

Pro Gradu -tutkielma

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteet ja tuotantotalous

Johtaminen ja Organisaatiot

Juho-Erik Kolehmainen

TYÖVOIMAN VAIHTUVUUS JA SEN SYYT

CASE: CGI - GLOBAL HR SHARED SERVICES, FILIPPIINIT

Työn ohjaaja / tarkastaja:

2. tarkastaja:

Professori Pia Heilmann

Tutkijatohtori Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kolehmainen, Juho-Erik Tapani
Tutkielman nimi:	Työvoiman vaihtuvuus ja sen syyt. Case: CGI – Global HR Shared Services, Filippiinit
Tiedekunta:	Kauppätieteet ja tuotantotalous
Pääaine:	Johtaminen ja Organisaatiot
Vuosi:	2015
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto; 122 sivua, 12 kuviota, 4 taulukkoa, 1 yhtälö ja 1 liite
Tarkastaja(t):	Professori Pia Heilmann Tutkijatohtori Pasi Tuominen
Hakusanat:	henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön pysyvyys, attritio, retentio, palvelusaika, kehittyvien talouksien työmarkkinat, Filippiinit, shared services, business process outsourcing

Tämän Pro Gradu -tutkimuksen tavoite on Filippiineillä toimivan kohdeorganisaation sisäisen HR Shared Services palvelukeskuksen kokeman henkilöstön vaihtuvuuden erityispiirteiden sekä syiden ymmärtäminen. Tätä kautta pyritään hahmottamaan myös sopivia vaihtuvuuden hallintakeinoja organisaatiotasolla. Tapaustutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoja ja sekundaarista lähtödataa käyttäen.

Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaatio paini useiden toimiala- ja maakohtaisten vaihtuvuuden tekijöiden lisäksi muutamien organisaatiokohtaisten haasteiden kanssa, jotka heijastuivat sen kokemaan työvoiman vaihtuvuuteen. Yksikön tulee muun muassa panostaa sisäisiin urakehitysmahdollisuuksiin sekä johtajien ja uusien työntekijöiden koulutukseen. Suuri osa löydetyistä vaihtuvuuden syistä on ainakin osin organisaation hallittavissa ja tätä kautta saatiin luotua lista suositelluista toimenpiteistä, joilla kohdeorganisaatio voi pyrkiä hallitsemaan henkilöstönsä vaihtuvuutta.

ABSTRACT

Author:	Kolehmainen, Juho-Erik Tapani
Title:	Employee turnover and reasons for the turnover. Case: CGI Global HR Shared Services, the Philippines
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Management and Organizations
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology; 122 pages, 12 figures, 4 tables, 1 equation and 1 appendix
Examiner(s):	Prof. Pia Heilmann Ph.D. Pasi Tuominen
Key words:	employee attrition, retention, commitment, labor turnover, tenure, labor market in emerging economies, Philippines, shared services, business process outsourcing

The aim of this Master's thesis is to understand the unique characteristics and reasons behind the employee turnover in an HR Shared Services organization operating in the Philippines. Through gaining this insight, we are also trying to uncover suitable ways for the organization to manage the turnover. The case study was conducted by using qualitative research method and by utilizing secondarily-sourced exit interview data.

The results of this research indicated that the organization is facing many turnover-related challenges that are common among companies operating in the industry and the local market. On top of this, the organization is also facing some organization specific challenges that are increasing its employee turnover. The organization must invest in initiatives such as an internal career development model and training of its managers and new employees. Most of the identified reasons causing turnover can at least in some level, be managed by the organization. Thus, a list of measures that can be potentially-used by the organization in addressing its turnover issues was created.

ALKUSANAT

Olen työstänyt tätä tutkielmaa lähes kolme vuotta täyspäiväisen työn ohella Metro Manilassa Filippiineillä, kaukana omasta yliopistosta ja tiedeyhteisöstä. Työelämä on kuljettanut minua mennessään jo opiskeluaikoina ja näin myös viivästyttänyt valmistumistani useilla vuosilla. Haluankin ihan ensimmäisenä kiittää Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Kauppatieteiden ja tuotantotalouden laitoksen joustavaa ja opiskelijoita tukevaa toimintatapaa, joka mahdollisti tämän maisterintyön valmistumisen ja opintojeni päättämisen.

Haluan kiittää entistä työpaikkaani ja tutkimuksen kohdeorganisaatiota CGI HR Shared Serviceä ja sen paikallista johtoa tuesta ja luottamuksesta, sekä suostumuksesta organisaation lähtödatan käyttöön. Kiitokset myös organisaation henkilöstökonsultille, joka jaksoi vastaila ja muistella datan hankintaan liittyvissä kysymyksissäni. Suuri kiitos myös työni ohjaajalle professori Pia Heilmannille joustavasta etätuesta ja neuvoista, vielä pitkään suunnittelemani alkuperäisen aikataulun liukumisen jälkeenkin.

Suurin kiitos vanhemmilleni, jotka ovat tukeneet ja kannustaneet minua opintojeni aikana. Erityisen lämmin kiitos isälleni, joka jakoi omakohtaisia kokemuksiaan tutkielman aiheeseen liittyen, sekä tuki oikoluvussa ja antoi vinkkejä oikeinkirjoituksessa.

Lopuksi haluan kiittää vielä kaikkia ystäviäni, jotka ovat väsymättömästi jaksaneet muistuttaa minua valmistumisen roikkumisesta ja oikeaoppisesta etuliitteiden käytöstä.

Filippiineillä 19.5.2015

Juho-Erik Kolehmainen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen tausta	8
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus.....	12
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	14
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	15
1.5 Tutkimuksen rakenne	16
2 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS	18
2.1 Määritelmä	20
2.2 Henkilöstön vaihtuvuuden tutkimuksen kehitys	24
2.3 Vaihtuvuustutkimuksen luokittelua ja kuvausta	28
2.3.1 Työviihtyvyy- eli perinteiset asenne -mallit.....	28
2.3.2 Uudemmat vaihtuvuusmallit	31
2.4 Vaihtuvuuden vaikutukset	37
2.5 Vaihtuvuuden syyt ja organisaation hallintakeinot.....	39
2.5.1 Organisaatioon ja työhön liittyvät vaikuttajat.....	42
2.5.2 Organisaation ulkopuoliset vaikuttajat	53
2.5.3 Yksilön persoona ja henkiset vaikuttajat.....	55
3 VAIHTUVUUS TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	57
3.1 Global In-house Centers ja Shared Services	57
3.2 Työvoiman vaihtuvuus Filippiineillä	63
3.3 Yhteenveto toimintaympäristön vaihtuvuuden erityispiirteistä	67
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	72
4.1 Tutkimusmetodin ja aineiston valinta	72
4.2 Aineiston käsittely ja analyysi.....	74
4.2.1 Lähtökyselyt ja -haastattelut	75
4.2.2 Osallistuva havainnointi.....	76
4.2.3 Aineiston työstö ja analysointi	77
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys.....	79
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	82

5.1 Kohdeorganisaatio ja lähtökohdat	82
5.2 Lähtijöiden määrä ja tyyppi.....	84
5.3 Lähtijän palvelusaika, hierarkiataso ja tiimi	88
5.4 Päälimmäiset organisaation sisäiset ja ulkoiset syyt	93
5.5 Yhteenveto tehdyistä löydöksistä	104
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	106
6.1 Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset	106
6.1.1 Urakehitysmahdollisuudet	106
6.1.2 Tyytymättömyys johtoon ja esimiestoimintaan	108
6.1.3 Työ ja tehtävien luonne	108
6.1.4 Palkkaus.....	110
6.1.5 Työajat.....	111
6.1.6 Henkilökohtaiset syyt.....	112
6.1.7 Toivottu vaihtuvuus ja irtisanomiset.....	113
6.1.8 Ryhmä ja tiimikohtaiset haasteet	114
6.2 Kohdeorganisaation käytännön toimet.....	115
6.3 Yleistettävyys ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita	117
7 YHTEENVETO.....	120
LÄHTEET.....	123
LIITTEET.....	138
Liite 1: Lähtöpalautelomake	138

KUVIOT

- Kuvio 1: Vaihtuvuustutkimuksen kolme ulottuvuutta
- Kuvio 2: Vaihtuvuuden eri tason ja luokittelu
- Kuvio 3: Vapaaehtoisen vaihtuvuuden suhde työtyytyväisyyteen -malli
- Kuvio 4: Perinteinen vaihtuvuus -malli
- Kuvio 5: Vapaaehtoinen ja tahaton vaihtuvuus HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012
- Kuvio 6: Toivottu ja ei-toivottu vaihtuvuus HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012
- Kuvio 7: HR Shared Service -yksiköstä kalenterivuonna 2012 lähteneiden työntekijöiden palvelusaika ryhmittäin
- Kuvio 8: Lähtijöiden työtaso HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012
- Kuvio 9: HR Shared Services -yksikön lähtijät ryhmittäin suhteessa lähtijöiden kokonaismäärään kalenterivuoden 2012 aikana
- Kuvio 10: HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012 tapahtuneen vaihtuvuuden päällimmäinen syy lähtijän mukaan
- Kuvio 11: Lähtijöiden mainitsemat päällimmäiset organisaatioon liittyvät (sisäiset) poistyyöntävät vaikuttajat HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012
- Kuvio 12: Lähtijöiden mainitsemat päällimmäiset organisaation ulkopuoliset (ympäristöön liittyvät) poisvetävät vaikuttajat HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012

TAULUKOT

- Taulukko 1: Pysyvyystekijät ja niiden määritelmät
- Taulukko 2: Kahdeksan vaihtuvuusmekanismia
- Taulukko 3: Työtyytyväisyyden vaikuttajat
- Taulukko 4: Shared Services ja Business Process Outsourcing toimialalle ominaisia vaihtuvuuden syitä

1 JOHDANTO

Tässä luvussa tarkastellaan tehtyä tutkimusta yleisellä tasolla. Luku sisältää katsauksen tutkimuksen taustoihin, tavoitteisiin ja rajauksiin, sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tarkastelemme pikaisesti myös käytettyä tutkimusmenetelmää ja aineistoa, sekä tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä. Lopuksi käydään läpi tutkielman rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management) määritellään strategiseksi ja järjestelmälliseksi toiminnaksi, jolla pyritään johtamaan organisaation henkilöstöä, yhdistäen henkilöstöjohtaminen osaksi koko organisaation suunnitelmallista strategiaa, parhaan mahdollisen lopputuloksen ja kilpailukyvyn saavuttamiseksi (Armstrong, 2006, 3). Käytännössä kaikki organisaatiot suorittavat toimintonsa henkilöstön avulla ja välityksellä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen päällimmäinen tavoite onkin tästä näkökulmasta katsottuna varsin yksinkertaisesti varmistaa yrityksen henkilöstöprosessien toimivuus (Armstrong, 2006, 8) ja näin ollen varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuus ja kilpailukyky. Organisaation tulisi Kauhasen (2006, 16) mukaan kyetä ainakin seuraaviin:

1. Houkuttelemaan haluamiaan henkilöitä yrityksen palvelukseen.
2. Pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytyksiä hyviin työsuorituksiin.
3. Palkitsemaan työntekijöitä heidän suorituksistaan.
4. Kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta he kykenevät hyviin työsuorituksiin myös tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa perehdymme tarkemmin juuri henkilöstön pysyvyyteen, sekä vaihtuvuuteen liittyviin syihin ja vaikuttajiin. Ymmärtämällä organisaatiokohtaisen vaihtuvuuden vaikuttajia, voimme myös tehdä suosituksia vaihtuvuuden hallintakeinoista. Liiallisen vaihtuvuuden korkeat kustannukset ja yrityksen

liiketoiminnalle asettamat rasitteet ovat organisaatioille yleinen haaste (Ghosh et al., 2013, 290-291). Onkin selvää, että tiedon ja avainhenkilöiden pitäminen on organisaation toiminnan kannalta tärkeää ja tämän vuoksi henkilöstön vaihtuvuus on myös paljon tutkittu aihe (Eriksson et al., 2001, 244; Potter & Timonhy, 2003, 442; Shaw & Jason, 1999, 222-223). Henkilöstön vaihtuvuus ja erityisesti vapaahentoisen vaihtuvuuden ilmiö ovat olleet niin yritysjohdon kuin tutkijoidenkin mielenkiinnon kohteena jo pitkään. Edellä mainittua on tutkittu jo 1900-luvun alusta alkaen ja jälkimmäistä tarkemmin aina 1950-luvulta lähtien (Dalton et al., 1982, 117-118; Lee et al., 2006, 1951-1975). Yleisen tutkimuksen tavoitteena on ollut vaihtuvuuden ilmiön ymmärtäminen ja myöhemmin myös sen ennustaminen ja hallitseminen.

