunen & Eskola (2007). Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloitelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Sociology of Education*, 63, 241 – 257.
- Siebert, S. W., Zubanov, N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large U.K. retail organization. *Academy of Management Journal*, 52(2), 294 – 313.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D. Jr. and Gupta, N. (1998) ‘An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover’, *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–25.
- Slaughter, J.E., Richard, E.M. & Martin, J.H. (2006). Comparing the efficacy of policy-capturing weights and direct estimates for predicting job choice. *Organizational Research Methods*, 9, 285-314.
- Snell, S. A. & Bohlander, G. W. (2012). *Managing Human Resources, 16th edition*. USA: South-Western CENGAGE Learning.
- Steel, R.P. (2002) ‘Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function’, *Academy of Management Review*, 27(3), 346–60.
- Sutton, N. A. (1986). Do employee benefits reduce labor turnover? *Benefits Quarterly* 1(2).
- Toim. Aaltola, J. ja Valli, R. (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Toossi, M. (2007). Labor force projections to 2016: More workers in their golden years. *Monthly Labor Review*, 130, 33-52.
- Työolobarometri, lokakuu (2010). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 25/2011

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Ulrich, D. (1997). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Suomentanut Iivonen, Kirsti 2007. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group and Organization Management*, 24(3), 300–339.
- Vanhala, S. (1981). *Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51. Helsinki.
- Villanova, P., Bernardin, H., Johnson, D., & Dahmus, S. (1994). The validity of a measure of job compatibility in the prediction of job performance and turnover of motion picture theater personnel. *Personnel Psychology*, 47, 73-90.
- Winterton, J. (2004). *A conceptual model of labour turnover and retention*. Toulouse Business School. HRDI 7(3), 371–390.

DIGITAALISET LÄHTEET

Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö KVALIMOTV:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A.(2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 7.1.2013.)

Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf>

Tuomi & Sarajärvi (2002). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 4.3.2013)

LIITTEET

Liite 1: Lähtöpalautelomake

LÄHTÖPALAUTE

Kiitos työpanoksestasi yrityksessämme! Ohessa pyydämme sinulta palautetta kokemuksestasi, perehdytyksestä, kehittymisestä sekä arvoistamme. Valmiiden kysymysten lisäksi voit antaa vapaamuotoista palautetta ja parannusehdotuksia. Vastaathan kysymyksiin rehellisesti, arvostamme mielipidettäsi. Näin voimme kehittää yritystämme tulevaisuudessakin. Kiitos yhteistyöstä ja onnea uusiin haasteisiin!

1. PEREHDYTTÄMINEN

Miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa? Vastausvaihtoehdot:

Täysin eri mieltä
 Hieman eri mieltä
 En osaa sanoa
 Lähes samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

- 1.1 SAIN PEREHDYTYKSEN AIKANA TYÖKALUT ALOITTAAKSENI TYÖN.
- 1.2 PEREHDYTYKSENI OLI HYVIN SUUNNITELTU.
- 1.3 PEREHDYTTÄJÄNI OLI AMMATTITAITOINEN.
- 1.4 KOULUTUSJAKSON JÄLKEEN KANSSANI KÄYTIIN PALAUTEKESKUSTELU.
- 1.5 MINULLE PIDETTIIN KOEAIKAKESKUSTELU.
- 1.6 MUITA KOMMENTTEJA? (avoin)

2. KEHITTYMINEN

Miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa? Vastausvaihtoehdot:

Täysin eri mieltä
 Hieman eri mieltä
 En osaa sanoa
 Lähes samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

- 2.1 MINULLE ON PIDETTY KEHITYSKESKUSTELU SÄÄNNÖLLISESTI (1 KRT/VUOSI).
- 2.2 ONNISTUESSANI SAIN TYÖSTÄNI KIITOSTA.
- 2.3 OLEN SAANUT KEHITTÄVÄÄ PALAUTETTA RAKENTAVASTI.

- 2.4 OMALLE ESIMIEHELLE ON OLLUT HELPPO ANTAA PALAUTETTA.
- 2.5 YRITYS ON TARJONNUT MINULLE MAHDOLLISUUDEN KEHITTYÄ.
- 2.6 MUITA KOMMENTTEJA? (avoin)

3. ARVOT

Miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa? Vastausvaihtoehdot:

- Täysin eri mieltä
- Hieman eri mieltä
- En osaa sanoa
- Lähes samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

- 3.1 TIEDÄN YRITYKSEN ARVOT.
- 3.2 MYYMÄLÄSSÄMME TOIMIMME ARVOJEN MUKAISESTI.
- 3.3 AUTAMME TOISIAMME SUORIUTUMAAN TEHTÄVISTÄ AJOISSA.
- 3.4 PYSTYIN VAIKUTTAMAAN ASIOIHIN.
- 3.5 TYÖYHTEISÖSSÄMME VALLITSEE AVOIN JA LUOTTAVAINEN ILMAPIIRI.
- 3.6 MUITA KOMMENTTEJA? (avoin)

4. LÄHTEMISEN SYY (Rasti ruutuun)

- 4.1 LÄHDEN OPISKELEMAAN
- 4.2 MUUTAN TOISELLE PAIKKAKUNNALLE
- 4.3 VAIHDAN ALAA
- 4.4 SIIRRYN SAMANLAISIIN TEHTÄVIIN TOISEEN YRITYKSEEN, KOSKA...?
- 4.5 MUU, MIKÄ...?

5. OLEN TYÖSKENNELLYT YRITYKSESSÄ (Rasti ruutuun)

- 5.1 ALLE VUODEN
- 5.2 1-3 VUOTTA
- 5.3 3-5 VUOTTA
- 5.4 5-8 VUOTTA
- 5.5 YLI 8 VUOTTA

6. PARANNUSEHDOTUKSIA: (Avoin kysymys)