Aiheeseen liittyvää historiallista tutkimusta tarkasteltaessa voidaan myös todeta, että valtaosa vaihtuvuuden tutkimuksesta on keskittynyt kuvamaan ilmiötä yksilön tasolla. Organisaation näkökulma vaihtuvuuteen on yleistynyt tutkimuksissa vasta 1900-luvun viimeisenä vuosikymmenenä (Lee et al., 2006, 1951-1975). Vaikka aihetta on tutkittu useasta näkökulmasta vuosikymmeniä, on ilmiön tutkimus edelleen hyvin ajankohtaista. Yhtenäistä ja kokonaisvaltaista mallia ei ole kyetty aihealueen monimuotoisuuden vuoksi luomaan. Aihealue on ajankohtainen myös siksi, että tarve vaihtuvuuden hallitsemiseen organisaation näkökulmasta on edelleen ilmeinen ja tehokkaille strategioille työntekijöiden pitämiseksi on edelleen kysyntää. Tehtyyn tutkimukseen paneudutaan tässä tutkielmassa tarkemmin luvussa kaksi, jossa käydään läpi vaihtuvuuden määritelmää, tutkimuksen ja teorian kehitystä sekä vaihtuvuuden tutkimuksen luokittelua.

Huomionarvoista aiempaa tutkimusta tarkastellessa on myös, että laajat kansainväliset ja varsinkin länsimaiset tutkimukset ovat pääosin keskiöltään varsin yleisluontoisia. Vaihtoehtoisesti osa tutkimuksista taas kuvaavat ilmiötä vain hyvin kapeassa kontekstissa. Käytännössä ilmiön ominaisuudet voivat vaihdella suuresti muun muassa ympäristöstä ja kulttuuripiiristä riippuen. Tämä luonnollisesti vaatii lokaaliin ympäristön erityispiirteisiin syvemmin paneutuvaa tutkimusta, jossa alueellista ja toimialakohtaista vaihtuvuutta tarkastellaan paikalliset vaihtuvuuden ilmiön ominaisuudet sekä trendit huomioiden. Ymmärrettävää on, että ympäröivä

kulttuuri vaikuttaa myös paikallisesti toimivimpiin vaihtuvuuden hallintastrategioihin. Tämä taas luonnollisesti asettaa kyseenalaiseksi joidenkin suurten länsimaisten yritysten harjoittaman ”yksi yritys, yksi maailma, yksi tapapolitiikan.”

Vuosituhatvuotenvaihtumisen jälkeistä vuosikymmentä on leimannut maailmantalouden painopisteen voimakas siirtyminen kohti Itä- ja Kaakkois-Aasiaa. Yhdeksi Kaakkois-Aasian uudeksi ”talouden tiikeriksi” on kehittynyt Filippiinit, jonka nouseminen maailman johtavaksi palveluiden ja prosessien ulkoistamismaaksi (services offshoring), sekä Business Process Outsourcing (BPO) ja Shared Services maaksi on ollut ennätys nopeaa. Länsimaalaiset monikansalliset korporaatit toimialasta riippumatta ovat perustaneet maahan sisäisiä palvelukeskuksiaan (global in-house center) ja varsinkin Metro Manilasta on syntynyt Intian johtavien kaupunkien kanssa voimakkaasti kilpaileva ulkoistamiskeskus. Toimintaa on ohjannut globaalin hintakilpailukyvyyn tavoittelu, halvan ja ehtymättömältä vaikuttaneen englanninkielentaitoisen työvoiman hyödyntämisen kautta (Hechanova, 2013, 349-350).

Filippiinien ja erityisesti Metro Manilan nopea vaurastuminen ja palveluiden ulkoistamistoimialan ylikuumeneminen ovat kuitenkin tuoneet eteen myös tilanteen, jossa osaavasta ja kokeneesta työvoimasta käydään kovaa kilpailua yritysten välillä. Tämä on johtanut toimialan sisällä nouseviin vaihtuvuusasteisiin, kuten muuallakin Kaakkois-Aasiassa (Ghosh et al., 2013, 290-291). Myös toimialan sisällä liikutaan kohti yhä monimutkaisempien prosessien ja arvokkaampien palvelujen ulkoistamista. Monimutkaisten ja erikoistumista vaativien toimintojen toteuttamiseksi yritysten on löydettävä ja ennen kaikkea pidettävä näihin tehtäviin kykenevää työvoimaa ja koordinoitava tätä länsimaista osin poikkeavan työkulttuurin omaavaa henkilöstöä. Tämä on asettanut usean länsimaalaisen organisaation henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvien haasteiden eteen ja vaihtuvuus koetaan niin toimialan sisällä kuin maassa yleisestikin vakavaksi ongelmaksi (Ruppel et al., 2013, 246-261). Tämä on luonnollisesti lisännyt organisaatioiden kiinnostusta ymmärtää vaihtuvuuden syitä sekä mahdollisuuksia sen hallitsemiseen toimintaympäristössä (Ghosh et al., 2013, 288-291).

Ehkä hieman yllättäen, spesifisesti Filippiinien Shared Services -toimialalla toimivien länsimaalaisten organisaatioiden kohtaamia vaihtuvuuteen liittyviä haasteita on tutkittu vain rajallisesti (Ruppel et al., 2013, 246-261). Tämä voi johtua maan Shared Services ja BPO -toimialan nousun nopeudesta ja verrattaisesta nuoruudesta. Esimerkiksi vaihtuvuudesta Intian BPO-kentällä on olemassa huomattavasti enemmän aiempaa tutkimusta (Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1263). Saadaksemme käytännönläheisemmän ja tarkemman kuvan länsimaalaisten yritysten kohtaamista vaihtuvuuden haasteista Filippiineillä, on maakohtainen tarkastelu tarpeen. Näin ollen, paneutuminen vaihtuvuuden haasteiden ja hallintakeinojen erityspiirteisiin juuri Filippiinien Shared Services kontekstissa on hyvin oikeutettua, varsinkin huomioiden volyyymi, jolla länsimaalaiset korporaatiot maassa toimivat.

Tämän tutkimuksen osittaisena tarkoituksena onkin tarkastella missä määrin länsimaalainen vaihtuvuustutkimus ja teoria pätevät Filippiinien Shared Services -toimialan kontekstissa, sekä mitä erityspiirteitä organisaation tulisi huomioida toimiessaan kyseisillä työmarkkinoilla. Yhden organisaation sisällä tehtyä analyysia ei tietenkään voida sellaisenaan yleistää koskemaan koko toimialaa tai paikallisia työmarkkinoita, vaan saatu tieto on viimekädessä arvokkainta juuri tutkimuksen kohdeorganisaatiolle.

Edellä mainittujen tutkimuksellisten perusteiden lisäksi, henkilökohtainen mielenkiinto, sekä tutkimuksen case-organisaation tarve vähentää henkilöstönsä vaihtuvuutta myötävaikuttivat tutkimuksen aiheen valintaan. Tutkimus voidaan katsoa tarpeelliseksi koska aihe itsessään on hyvin ajankohtainen, eikä tarkkaa tutkimustietoa Filippiineillä toimivan monikansallisen ammattilaisorganisaation sisäisen palvelukeskuksen vaihtuvuuden syistä ole laajalti tarjolla organisaation näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta kohdeorganisaatiossa sekä sen ympäristössä. Haluamme myös löytää päällimmäiset syyt ja vaikuttajat organisaatiokohtaisen vaihtuvuuden taustalla. Tätä tietoa hyödyntämällä toivotaan pystyttävän nimeämään organisaatiokohtaisia suosituksia sen kohtaaman vapaaehtoisen ei-toivotun vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Kuinka merkittävää ja minkä tyyppistä case-organisaation kohtaama vaihtuvuus on?
- 2) Mitkä ovat päällimmäiset ja merkittävimmät syyt henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen kohdeorganisaatiossa?

Tarkastelemme kohdeorganisaation vapaaehtoisen vaihtuvuuden erityispiirteitä, jotka heijastavat sen toimialaa sekä toimintaympäristöä. Selvitämme empiirisellä tutkimuksella, mitkä vaihtuvuuden vaikuttajat ovat olleet kaikkein olennaisimpia juuri kohdeorganisaation kannalta. Tämän jälkeen vertaamme tuloksia olemassa oleviin tutkimustuloksiin ja pyrimme näin löytämään organisaation kannalta kaikkein tehokkaimmat keinot vaihtuvuuden hillitsemiseksi. Organisaation toimintaympäristön erityispiirteet toimivat tutkimuksen kontekstina, joka tulee huomioida niin vaihtuvuuden ymmärtämiseksi, kuin toimivan ratkaisuehdotuksen löytämiseksi. Tutkimuksen kontribuutio organisaatiolle on siis vaihtuvuuden ongelman syiden ymmärtäminen, joka on välttämättömyys sopivien vaihtuvuuden hallintakeinojen nimeämiseen.

Huolimatta siitä, että tutkimuksen empiriassa saatu data sisältää tietoa kaikista poistuvista työntekijöistä, riippumatta siitä onko lähtö vapaaehtoista tai tahatonta, keskitymme tarkastelemaan syitä ja etsimään ratkaisuja pääasiallisesti juuri kohdeorganisaation henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Syy tehtyyn rajaukseen on se, että tahaton vaihtuvuus on joko organisaatiolähtöistä, kuten irtisanomiset taloudellisista tai tuotannollisista syistä, tai sen perimmäinen

aiheuttaja ei ole lainkaan organisaation hallittavissa, kuten eläköityminen ja työntekijän menehtyminen (Mobley, 1982; Shaw et al., 1998, 512-513). Näin ollen tahaton vaihtuvuus ei ole, joitain poikkeuksia lukuun ottamatta, organisaation kannalta jotain sellaista, jonka hallitsemiseen pyrkiminen olisi mielekäästä, mahdollista tai tarpeellista (Ghosh et al., 2013, 290; Zheng, 2009, 489). Sen sijaan juuri organisaation osin hallitsemattomissa oleva ja henkilöstölähtöinen vapaaehtoinen vaihtuvuus on usein organisaation toiminnan kannalta ongelmallinen ja hallintaa vaativa ilmiö (Zheng & Lamond, 2009, 423-425). Tästä syystä keskitymme pääasiallisesti kohdeorganisaation vapaaehtoisen vaihtuvuuden tarkasteluun ja selittämiseen.

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan tutkimusongelmaa organisaation näkökulmasta. Näin siksi, että edelläkin mainittu tutkimuksen tavoite on löytää keinoja auttaa kohdeorganisaatiota hallitsemaan henkilöstönsä vaihtuvuutta, omilla käytettävissä olevilla toimillaan. Empiirinen tutkimus pohjautuu organisaatiosta lähteneiden työntekijöiden lähtöhaastattelujen tuloksiin, joten luonnollisesti joudumme tarkastelemaan lähtemisen syitä myös henkilöstön, eli yksilön näkökulmasta. Toisin sanoen suljemme pois tutkimuksen tarkastelusta kolmannen näkökulman vaihtuvuuteen, joka on kansantaloudellinen näkökulma (Hedberg, 1967, 18-22).

Tutkimus keskittyy niin ikään aiemmassa tutkimuksessa löydettyjen ja testattujen vaihtuvuuteen vaikuttavien muuttujien tarkasteluun sekä näihin yhdistettyjen ja todettujen toimintakeinojen soveltamiseen kohdeorganisaatiossa ja sen ympäristössä. Toisin sanoen, pyrimme vastaamaan tutkimuskysymyksiimme yhdistämällä kohdeorganisaatiosta saadut empiiriset tulokset olemassa olevaan vaihtuvuustutkimukseen ja ilmiötä koskevaan kirjallisuuteen. Tutkimuksen tarkoitus ei siis ole etsiä kokonaan uusia mahdollisia korrelaatioita tai vaihtuvuuden hallintastrategioita, vaan tarkastella enemmän olemassa olevan teorian soveltuvuutta kohdeorganisaatioon.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus on laadullisen tutkimuksen keinoja käyttäen toteutettu case-tutkimus, jossa kohteena on yksi kohdeorganisaatio – CGI , Global HR Shared Services, Taguig Cityssä, Filippiineillä. Tässä tutkimuksessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sen merkitystä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 27-28; Saaranen-Kauppinen et al., 2009). Aikajänteeltään kyseessä on poikkileikkaustutkimus.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluvat muun muassa osallistuvuus, hypoteesittomuus, harkinnanvarainen otanta sekä tutkittavan organisaation näkökulma (Eskola & Suoranta, 1998, 15). Laadullisen tutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan päästä syvälliseen ja yksityiskohtaiseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen et al., 2009). Koska tutkimuksessamme emme pyri testaamaan eri muuttujien vaikutuksia vaihtuvuuden absoluuttiseen suuruuteen, vaan keskitymme syvemmin vaihtuvuuden syihin ja sen hallintastrategioihin kohdeorganisaatiossa, sopii laadullinen tutkimusote tutkimuksen tavoitteisiin. On huomionarvoista, että tutkimuksessa käytetään osin apuna myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä, kun kootaan yhteen saatua dataa ja selvitetään mitkä vaihtuvuuden syyt ovat kohdeorganisaation kannalta merkittävimmissä asemassa. Tarkastelemalla ja yhdistelemällä niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen elementtejä pyrimme ymmärtämään kohdeorganisaation henkilöstön vaihtuvuutta mahdollisimman monipuolisesti ja perusteellisesti.

Tutkimuksen lähtökohtaisena aineistona käytetään kohdeorganisaatiossa kalenterivuoden 2012 aikana tehtyjä lähtöhaastatteluja. Kyseessä on siis sekundääriaineiston hyödyntäminen. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty hyväksi primääriaineistoa, joka on kerätty organisaatiosta tutkijan toimesta lokakuun 2011 ja syyskuun 2013 välisenä aikana. Tutkija oli tuona aikana kohdeorganisaation palveluksessa ja harjoitti osallistuvaa havainnointia suorittaessaan työtehtäviään. Tärkeimpiä primääriaineiston hankintakohteina ovat toimineet muun muassa organisaation Global HR Shared Services -johtaja, maayhtiön henkilöstöjohtaja sekä henkilöstöpalvelukonsultti. Pyrimme vastaamaan asetettuihin

tutkimuskysymyksiin yhdistämällä empiirisen aineiston tulokset sekä aikaisemman vaihtuvuustutkimuksen.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Jotta voidaan paremmin ymmärtää henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä vaikuttajia ja prosesseja, on luonnollisesti ymmärrettävä aihealueeseen liittyvät relevantit käsitteet sekä teoria. Näin voidaan paremmin ymmärtää vaihtuvuuteen ja sitouttamiseen liittyviä syitä sekä niiden taustoja ja ratkaisukeinoja. Alla on määritelty lyhyesti muutama tutkielman aiheen kannalta tärkein käsite, joihin viitataan useaan otteeseen tutkielman aikana. Käsitteisiin palataan ja määritelmiä tarkennetaan sekä avataan luvussa 2.

Tutkimuksen yhteydessä esiintyviä olennaisia käsitteitä:

Henkilöstön vaihtuvuudella (employee turnover, attrition) tarkoitetaan yksinkertaisesti määriteltynä yksilöiden siirtymistä ja poistumista organisaation palveluksesta. Tarkemmin henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta tarkasteltuna tarkoitetaan sillä työmarkkinoiden välityksellä tapahtuvaa työvoiman muuttoliikettä niin organisaatioiden, työnkuvien, positioiden ja ammattien välillä, kuin myös työ- ja työttömyysjakson välillä. (Abassi & Hollman, 2000, 333-334)

Henkilöstön pysyvyydellä (retention) tarkoitetaan yleisesti työntekijöiden pysymistä nykyisessä työssään ja organisaatiossaan. Huomioitavaa on, että pysyvyys ja vaihtuvuus eivät suoraan ole toisilleen vastakkaisia käsitteitä. Joillain vaihtoalttiutta lisäävillä tekijöillä, ei välttämättä ole mitään tekemistä pysymisalttiuden kanssa ja päinvastoin (Hausknecht et al., 2008).

Vapaaehtoisella vaihtuvuudella (voluntary turnover) tarkoitetaan organisaation osin hallitsemattomissa olevaa henkilöstölähtöistä organisaatiosta lähtemistä (Zheng & Lamond, 2009, 423-425). Toisin sanoen, vapaaehtoisen vaihtuvuuden tapauksessa työntekijä jättää organisaation omasta tahdostaan tai ambitiostaan ja

on siksi usein organisaatiolle odottamatonta sekä ongelmallista (Ghosh et al., 2013, 290; Zheng & Lamond, 2009, 423-425).

Tahattomalla vaihtuvuudella (involuntary turnover) tarkoitetaan organisaatiolähtöistä, kuten irtisanomiset taloudellisista tai tuotannollisista syistä tapahtuvaa vaihtuvuutta (Ghosh et al., 2013, 290). Lisäksi on myös mahdollista, että tahattoman vaihtuvuuden perimmäinen aiheuttaja ei ole lainkaan organisaation hallittavissa, kuten tapauksissa joissa työntekijä eläköityy, sairastuu tai menehtyy. (Mobley, 1982; Shaw et al., 1998, 512-513)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku pitää sisällään johdatuksen tutkittavaan aiheeseen, käytettyyn aiempaan akateemiseen tutkimukseen sekä tutkielman tavoitteisiin. Toisessa luvussa käydään läpi vaihtuvuuden tutkimuksen kehitystä sekä vallitsevaa aiheeseen liittyvää teoriaa. Lisäksi tarkastellaan vaihtuvuuden syitä sekä korrelaatteja ja sen vaikutuksia organisaation henkilöstöstrategian muodostumiseen.

Kolmannessa luvussa teemme katsauksen kontekstina toimivaan maantieteelliseen ja toimialakohtaiseen toimintaympäristöön ja sitä koskevaan aiempaan tutkimukseen. Teemme siis pikaisen katsauksen Filippiinien Shared Services ja Business Process Outsourcing (BPO) -toimialan tämänhetkisiin ja jatkuvassa muutoksessa oleviin työmarkkinoihin sekä niiden vaihtuvuuden ominaispiirteisiin.

Neljännessä luvussa käydään läpi yksityiskohdat liittyen tutkimuksen metodologiaan. Teemme katsauksen tutkimuksessa käytyyn aineistoon sekä sen koontiin ja analysointiin. Tämän jälkeen otetaan kantaa tutkimusaineiston luotettavuuteen ja yleistettävyyteen.

Viidenteen lukuun on koottu lähtödatasta analysoimalla saadut kohdeorganisaatiokohtaiset tulokset. Esittelemme ensin kohdeorganisaation, jonka

jälkeen analysoimme tuloksia eritellen tärkeimpiä vaihtuvuutta aiheuttavia tekijöitä kyseisessä organisaatiossa. Lopuksi kokoamme yhteenvedon merkittävimmistä löydöksistä.

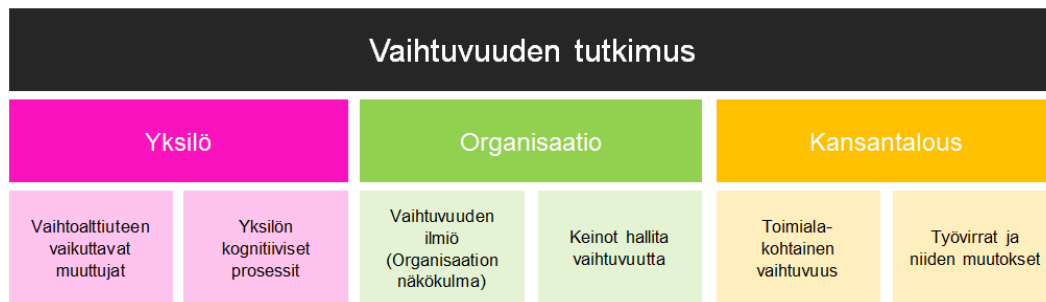
Kuudennessa luvussa otetaan kantaa saatuihin tuloksiin ja arvioidaan niiden luotettavuutta, yleistettävyyttä, relevanttiutta sekä merkitystä organisaation strategisille päätöksille. Samalla kiteytetään johtopäätökset tulosten merkittävimmistä löydöistä sekä käydään läpi manageriaalinen kontribuutio kohdeorganisaatiolle. Lopuksi esitämme myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Viimeinen eli seitsemäs luku kokoaa tutkimuksen lyhyesti yhteen ja peilaa tutkielman merkitystä sekä tuloksia vallitsevaan vaihtuvuuden tutkimukseen, sekä esittelee tutkimuksen rajoitukset.

2 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen yhteydessä puhuttaessa henkilöstön vaihtuvuudesta, on kyse työntekijöiden muuttoliikkeestä ja sen tarkastelusta (Zheng et al., 2010, 4146). Koska tiedon ja avainhenkilöiden pitäminen on organisaation toiminnan kannalta tärkeää, on henkilöstön vaihtuvuus myös kauppatieteen tutkimuksessa paljon käsitelty aihe (Eriksson et al., 2001, 244; Potter & Timothy, 2003, 442; Shaw & Jason, 1999, 222-223). Vapaaehtoisesti tapahtuvaa henkilöstön vaihtuvuutta on käsitelty tutkimuksissa ja kirjallisuudessa aktiivisesti jo 1950-luvulta lähtien. Siitä lähtien tutkijat ovat pyrkineet ymmärtämään työpaikan vaihtamisen ja lähtemisen syitä yhdistämällä useita mahdollisesti työntekijän lähtöön vaikuttavia muuttujia ja luomalla yhä monipuolisempia malleja, joilla ennustaa ja selittää työvoiman vaihtuvuutta (Dalton et al., 1982, 117-118).

Kuten johdanto -kappaleessa jo mainittiin, voidaan vaihtuvuutta myös tutkia ja käsitellä eri näkökulmista. Vaihtuvuutta on tutkittu niin yksilön, organisaation, kuin kansantaloudenkin näkökulmasta (Hedberg, 1967, 17-23). Yksilöön keskittyvässä tutkimuksessa, kuten perinteisissä asennemalleissa, paneudutaan vaihtoalttiuteen ja työpaikanvaihtamiseen. Tällöin tutkimuksen keskiössä ovat lähtemis- ja vaihtamispäätökseen vaikuttavat tekijät sekä kognitiiviset prosessit (Griffeth et al., 2000, 463-488). Organisaation näkökulmassa taas pyritään ymmärtämään vaihtuvuuden vaikuttajia, jotta se voi pyrkiä hallitsemaan omilla toimillaan sen kohtamaa henkilöstön ei-toivottua vaihtuvuutta (Zheng & Lamond, 2009, 423-425). Kun vaihtuvuutta tarkastellaan kansantalouden näkökulmasta, tutkimuksen keskiössä ovat muun muassa työmarkkinoiden tila (kysyntä ja tarjonta), työllisyysaste, sekä työvoiman määrä. Yksinkertaistettuna vaihtuvuustutkimuksen eri ulottuvuudet voidaan havainnollistaa seuraavasti (Kuvio 1):



Kuvio 1. Vaihtuvuustutkimuksen kolme ulottuvuutta (Hedberg, 1967, 17-23)

Vaihtuvuuden selittäminen ja sen ennustaminen ei ole tutkimusalueena niitä kaikkein helpoimpia. Henkilöstön vaihtuvuuteen taustalla vaikuttavat tekijät ovat hyvin monimuotoisia ja tapauskohtaisia, sekä ajasta riippuvaisia, niin organisaation kuin yksilön tasolla. Haasteena on ymmärtää monimutkaisia psykologisia prosesseja, jotka toimivat yksilön lähtöpäätöksen taustalla. Työmotivaation, työtyytyväisyyden, organisaation sisäisten käytäntöjen ja ominaisuuksien sekä ulkoisten tekijöiden yhteisvaikutusten selittäminen yleisellä mallilla tai yksittäisillä muuttujilla on osoittautunut haasteelliseksi ja useimmissa tapauksissa puutteelliseksi (Boxall et al., 2003, 196-197).

Tästä huolimatta laaja-alainen tutkimus on pystynyt luomaan kuvaa vaihtuvuuteen liittyvistä tekijöistä sekä nimeämään lukuisia vaihtuvuuden kanssa korreloivia ja sen taustalla vaikuttavia muuttujia, jotka ovat tulleet yhä uudelleen esille lukuisissa erillisissä tutkimuksissa (Cotton & Tuttle, 1986, 55-70). Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavilla tekijöillä voi olla joko positiivinen tai negatiivinen korrelaatio vaihtuvuuteen (Zheng, 2010, 4146). Negatiivisella korrelaatiolla tarkoitetaan, että muuttujan arvon kasvaminen parantaa henkilöstön pysymistä työssä, eli vähentää vaihtuvuutta. Kun muuttuja korreloi positiivisesti, lisääntyy henkilöstön vaihtuvuus yleisesti muuttujan arvon kasvaessa (Zheng, 2010, 4146). Jo varhaisissa tutkimuksissa havaittiin, että ainakin henkilön ikä; työssäoloaika; yleinen tyytyväisyys; työn mielekäs sisältö; aiheet pysyä työssä; sekä työlle omistautuminen vaikuttivat negatiivisesti vaihtuvuuteen (Mobley et al., 1979, 493-495). Myös kattava 800 tutkimuksen meta-analyysi, jonka toteuttivat Hom ja Griffeth (Griffeth et al., 2000, 463-467) vahvisti useita hyvin tunnettuja vaihtuvuuteen vaikuttavia muuttujia. Näihin kuuluivat muun muassa

työtyytyväisyys, omistautuminen, ulkoiset vaihtoehdot, sekä lopettamisaikeet (Griffeth et al., 2000, 464).

Seuraavaksi tarkastelemme lähempää henkilöstön vaihtuvuuden käsitettä, olemusta ja ominaisuuksia, sekä teemme katsauksen aiheeseen liittyvään tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Pohdimme vaihtuvuuteen liittyviä syitä, prosesseja sekä ilmiön vaikutuksia organisaation kannalta. Lisäksi tutustumme strategioihin, joilla organisaatiot voivat pyrkiä hallitsemaan vaihtuvuutta sekä tarkastelemme vaihtuvuuden ominaispiirteitä Filippiinien BPO (business project outsourcing) ja Shared Services työmarkkinoilla.

2.1 Määritelmä

Tarkasteltaessa henkilöstön vaihtuvuuden käsitettä henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttämisen näkökulmasta, tarkoitetaan sillä työmarkkinoiden välityksellä tapahtuvaa työvoiman muuttoliikettä niin organisaatioiden, työnkuvien, positioiden ja ammattien välillä, kuin myös työ- ja työttömyysjaksojen välillä (Abassi & Hollman, 2000, 333-334). Usein organisaatioiden ja myös tutkijoiden mielenkiinto fokusoituu työntekijöiden palveluksesta poistumiseen, eli irtisanoutumisiin ja irtisanomisiin (Lee et al., 2006, 1951-1975). Näin on myös tässä tutkimuksessa.

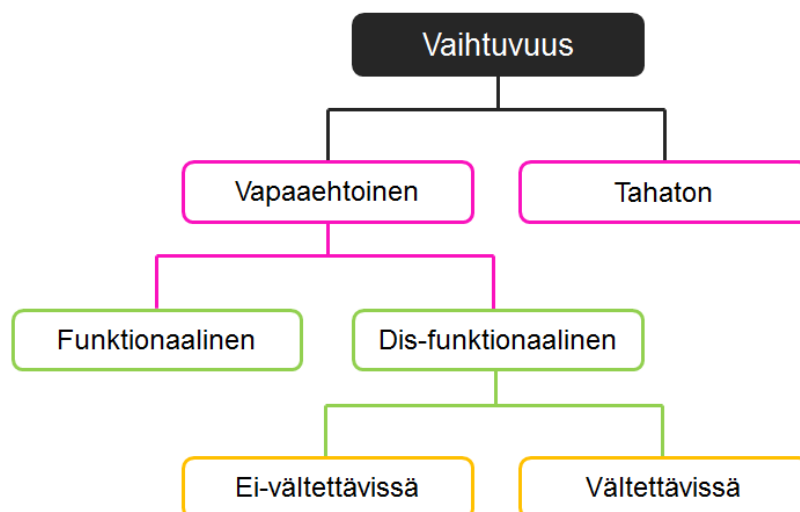
Yhtenä henkilöstön vaihtuvuuden tutkimuksen uranuurtajista pidetty James L. Price (1977, 45-60) ehdotti aikanaan useita eri näkökulmia vaihtuvuuden määrittämiseksi ja mittaamiseksi, mukaan lukien irtisanoutumisluvut, työvoiman pysyvyys -aste sekä keskimääräinen työssä pysymisaika. Eniten suosiota saaneessa mittarissa Price (1977, 45-60) määrittelee vaihtuvuuden organisaatiosta poistuneiden työntekijöiden suhteelliseksi osuudeksi organisaatiossa työskentelevästä keskimääräisestä henkilömäärästä tietynä tarkasteluajanjaksona. Näin voidaan ilmaista vaihtuvuus esimerkiksi vuotuisena lähtijöiden osuutena työvoimasta (Mobley, 1982; Zheng & Lamond, 2009, 423-425).

Usein organisaation johto viittaa vaihtuvuudella myös koko henkilöstön lähtö ja tulo -prosessiin, johon liittyvät niin lähtevään kuin saapuvaankin työntekijään kohdistuvat toimet. Koska vaihtuvuuden koetaan osin myös kertovan henkilöstön ja organisaation välisestä vaihtosuhteesta, riippumatta henkilöstön poistumisen syystä, voidaan vaihtuvuus määritellä myös henkilön oman yksityisen työpanoksen poistumana organisaatiosta ja vastavuoroisesti organisaation tarjoaman vastineen lakkaamisena (Mobley, 1982). Tämä määritelmä ei keskity olemassa olevan henkilöstön muuttoliikkeeseen, vaan sen sijaan näkökulma painottaa juuri organisaation ja henkilöstön välistä vaihtosuhdetta ja sen muutosta – eli loppumista.

Henkilöstön vaihtuvuus luokitellaan yleensä ainakin kahteen kategoriaan: vapaaehtoiseen (voluntary turnover) sekä tahattomaan (involuntary turnover) vaihtuvuuteen (Abbasi & Hollman, 2000, 334; Hom & Griffeth, 1995). Kuten johdannossa jo todettiin, keskitymme tässä tutkimuksessa pääasiallisesti vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, koska se on tutkimuksen tavoitteet huomioiden mielekästä. Tahattomalla vaihtuvuudella viitataan yleisesti ”ei-vapaaehtoiseen” tapaan, jolla työntekijä poistuu organisaatiosta, joko organisaation tahdosta tai täysin riippumattomista syistä, joihin vaikuttaminen on mahdotonta (Ghosh et al., 2013, 290). Tahattomaksi poistumaksi luetaan muun muassa eläköityminen, irtisanominen, työsuhteen vakinaistamatta jättäminen sekä työntekijän menehtyminen (Zheng, 2009, 489). Valta tilanteessa ei siis ole työntekijällä itsellään, vaan kyseessä on joko niin sanottu force major tai organisaation valinta, kuten tilanteessa jossa organisaatio korvaa työtehtäviin sopimattoman henkilön tai irtisanoo työntekijöitä taloudellisiin tai tuotannollisiin syihin vedoten (Mobley, 1982; Shaw et al., 1998, 512-513). Organisaation näkökulmasta tahaton poistuma on siis jotain sellaista johon se ei kykene vaikuttamaan tai siihen vaikuttaminen ei ole organisaation toimesta relevanttia (Zheng, 2009, 489).

Vapaaehtoisessa vaihtuvuudessa taas on kyse poistumasta, jossa laukaisijana toimii lähtevä työntekijä itse (Ghosh et al., 2013, 290; Shaw et al., 1998, 511-525). Tällaisessa tilanteessa irtisanoutuva työntekijä siirtyy oma-aloitteisesti organisaation ulkopuolelle, joko toisen organisaation palvelukseen; lähtee

opiskelemaan; tai ei hakeudu töihin lainkaan. Vapaaehtoinen vaihtuvuus ja poistuma voi olla organisaation kannalta dis-funktionaalista tai funktionaalista, riippuen onko lähtijä organisaation kannalta tärkeä ja hyödyllinen vai alisuoriutuja. Juuri organisaation osin hallitsemattomissa oleva ja henkilöstölähtöinen dis-funktionaalinen vapaaehtoinen vaihtuvuus voi olla organisaation toiminnan kannalta ongelmallinen ja mahdollisesti vastatoimia vaativa ilmiö (Zheng & Lamond, 2009, 423-425; Allen, 2008, 1-2). Tästä syystä myös tutkijoiden mielenkiinto kiinnittyy useimmiten juuri vapaaehtoisen vaihtuvuuden tarkasteluun ja selittämiseen. Kuvio 2 visualisoi edellä läpikäytyt vaihtuvuuden eri tasot (Allen, 2008,1-2). (Hollenbeck & Williams, 1986, 606-608; Jackofsky, 1984, 74-79; Trevor, 2001, 621-626; William & Livingstone, 1994, 269-271)



Kuvio 2. Vaihtuvuuden eri tason ja luokittelu (Allen, 2008,1-2).

Koska organisaation henkilöstöjohtamisen kannalta juuri vapaaehtoisen vaihtuvuuden mittaaminen ja arviointi on relevanttia, käytetään sitä lähtökohtana organisaation henkilöstön vaihtuvuus -asteen määrittämisessä (Price, 1977, 45-60). Lisäksi on muistettava, että tahaton vaihtuvuus, kuten esimerkiksi kuolema ja eläköityminen, on useimmiten käytännössä myös organisaation vaikutuskyvyn ulkopuolella ja näin ollen ei sen huomioiminen henkilöstöjohtamisen kehittämisen näkökulmasta ole luontevaa. Myöskään organisaatiolähtöinen tahdoton vaihtuvuus ei ole vaihtuvuuden mittaamisen kannalta usein olennaista, sillä irtisanoessaan työntekijän organisaatio tekee jo harkitun ja itselleen edullisemman päätöksen

(Mobley, 1982; Shaw et al., 1998, 512-513). Näin ollen vaihtuvuus -aste ilmaistaan usein vapaaehtoisesti lähteneen henkilöstön määrän osuutena keskimääräisestä henkilöstön määrästä tarkasteluajanjaksona (Price, 1977, 45-60; Zheng & Lamond, 2009, 423-425). Luku kuvaa organisaation henkilöstön yleistä lähtöherkkyyttä, riippumatta yksilöiden työsopimustyyppistä tai asemasta. Näin ollen se tarjoaa kattavan ja yleisen kuvan organisaation henkilöstön vaihtuvuudesta (Mowday et al., 1982, 110).

Matemaattisesti organisaation vuoden aikana jättäneiden työntekijöiden osuus kokonaishenkilöstöstä, eli henkilöstön vaihtuvuus -aste, voidaan kuvata seuraavalla yhtälöllä (1). (Price, 1977, 47-49)

$$Q_{\text{vaihtuvuus}} = N_{\text{lähteneet}} / [(N_{\text{lähteneet}} + \sum N_{\text{koko henkilöstö}}) / 2] \quad (1)$$

Kaavassa (1) oikealla käytetyt muuttujat ovat luonnollisia lukuja, jotka kuvaavat vuoden aikana organisaation vapaaehtoisesti jättäneiden työntekijöiden lukumäärää ($N_{\text{lähteneet}}$) sekä organisaatiossa vuoden aikana keskimääräisesti työskennelleiden henkilöiden lukumäärää ($(N_{\text{lähteneet}} + \sum N_{\text{koko henkilöstö}}) / 2$). Saatava vaihtuvuus -aste ($Q_{\text{vaihtuvuus}}$) on rationaaliluku, joka voidaan ilmaista prosentteina, kun se kerrotaan 100:lla.

Vapaaehtoista vaihtuvuutta tutkittaessa viitataan usein vapaaehtoiseen ”lähtöaikaeseen” (turnover intent), jonka vahva yhteys vaihtuvuuden todennäköisyyteen on todistettu useissa tutkimuksissa ja johon nähdään vaikuttavan selkeimmin ainakin yksilön ulkoiset työmahdollisuudet sekä työnhakukäyttäytymisen määrä (Zheng et al., 2010, 4146; Sengupta & Gupta, 2012, 1259–1288). Toisaalta todelliseen eli toteutuneeseen vaihtuvuuteen vaikuttavat muutkin kuin yksilön omat aikomukset, kuten muun muassa työmarkkinoiden yleinen tilanne (Griffeth et al., 2000, 463-488). Lähtö aietta pidetään syystäkin kaikkein vahvimpana yksittäisenä ennustustekijänä ja korrelaattina vapaaehtoiselle vaihtuvuudelle (Allen & Griffeth, 1999, 526-528; Price, 1977, 45-60). Toinen mainitsemisen arvoinen ja yleistä hyväksyntää

nauttiva käsite on Mobley'n (Mobley et al., 1978, 408-414) esille nostama ”lähtöherkkyys” tai ”vaihtoalttius”, joka muistuttaa ominaisuuksiltaan läheisesti lähtöaietta. Lähtöherkkyden katsotaan koostuvan työnvaihtoprosessin eri vaiheista ja toiminnoista, kuten lähtöaikeen heräämisestä; vaihtoehtoisen työn hausta; sekä lähtöpäätöksen tekemisestä ja lopulta organisaatiosta poistumisesta (Mobley et al., 1978, 408-414).

2.2 Henkilöstön vaihtuvuuden tutkimuksen kehitys

Henkilöstön vaihtuvuudelle on omistettu huomattava määrä tutkimusta ja kirjallisuutta. Johtuen ilmiön monimuotoisuudesta ei kuitenkaan voida puhua yhdestä kattavasta ja yleisesti hyväksytystä vaihtuvuus -mallista. Vaihtuvuus ja erityisesti vapaaehtoinen vaihtuvuus on ollut pitkään hyvin suosittu tutkimuskohde ja viimeisen 40 vuoden aikana tehty tutkimus on jatkuvasti täydentänyt olemassa olevia teorioita ja luonut lukuisia vaihtuvuutta selittäviä ja ennustavia malleja (Steel & Lounsbury, 2009, 271; Hong & Chao, 2007, 217). Ensimmäiset mallit keskittyivät lähinnä yksilölähtöiseen näkökulmaan, jossa pyrittiin selittämään vaihtuvuuden ilmiötä ja taustoja lähtevän työntekijän näkökulmasta (Shaw et al., 1998, 511-525). Tämän lisäksi kansantaloustieteilijät keskittyivät vaihtuvuuden laajempien vaikutusten tarkasteluun, kuten toimialakohtaiseen attritioon sekä kansallisiin tai alueellisiin työttömyyslukuihin. Keskittyminen kolmanteen tarkastelun tasoon, eli organisaationäkökulmaan on sen sijaan varsin tuore ilmiö (Shaw et al., 1998, 511-525).

Nykyinen yksilötason vaihtuvuustutkimus pohjautuu laajalta osin Marchin ja Simonin vuonna 1958 muotoilemaan teoriaan ja näkemyksiin henkilön lähtöhalukkuudesta sekä irtisanoutumisen helppoudesta (Lee & Mitchell, 1994, 51-89). Heidän luomansa mallin mukaan vaihtuvuuteen vaikuttavat lähtökohtaisesti työtyytyväisyys sekä houkuttelevien vaihtoehtoisten töiden ja toimeentulon saatavuus (March & Simon, 1958). Lee ja kumppanit (2006, 1951-1975) jakavat yksilötason tutkimuksen kahteen päätyyppiin: 1) yksilön käyttäytymisaikomuksien tutkimukseen, jossa paneudutaan yksilön aikomukseen lähteä tai jäädä, työtyytyväisyyteen sekä sitoutuneisuuteen; sekä 2) työnetsimismekanismien

tutkimukseen, jossa kuvataan työstä irtautumiseen sekä kyseiseen päätöksentekoon liittyviä prosesseja (Lee et al., 2006, 1951-1975).

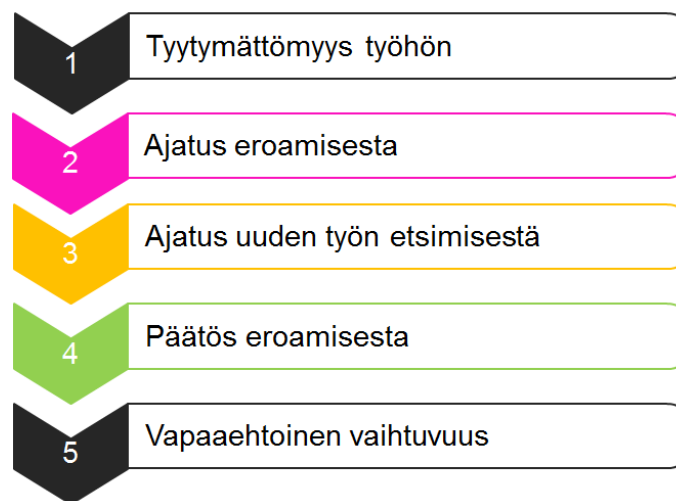
Porter ja Steers (1973, 151-176) lisäsivät Marchin ja Simonin malliin joitain työhön ja yksilön persoonaan liittyviä tekijöitä, joiden voitiin katsoa vaikuttavan vaihtuvuuteen yksilötasolla. Pysyvyyteen voitiin nyt katsoa vaikuttavan muun muassa palkka ja etuudet; etenemismahdollisuuden organisaation sisällä; sekä yksilön kiintymys työtovereihinsa. Vaihtuvuutta lisääviksi tekijöiksi sen sijaan katsottiin muun muassa työntekijän kokema rohkaisun, huomion ja palautteen puute sekä luottamuspula esimiestä kohtaan (Porter & Steers, 1973, 151-176). Myös muutamia työhön liittymättömiä tekijöitä, kuten perhesuhteet, mainittiin jo Porterin ja Steerin (1973, 151-176) toimesta, mutta työhön liittymättömiin muuttajien tutkimukseen alettiin tarkemmin paneutua vasta parikymmentä vuotta myöhemmin.

Porterin ja Steersin vaihtuvuustekijöihin lisättiin Mobleyn ja kumppaneiden toimesta (Mobley et al., 1979, 493-522) organisaatioon sitoutuminen. Yksilön sitoutumista organisaatioonsa on tämän jälkeen pidetty, työtyytyväisyyden lisäksi, yhtenä tärkeimmistä vaihtuvuuden kanssa negatiivisesti korreloivista tekijöistä (Griffeth et al., 2000, 463-488). Pian tämän jälkeen Price ja Mueller (1981, 543-565) toivat myös oikeudenmukaisuuden tunteen osaksi vaihtuvuusmallia. Tämän jälkeen on vaihtuvuuteen vaikuttaviin muuttujiin ja korrelaateihin liittyvää tutkimusta tehty runsaasti (Griffeth et al., 2000, 463-488). Griffethin ja kumppaneiden (2000, 463-488) kvalitatiivinen meta-analyysi kokoaa kattavasti yhteen vuosituhatosen vaihteeseen asti tehdyn monipuolisen ja laajan tutkimuksen liittyen vaihtuvuutta ennustaviin muuttujiin. He loivat seuraavan luokittelun tutkituista vaihtuvuuden korrelaateista:

- 1) Yksilön demografiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, rotu, siviilisääty, koulutus, kognitiivinen kyvykkyys sekä viran tyyppi.
- 2) Yksilön tyytyväisyys työhön liittyviin seikkoihin, kuten organisaatioon, työympäristöön, työtehtäviin, rooliin, kompensaatioon, johtajuuteen, kollegoihin, kuormitukseen, kommunikaatioon ja stressaavuuteen.

- 3) Muut työhön epäsuorasti liittyvät tekijät, kuten työn laajuus; rutinoituminen; sekä osallistuminen päätöksiin työn sisällöstä.
- 4) Työn ja organisaation ulkopuolinen ympäristö, kuten vaihtoehtoiset työmahdollisuudet; niiden paljous ja mielekkyys; sekä vallitseva työmarkkinatilanne.
- 5) Henkilön käytös ja motivaatiota heijastavat tekijät, kuten poissaoloherkkyys, myöhästely, vastuunotto ja työssä suoriutuminen.
- 6) Lähtemisherkkyttä peilaavat asenteet ja toiminta, kuten sitoutuminen organisaation; ajatukset organisaation vaihtamisesta; lähtöaikomus; sekä vaihtoehtoisen työn etsiminen.

Ensimmäisenä rakenteellista prosessi -mallia vapaaehtoiselle vaihtuvuudelle esitti Mobley (1977, 237-240). Malli painotti työtyytyväisyyttä yksilön näkökulmasta. Yksinkertaistettuna Mobleyn malli kuvasi ilmiön prosessia seuraavasti (Kuvio 3):



Kuvio 3. Vapaaehtoisen vaihtuvuuden suhde työtyytyväisyyteen -malli (Mobley, 1977, 237-240).

Mobleyn mallin mukaan työtyytyväisyydellä on epäsuora vaikutus vapaaehtoisen vaihtuvuuteen (Muller et al., 1994, 182-186). Useissa tutkimuksissa myös työntekijän sitoutumisen organisaatioon todettiin vaikuttavan käänteisesti vaihtuvuuden todennäköisyyteen (Muller et al., 1992, 211-213; Lincoln & Kalleberg, 1996, 39-43).

Vapaaehtoisen vaihtuvuuden teoreettisia malleja, jotka keskittyvät prosesseihin edellä mainituista muuttujista ja näkökulmista johtuen, kutsutaan myös niin sanotuiksi henkilöstön vaihtuvuuden prosessin luokittelu -malleiksi (classification employee turnover process model). Niiden kantava ajatus on jo Mobleyltä (1977, 237-240) tuttu, varsin yksinkertainen syy-seuraussuhde, jossa työtyytyväisyys ja sitoutuminen johtavat asenteeseen työtä ja työpaikkaa kohtaan, jotka puolestaan heijastuvat työstä lähtemisalttiuteen (Zheng et al., 2010, 4147).

Ensimmäisten yksilökeskeisten näkökulmien jälkeen mallit ovat kehittyneet kuvamaan ilmiötä myös organisaation näkökulmasta, jossa annetaan painoa organisatorisille muuttujille, jotka puolestaan vaikuttavat työntekijän todennäköisyyteen lähteä tai jäädä. Organisaationäkökulma ja yrityksen osuus vaihtuvuuden taustalla onkin vuosien varrella saavuttanut yhä suuremman suosion vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen liittyvässä tutkimuksessa. Mainitun kehityksen taustalla on luonnollisesti se, että ymmärtämällä organisaation ominaisuuksien ja toimintojen merkitystä, voidaan etsiä toimintatapoja sekä ratkaisuja, joilla organisaatio voi pyrkiä hallitsemaan henkilöstön vaihtuvuutta. (Zheng & Lamond, 2009, 425)

Vaihtuvuudentutkimus on jatkunut vuosituhatien vaihtumisen jälkeenkin vahvana, sillä organisaatioiden tarve vapaaehtoisen vaihtuvuuden ymmärtämiseen ja hallitsemiseen ei luonnollisestikaan ole vähentynyt. Viimeaikainen tutkimus on pyrkinyt huomioimaan ilmiön monimuotoisuuden ja yksilöllisen päätöksenteon monimutkaisuuden. Keskiössä voidaan sanoa viimeisen kymmen vuoden aikana olleen erityisesti työn ulkopuoliset tekijät, kuten yksityiselämän sekä persoonan ulottuvuudet; sekä organisaation liittyvät ei-asenteelliset tekijät (Mitchell et al., 2001, 1102–1122; Ghosh et al., 2013, 288-312; Maertz & Boyar, 2012, 71–98). Mitä enemmän vaihtuvuutta on tutkittu, sitä laajemmiksi ja monimuotoisimmiksi sitä selittävät mallit ovat tulleet, eikä ilmiötä ole voitu laittaa yhteen yleisesti hyväksytyyn malliin. Pääosa vaihtuvuuden alalla työskentelevistä tutkijoista onkin keskittynyt tunnistamaan ja selittämään erinäisiä vaihtuvuuden korrelaatteja ja sitä ennustavia tekijöitä (Maertz & Boyar, 2012, 71–98).

2.3 Vaihtuvuustutkimuksen luokittelua ja kuvausta

Koska aihetta on tutkittu paljon eri näkökulmista, voidaan myös vaihtuvuusteoria luokitella lukuisin eri tavoin. Jako vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden ja niihin keskittyvien mallien osalta voidaan tehdä erottamalla vetoteoria (pull theory) sekä työntöteoria (push theory) (Lee & Mitchell, 1994, 51–89). Vetoteorian tutkimuksen alaisuuteen kuuluvat muun muassa työn kysyntä ja tarjonta, sekä tarjolla olevat vaihtoehtoiset työpaikat. Työntöteorian tutkimuksen alaisuuteen puolestaan kuuluvat työntekijää työpaikasta pois työntävät tekijät, joihin perinteiset asenneteoria ovat keskittyneet.

Maertz ja Boyar (2012, 71-98) taas jakavat vaihtuvuusteoria jo edellä mainitun Leen ja kumppaneiden (2006, 1951-1975) tapaan sisältö- ja prosessiteorioihin. Ensimmäisen rakenteellisen prosessi -mallin esitteli Mobley (1977, 237-240) ja prosessiteorioista tunnetuin lienee Leen ja Mitchellin (1994, 51–89) vaihtuvuusteoria (unfolding model).

Sen sijaan, muun muassa Mitchell ja kumppanit (2001, 1102–1122) sekä Zheng ja kumppanit (2010, 4148-4156) jakavat vaihtuvuuden tutkimuksen kahtia, perinteisiin asenteellisiin teorioihin sekä uudempiin suuntauksiin. Perinteiset asenneteoria kuvailevat viime vuosisadan monipuolista vaihtuvuustutkimusta joka pääasiassa tarkastelee yksilön ja organisaation suhdetta, eli työhön liittyviä tekijöitä ja ulottuvuuksia vaihtuvuuden korrelaatioineen. Siinä missä perinteiset asenneteoria huomioivat vain työhön liittyvät tekijät, uudemmat 1990- ja 2000-luvun vaihtuvuustutkimuksen suuntauksat taas huomioivat juurikin työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset vaihtuvuuteen (Zheng et al., 2010, 4148-4156).

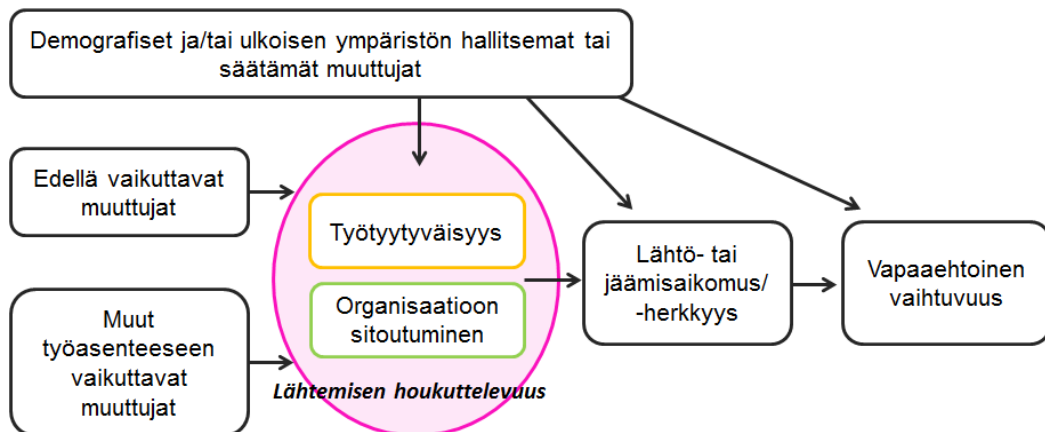
2.3.1 Työviihtyvyys- eli perinteiset asenne -mallit

Perinteisten vaihtuvuusteorioiden mukaan vain työhön liittyvillä tekijöillä on vaikutusta vaihtuvuuteen. Näin ollen perinteinen yksilötason tutkimus ja mallit ovat

keskittyneet Marchin ja Simonin (1958) esittämiin kahteen ulottuvuuteen, eli nykyisen työn houkuttelevuuteen (työtyytyväisyys ja sitoutuminen) sekä vaihtoehtojen houkuttelevuuteen ja saatavuuteen (vaihtamisen helppous) (Shaw et al., 1998, 511-525; Lee et al., 2004, 711-722; Zheng et al., 2010, 4148-4156). Suuri osa perinteisistä asennemalleista keskittyy juuri jakamaan vaihtuvuuden vaikuttajat näihin kahteen kategoriaan (Mobley, 1977, 237-240; Griffeth et al., 2000, 463-488).

Hyvin yksinkertaistettuna useimmat perinteisistä asennemalleista ennustavat yksilön lähtemistä yhdistämällä tämän negatiiviset asenteet nykyistä työtä kohtaan ja tämän työnetsintä käyttäytymisen (Griffeth et al., 2000, 463-488; Hom & Griffeth, 1995). Toisin sanoen työntekijän voidaan odottaa vaihtavan työpaikkaa, jos hän on tyytymätön työhönsä ja vaihtoehtoisia sekä mielenkiintoisempia työpaikkoja on hänen arvionsa mukaan tarjolla (Mitchell ym. 2001, 1102–1122). On kuitenkin huomioitava, että asenteelliset tekijät, liittyen työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen, ovat hyvin monimutkaisia ja lopputuloksen kannalta olennaisia lähikäsitteitä.

Griffeth ja kumppanien (2000, 463-488) laaja meta-analyysi siihen asti julkaistuista perinteisistä vaihtuvuusmallitutkimuksista listasi 11 erilaista demografista vaikuttajaa; 16 työtyytyväisyyteen ja organisaatioon liittyvää alamuuttujaa, kuten odotukset; tyytyväisyys kompensatioon; oikeudenmukaisuus; tyytyväisyys esimiehiin, kommunikaatioon, kollegoihin, sekä rooliin; kuusi työn sisältöön ja ulkoiseen ympäristöön liittyvää muuttujaa, kuten työn rajaus, rutinoituminen, osallistuminen päätöksentekoon, vaihtoehtoiset työtehtävät; kolme käytöksellistä vaikuttajaa, jotka ennustavat lähtöherkkyyttä; sekä yhdeksän lähtöprosessiin vaikuttavaa säättömuuttujaa (Zheng et al., 2010, 4148-4156). Kuvio 4 kokoaa yksinkertaistetusti Griffethin ja kumppaneiden (2000, 463-488) meta-analyysin asennetekijöiden vaikutussuhteet (Zheng et al., 2010, 4148-4156).



Kuvio 4. Perinteinen vaihtuvuus -malli (Griffeth et al., 2000, 463-488)

Hausknecht ja kumppanit (2008, 5-6) listasivat 12 pääimmäistä pysyvyystekijää (negatiivinen korrelaatio vaihtuvuuteen), jotka on mainittu Yhdysvaltojen hotelli- ja matkailualaa koskevissa vaihtuvuustutkimusjulkaisuissa viimeisen 60 vuoden aikana. Erityisesti he pohjasivat työnsä muun muassa Pricen ja Muellerin (1981, 543-565) sekä Steersin (1977, 46-56) tuloksiin ja määritelmiin. Taulukko 1 listaa yksinkertaistetusti nämä vaihtuvuusmuuttajat.

Taulukko 1. Pysyvyystekijät ja niiden määritelmät (Hausknecht et al., 2008, 6)

Pysyvyystekijä		Kuvaus
1	Etenemismahdollisuudet	Etenemismahdollisuuksien määrä organisaation sisällä.
2	Kiintymys asianosaisiin	Yksilön kiintymys ja sen aste kollegoihin, esimiehiin sekä asiakkaisiin.
3	Ulkoiset palkkiot	Työstä saatu palkka, bonukset ja luontaisedut.
4	Työn joustavuus	Työskentelytapa ja -aikataulu (esim. etätöön, joustavat työajat).
5	Oman investoinnin määrä	Oma näkemys palveluksen pituudesta.
6	Työtyytyväisyys	Yksilön positiivinen asenne omaa työtä kohtaan.
7	Vaihtoehtojen puute	Epäusko parempien työpaikkojen saatavuudesta organisaation ulkopuolelta.
8	Työpaikan läheisyys	Työpaikan läheisyys ja lähestyttävyyys työntekijän kotoa.
9	Työn ulkopuoliset vaikuttajat	Työn ulkopuolisten vastuiden sekä sitoumusten olemassaolo.
10	Organisaatioon sitoutuminen	Yksilön kokeman sitoutuneisuus ja yhteenkuuluvuus organisaatioonsa.
11	Oikeudenmukaisuus	Yksilön näkemys organisaatiossa vallitsevasta oikeudenmukaisuudesta (esim. palkkiot, säännöt, kohtelu).
12	Organisaation prestiisi	Maine sekä yksilön kokema ylpeys omasta organisaatiostaan.

Lopuksi voidaan todeta, että yleinen käsitys työntekijän vapaaehtoisen vaihtuvuuden (lähtemisen) prosessista perinteisen vaihtuvuuden asennetutkimuksen saralla on, että kyseessä on rinnakkainen prosessi työntekijän työssä pysymiselle, ja näin ollen koostuu neljästä vaiheesta (Lee et al., 1999, 450-462): 1) työtytymättömyyden aiheuttama lopettamispäätös; 2) sitä seuraa uuden työn etsiminen; 3) sekä vaihtoehtojen punnitseminen; 4) joka lopulta päättyy lähtökäyttäytymiseen ja työpaikan vaihtoon (Zheng et al., 2010, 4148-4156).

2.3.2 Uudemmat vaihtuvuusmallit

Kuten edellä mainittiin, perinteiset vaihtuvuusteoriat painottavat työhön liittyvien tekijöiden vaikutusta vaihtuvuuteen (Samuel & Chipunza, 2009, 412). Asenneteoriat ovat toki kartoittaneet merkittävästi vaihtuvuuden ilmiön eri ulottuvuuksia, mutta kuten esimerkiksi Hom ja Griffeth (1995) meta-analyysissään päätyivät, asenteelliset muuttujat kattoivat vain vajaan 4 %:n vaikutuksen kaikista

vaihtuvuuteen heijastavista tekijöistä. Esimerkiksi viimeisten vuosikymmenten aikana tehdyssä tutkimuksessa on todettu demografisten tekijöiden vaikutusten vaihtuvuuteen olevan hyvin vähäinen tai lähes olematon (Hom ja Griffeth, 1995; Mitchell et al., 2001, 1102–1122). Tutkijat ovat kuitenkin varsin yksimielisiä siitä, että perinteisten mallien useilla asennetekijöillä sekä työn vaihtamisen heppoudella on negatiivinen suhde toteutuvan vaihtuvuuden määrään. Viimeisten vuosikymmenien aikana on laajalti kuitenkin todettu, etteivät perinteisten työasenteisiin keskittyvät mallit kykene yksinään kokonaan selittämään vaihtuvuutta (Mitchell et al., 2001, 1102–1122; Zheng, 2009, 482-502; Barrick & Zimmerman, 2005, 159-166). Tämä on johtanut uusien vaihtuvuusteorioiden kirjallisuuden määrän nopeaan lisääntymiseen (Zheng et al., 2010, 4148-4156). Käymme seuraavassa läpi eniten huomiota saaneita uudempia vaihtuvuusmalleja.

Uudemmat mallit ovatkin keskittyneet pelkkien työasenteiden sijaan arvioimaan myös muiden tekijöiden vaikutusta vaihtuvuuteen. Näitä ovat muun muassa organisaation ulkopuoliset tekijät ja tapahtumat, sekä muut ei-asenteelliset organisaatioon liittyvät tekijät (Mitchell et al., 2001, 1102–1122). Esimerkiksi Leen ja Mitchellin (1994, 51–89) luoma *Unfolding model* keskittyy yksilön päätöksentekoprosesseihin sekä tapahtumiin jotka voivat vaikuttaa niihin. Malli esittää että työpaikan vaihto on seuraus tätä edeltäneestä, usein työn ulkopuolisesta, tapahtumasta, eli ”shokista” joka johtaa työntekijän lähtemiseen. Tämä pätee varsin yleisesti tapauksissa joita perinteiset asennemallit eivät selitä, eli tilanteissa joissa yksilö on verrattain tyytyväinen työhönsä, mutta jokin tapahtuma työn ulkopuolella saa työntekijät jättämään organisaation ilman lähtöä edeltäneitä negatiivisia työasenteita (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Holtom et al., 2005, 337-352).

Porter ja Steers (1973, 151-176) sekä Spencer ja Steers (1981, 511-514) nostivat esille myös löydöksensä liittyen yksilön työssä suoriutumisen vaikutukseen tämän lähtöalttiuteen sekä lähtöprosessiin. Kytköksen huomioiminen havaittiin nopeasti hyvin tärkeäksi, sillä onhan erityisesti hyvin työssään suoriutuvien työntekijöiden lähteminen organisaation kannalta kaikkein ongelmallisinta (Dalton et al., 1982, 117-123; Allen & Griffeth, 1999, 525-548).

Allenin ja Griffethin (1999, 525-548) analyysi jakoi työssä suoriutumisen tason vaikutukset yksilön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen kolmeen kategoriaan tai reittiin, niin sanotussa *Yhdistetyssä moni-reitti –mallissa* (Mediated multi-route model). Malli rakentui Marchin ja Simonin (1958) ja Mobley'n (1977, 237-240) teorioiden päälle. Ensimmäinen reitti kuvaa kuinka yksilön suoriutuminen vaikuttaa hänen työtyytyväisyyteensä ja organisaatioon sitoutuneisuuteen; toinen reitti kuvaa kuinka yksilön suoriutuminen vaikuttaa hänen ulkoisten vaihtoehtoisten mahdollisuuksien helppouteen ja näin ollen hänen lähtökäyttäytymisensä todennäköisyyteen; ja kolmas koskettaa tärkeimpiä suoristumisen ulottuvuuksia organisaatiossa ja työssä, joilla oli suurin vaikutus lähtökäyttäytymiseen (Allen & Griffeth, 1999, 525-548).

Mitchell, Holtom, Lee ja kumppanit (2001, 1102-1121) lisäsivät perinteiseen asennemalliin yksilön psykologisen kiintyneisyyden ja linkit organisaation, sen ihmisiin, sekä kulttuuriin. Näin syntyi niin sanottu *Juurtuneisuusmalli* (job coupling / job embeddedness model), joka esitti että kolme ulottuvuutta; 1) yksilön kytkökset organisaatioon; 2) yksilön ja organisaation yhteensopivuus; sekä 3) uhraukset, jotka yksilö joutuisi tekemään lähtiessään organisaatiosta, vaikuttavat merkittävästi hänen todennäköisyyteensä lähteä (Mitchell et al., 2001, 1102-1121; Tanova & Holtom, 2008, 1553-1568). Mitchell ja kumppanit (2001, 1102-1121) pystyivät todistamaan, että juurtuneisuus ennustaa yksilön lähtemistä yli perinteisten demografisten-, makrotaloudellisten- ja asennemuuttajien (esimerkiksi sukupuoli, psykologiset tekijät, työtyytyväisyys ja työmarkkinatilanne). Lisäksi Lee ja kumppanit (2004, 711-722) huomasivat, että juurtuneisuus ei ainoastaan ennustanut yksilön lähtökäytöstä, vaan myös hänen työssään suoriutumista (Tanova & Holtom, 2008, 1553-1568).

Uudemman vaihtuvuustutkimuksen katsotaan lukeutuvan myös niin sanottu *Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus -malli* (person-environment fit model), vaikka käsitettä on tutkittu johdon psykologian alalla lähes vuosisata (Kristof-Brown, et al., 2005, 281-342). Mallin yleinen ajatus on, että yksilön yhteensopivuus ympäristön, arvojen, työn ja ryhmän kanssa lisää hänen

tuottavuuttaan, työssä viihtymistään, organisaatioon sitoutumistaan sekä näin myös vähentää vaihtuvuuden todennäköisyyttä (Kristof-Brown, et al., 2005, 281-342; Schneider, 2001, 141-152; Holland, 1985; O'Reilly et al., 1991, 487-516). Malli myös jakaa monen uudemman vaihtuvuusmallin tapaan ajatuksen, jossa yksilön henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat säätelevänä tekijänä merkittävästi yksilön kokemaan tyytyväisyyteen hänen ympäristöön ja työhön (Kristof-Brown, et al., 2005, 281-342; Loher, 1985, 280-289). Tutkijat ovat eritelleet useita yhteensopivuuden ulottuvuuksia, jotka voidaan asettaa yleisen yhteensopivuusmallin alle. Näitä ovat arvojen yhteensopivuus (person-vocation fit); yhteensopivuus työhön (person-job fit); yhteensopivuus organisaatioon (person-organization fit); sekä yhteensopivuus ryhmään (person-group fit) (Kristof-Brown, et al., 2005, 281-342).

Ulottuvuuksista laajimmalla, eli arvojen yhteensopivuudella tarkoitetaan, yksilön tavoitteiden ja mielenkiinnonkohteiden kohtaamisen organisaation kanssa (Holland, 1985). Henkilön ja työn yhteensopivuudella taas tarkoitetaan työtehtäviä ja niihin liittyvien seikkojen sopivuutta yksilön kykyihin, tietotaitoon ja preferensseihin (Edwards, 1991, 283-357; Kristof, 1996, 1-49). Yksilön ja organisaation yhteensopivuus käsittää työntekijän samaistumisen organisaation kulttuuriin ja ominaisuuksiin (Kristof, 1996, 1-49; Kristof-Brown, et al., 2005, 281-342). Yksilön ja ryhmän yhteensopivuudella taas tarkoitetaan työntekijän henkilökemioiden, tavoitteiden ja tapojen istumista työryhmänsä ja kollegoidensa vastaaviin (Judge & Ferris, 1992, 47-67). Viimeisellä ulottuvuudella, eli henkilön ja esimiehen yhteensopivuudella tarkoitetaan luonnollisesti yksilön henkilökohtaisten tapojen, arvojen ja ominaisuuksien, sekä kommunikaation yhteensopivuutta tämän suoran johdon kanssa (Griffeth et al., 2000, 463-488). Mallin ajatuksia käytetään laajalti muun muassa rekrytoinnin apuvälineenä, jolloin pyritään ennakoimaan kandidaatin yhteensopivuus organisaation kanssa ja näin ollen varmistamaan tämän pysyvyys organisaation palveluksessa (Barrick & Zimmerman, 2005, 159-166).

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tehty tutkimus tukee hypoteesia, jonka mukaan yksilön kokeman yhteensopivuus ja koheesio muun muassa

organisaation arvojen ja ryhmän kanssa vähentää lähtöaikeita ja näin ollen myös vähentää vaihtuvuutta (Kristof-Brown, et al., 2005, 281-342). Nämä löydökset myös tukevat uudempien vaihtuvuustutkimusmallien painottamaa ajatusta, jonka mukaan organisaatioiden tulisi huomioida henkilöstönsä vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä niin organisaation ja työnkuvan, kuin työn ulkopuolellakin. Vaikuttaa myös enenemissä määrin siltä, että yksin palkkioiden ja työtyytyväisyyden vaikutukset pysyvyyteen ovat varsin rajalliset, ja että monilla ei-asenteellisilla ja ei-monetaarisilla yksilöllisillä tekijöillä on suuri merkitys henkilöstön pysyvyyden kannalta (Kristof-Brown, et al., 2005, 281-342; Zheng et al., 2010, 4148-4156).

Viimeisimpänä merkittävänä uuden vaihtuvuustutkimuksen mallina mainittakoon Maertzin ja Griffethin (2004, 667–683) *Kahdeksan motivaatiomekanismin -malli*. Vaikka täysin kokonaisvaltaisesta, kaikki vaikuttajat huomioivasta mallista, ei ole kyse, voidaan sitä kuitenkin pitää kaikista tähänastisista vaihtuvuusmalleista kenties kattavimpana (Maertz & Boyar, 2012, 71–98). Mallissa yhdistyy aikaisemmat yksilön organisaatioon kiinnittävät psykologiset motiivit (parantavat pysyvyyttä) sekä organisaatiosta erkaannuttava ja pois työntävät psykologiset vaikuttajat (lisäävät vaihtuvuutta). Maertz ja Griffeth (2004, 667–683) esittävät, että kaikki aikaisemmin tutkitut ja löydetyt vaihtuvuus- ja pysyvyystekijät voidaan lopulta johtaa johonkin heidän listaamastaan kahdeksasta motivaatiomekanismista. Mekanismit käsittävät henkilön yksilöllisiä, työyhteisöllisiä ja työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka johtavat joko pysyvyy- tai lähtökäyttäytymiseen (Maertz ja Griffeth, 2004, 667–683). Mallia pidetään laajalti käyttökelpoisena ja hyväksyttynä metodina ymmärtää vaihtuvuuden syitä, sillä se sisältää mekanismeja arvostetuista ja paljon tutkituista käyttäytymisteorioista sekä vaihtuvuusmalleista (Maertz & Boyar, 2012, 71–98; Holtom et al., 2008, 231–274).

Kahdeksan motivaatiomekanismin -malli pyrkii selittämään, miksi samat olosuhdetekijät voivat tuottaa vaihtuvuuden ja työssä pysyvyyden suhteen useita erilaisia lopputuloksia. Malli yhdistää useiden vaihtuvuuteen liittyvien tieteenalojen, kuten johtamistutkimuksen ja psykologian, tuloksia yhdeksi ilmiötä varsin laajalti selittäväksi kokonaisuudeksi, sen sijaan että keskittyisi vain yhteen tieteelliseen näkökulmaan. Maertz ja Griffeth (2004, 667-683) listaavat kahdeksaksi

vaihtuvuusvoimaksi tunneperäiset, tavoitteelliset ja moraaliset tekijät; vastavuoroisuuden; yhteenkuuluvuuden; ulkopuoliset odotukset; vaihtokustannukset; sekä vaihtoehtoiset tehtävät. Taulukko 2 listaa ja selittää mallin kahdeksan vaihtuvuusmekanismia tai -voimaa.

Taulukko 2. Kahdeksan vaihtuvuusmekanismia (Maertz ja Griffeth, 2004, 667–683)

Vaihtuvuusmekanismi / voima		Mekanismin kuvaus
1	Tunneperäiset tekijät	Tunneperäinen organisaatioon sitoutuminen; yleinen tyytyväisyys sekä koettu oikeudenmukaisuus. Jos yksilö on tyytymätön ja hänellä on negatiivisia tunteita työpaikkaa kohtaan, vaihtuvuuden todennäköisyys kasvaa.
2	Tavoitteelliset tekijät	Tyytyväisyys etenemismahdollisuuksiin; kokonaisvaltainen tyytyväisyys; aineellisten ja aineettomien tavoitteiden saavuttaminen. Kun uratoiveet eivät kohtaa organisaation kanssa, todennäköisyys työpaikan vaihtoon lisääntyy.
3	Moraaliset tekijät	Moraalinen työhön sitoutuminen ja koettu vastuu. Yksilön yleinen moraalinen käsitys siitä, että onko sopivaa vaihtaa työpaikkaa usein, vai pysyä pitkään.
4	Vastavuoroisuus	Normatiivinen sitoutuminen; psykologinen sopimus ja organisaation oikeudenmukaisuus. Yksilön vastavuoroisuuden tunne organisaation ja itsensä välillä.
5	Yhteenkuuluvuus	Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen; organisaatioon juurtuminen sekä tyytyväisyys esimiehiin ja kollegoihin.
6	Ulkopuoliset odotukset	Työyhteisöön juurtuminen; työn ja yksityiselämän väliset konfliktit ja synergiat. Yksilön kokemus siitä, että mitä muut ajattelevat hänen pysymisestään/ lähtemisestään.
7	Vaihtokustannukset	Sitoutumisen ja juurtuneisuuden tuomat lähtemiseen liittyvät "uhraukset"; jos työstä lähtemisen kustannukset koetaan matalaksi, vaihtuvuus on todennäköisempää.
8	Vaihtoehtoiset tehtävät	Koettujen vaihtoehtojen määrä ja työttömyysaste. Jos nykyistä houkuttelevampaa ulkoista työtä on tarjolla, työntekijä lähtee.

Edellä mainituista uudemman vaihtuvuustutkimuksen malleista eritoten Leen ja kumppaneiden (1994, 51–89) shokkeihin paneutuva unfolding -malli; Mitchellin ja kumppaneiden (2001, 1102–1121) juurtuneisuusteoria; sekä Maertzin ja Griffethin (2004, 667–683) kahdeksan motivaatiomekanismin -malli ovat saaneet osakseen laajaa huomiota ja hyväksyntää. Yhteistä kaikille uudemman vaihtuvuustutkimuksen malleille on, että ne painottavat vaihtuvuustekijöiden yksilöllistä ja persoonallista kohtaamista ja vaikutusta; sekä työperäisten

asennetekijöiden ulkopuolisten vaikuttajien läsnäolon ja huomioinnin tärkeyttä. Lisäksi muun muassa sitoutumisen, juurtuneisuuden, sosiaalisten verkostojen, ajallisen vaihtuvuuden erojen sekä kulttuurierojen vaikutusta on tutkittu viime vuosikymmeninä laajalti (Holtom et al., 2008, 231–274). Viimeisimpiin trendeihin lukeutuvat myös perinteisten asennemallien täydentäminen sekä uudempien mallien yhdistely kohti kokonaisvaltaisempaa teoriaa (Maertz & Boyar, 2012, 71–98; Zheng & Lamond, 2009, 423-443; Peterson, 2004, 209-227).

2.4 Vaihtuvuuden vaikutukset

Merkittävimmät syyt siihen miksi vapaaehtoista vaihtuvuutta on tutkittu huomattavan paljon 1900-luvun alkupuoliskolta lähtien, liittyvät maailmansotien jälkeiseen nopeaan talouskehitykseen länsimaissa (Zheng et al., 2010, 4149). Talouden nopea kasvu ja tämän jälkeinen jatkuvasti tiukentuva kilpailu, johtivat luonnollisesti myös hallintokulujen merkityksen nousuun ja organisaatioiden toiminnan tehostamistarpeeseen. Henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvät sivukulut, kuten valvonta ja motivointi; lähtemisen aiheuttamat työn viivästykset; sekä vaihtuvuuden aiheuttamat uuden henkilöstön hankinta- ja koulutuskulut luonnollisesti laskivat liiketoiminnan kannattavuutta ja nostivat näin ollen ilmiön jo varhaisessa vaiheessa liikkeenjohdon ja tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi (Zheng et al., 2010, 4149).

Vaihtuvuudella voi kuitenkin olla organisaation kannalta sekä negatiivisia (disfunktionaalinen vaihtuvuus), että positiivisia vaikutuksia (funktionaalinen vaihtuvuus) (Ghosh et al., 2013, 288-312; Johnson et al., 2000, 399-415). Vaihtuvuuden vaikutusten voidaan katsoa olevan positiivisia, kun organisaatio hyötyy vaihdoksesta enemmän, kuin kärsii. Optimaalisen vaihtuvuuden asteen ja tyyppin potentiaalsiin hyötyihin organisaatiolle lukeutuvat muun muassa uuden osaamisen ja markkinatiedon saaminen rekrytoinnin kautta; muutoksesta johtuva innovaatiohyöty; mahdollisuus huonon työpanoksen korvaamiseen paremmalla; jäävän työvoiman parantuneet etenemismahdollisuudet; sekä tietyissä tapauksissa henkilöstöön liittyvien ongelmien vähentyminen (Lee et al., 2006, 1951-1975; McElroy et al., 2001, 1294-1299). Organisaation kannalta olisikin suotavaa pitää

yllä sopivaa, ei kuitenkaan tahattoman suurta, vaihtuvuutta joka tukee organisaation uusiutumista ja kehitystä. Mikä sitten on sopiva vaihtuvuusaste, onkin jo vaikeampi ja yrityskohtaisempi kysymys.

Organisaation vaihtuvuuslukujen voidaan kuitenkin yleisesti katsoa peilaavan sen sisäistä turbulenssia ja henkilöstön yleistä tyytyväisyyttä organisaatioon kokonaisuutena (Anantharaja, 2009, 13-27). Korkea vaihtuvuusaste voi horjuttaa organisaation toimintakykyä ja aiheuttaa haitallisia kerrannaisvaikutuksia jäljellejääneiden työntekijöiden työmotivaatiolle sekä työtyytyväisyydelle (Armstrong, 2006, 376; Hom & Griffeth, 1995; Johnson et al., 2000, 399-415). Tämä taas voi johtaa huonoon palvelutasoon ja suoriutumiseen niin henkilö- kuin organisaatiotasolla (Sengupta & Gupta, 2012, 1259–1288). Organisaation kannalta juuri arvokkaiden ja hyvin suoriutuvien työntekijöiden vapaaehtoinen vaihtuvuus on kaikkein ongelmallisinta (Lee et al., 2006, 1951-1975; Hom & Griffeth, 1995). Merkittäviin vaihtuvuuden haittoihin lukeutuvat myös muun muassa yrityksen ydinosaamista koskevan ja näin ollen kilpailuedun kannalta olennaisen tiedon leviäminen organisaation ulkopuolelle; uuden työvoiman hankintakustannukset; menetetyt potentiaaliset liiketoimintamahdollisuudet; sekä tuottavuuden tilapäinen lasku (Lee et al., 2006, 1951-1975; Zheng & Lamond, 2009, 423-425). Suuri vaihtuvuus myös lisää henkilöstöosaston, johdon, kouluttajien ja hallinnon taakkaa sekä on viime kädessä kaikkine suorine ja epäsuorine kuluineen kallista (Armstrong, 2006, 380-381; Holtom et al., 2008, 337-352; Zheng & Lamond, 2009, 423-425).

Kuten edellä jo todettiin, ei ole yhtä optimaalista kaikille organisaatioille sopivaa vaihtuvuusastetta, joka tukee sen uusiutumista ja kehitystä, muttei vaikeuta organisaation toimintaa. Yleisesti tarkasteltuna voidaan todeta, että suuri vaihtuvuus korostaa helposti myös sen haittavaikutuksia ja kustannuksia, kun taas liian pieni vaihtuvuus poistaa organisaation mahdollisuuden sen tarjoamiin hyötyihin (Ghosh et al., 2013, 288-312). Haitallisen pieni vaihtuvuus voi jopa ajaa organisaation pysähtyneisyyden tilaan, vaikeuttaa muutosta ja lopulta horjuttaa sen kilpailukykyä (Johnson et al., 2000, 399-415; Ghosh et al., 2013, 288-312). Hyvin vahvasti yleistäen katsotaan optimaalisen vaihtuvuudenasteen asettuvan

lähelle 7-8 % vuotuista ulkoista vaihtuvuutta. Tämäkin kuitenkin riippuu suuresti toimialasta; työmarkkinoiden toiminnasta; organisaation omasta toiminnasta; sekä sen muusta toimintaympäristöstä (Lee et al., 2006, 1951-1975).

2.5 Vaihtuvuuden syyt ja organisaation hallintakeinot

Kuten aiemmin kappaleessa 2.3 kävimme läpi, laaja-alainen tutkimus on luonut laajalti kuvaa vaihtuvuuteen liittyvistä tekijöistä, syistä sekä vaikutussuhteista. Porauduimme aiemmin jo varsin syvälle vapaaehtoisten vaihtuvuuden syihin ja voimme todeta vaihtuvuuden oleva jatkuva ja luonnollinen ilmiö. Vahvasti yksinkertaistettuna voidaan perinteinen näkemys vaihtuvuuteen ja pysyvyyteen tiivistää niin, että yksilö todennäköisesti pysyy organisaatiossa, jos hän on sitoutunut organisaatioonsa ja on tyytyväinen työhönsä, ulkoiset vaihtoehdot huomioiden (Mitchell et al., 2001; 1102-1104; Lee & Mowday, 1987, 721-743). Kun taas työntekijä on tyytymätön työhönsä ja organisaatioonsa, hän alkaa helposti katsella vaihtoehtoja ja lähtee, jos löydetty vaihtoehto koetaan paremmaksi kuin nykyinen työ (Mobley, 1977, 237-240; Bawa & Jantan, 2005, 69-80). Lisäksi muun muassa ei-asenteelliset organisaatioon ja työhön liittyvät tekijät; henkilöön itseensä liittyvät persoonalliset muuttujat; sekä lukuiset työn ulkopuoliset tekijät vaikuttavat lähtöalttiuteen (Griffeth et al., 2000, 464; Cotton & Tuttle, 1986, 55-70).

Ajan saatossa yksilön vaihtuvuuden vaikuttajat on luokiteltu ja johdettu pääluokkiin monella eri tavalla, mutta vahvasti yhdistäen ja yksinkertaistaen ne voidaan organisaation näkökulmasta luokitella esimerkiksi 1) organisaation laajuisiin vaikuttajiin; 2) välittömästi työhön liittyviin vaikuttajiin; 3) organisaation ulkopuolisiin ja yksilön elämäntilanteesta johtuviin vaikuttajiin; sekä 4) yksilön persoonallisiin asenteellisiin ja henkisiin vaikuttajiin (Ghosh et al., 2013, 288-312; March & Simon, 1958; Mitchell et al., 2001, 1102–1122; Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206). Kahteen ensimmäiseen lukeutuvat muun muassa tyytyväisyys organisaatiota, sen henkilöstöpolitiikkaa, itse työtä sekä esimiehiä kohtaan; sitoutuminen organisaatioon; juurtuneisuus; koettu oikeudenmukaisuus; palkkion tyydyttävyyys; kehitys- ja etenemismahdollisuudet; sekä usein lähtöprosessin käynnistäjänä toimivat organisaatioon liittyvät shokit (Mitchell et al., 2001, 1102–1121; Lee &

Mitchell, 1994, 51–89; Griffeth et al., 2000, 463-488; Hom & Griffeth, 1995; Allen & Mayer, 1990, 1-18). Toiseen ulottuvuuteen, kuuluvat esimerkiksi työmarkkinoiden tilanteesta riippuvat koettujen vaihtoehtojen määrä ja tavoitettavuus; työpaikan vaihtamisen yleinen helppous; sekä lukuisat yksilön yksityiselämään liittyvät tekijät, kuten perheen sisäiset tapahtumat, taloudelliset seikat, opinnot, sekä työn ja elämän yhteensovittaminen (Shaw et al., 1998, 511-525; Lee et al., 1999, 450-462; Hausknecht et al., 2008, 6; Maertz ja Griffeth, 2004, 667–683). Viimeiseen ulottuvuuteen kuuluvat tekijät joiden voidaan katsoa tekevän henkilöstä persoonallisen yksilön, kuten subjektiivinen tapa tarkastella tilanteita, arvot, tunnollisuus, motivoivat tekijät, sekä yleinen asenne työtä kohtaan (Allen & Mayer, 1990, 1-18; Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206).

Juuri erityisesti yksilön persoonaan liittyvien subjektiivisten tekijöiden vuoksi ei vaihtuvuuden ilmiötä voida organisaation näkökulmasta käsitellä yksinkertaisena syy-seuraus-suhteena, jolloin kaikkien tekijöiden hallintaan olisi yksiselitteiset ratkaisukeinot. Yksilön persoona, arvot ja asenteet voivat vaikuttaa suuresti siihen miten kokemukset, tekijät ja organisaation toimet vaikuttavat hänen asenteisiinsa sekä päätöksentekoprosesseihinsa (Lee et al., 1999, 450-462; Maertz & Boyar, 2012, 71–98; Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206). Muun muassa Cotton ja Tuttle (1986, 55-70) totesivat, että irtisanoutuneet työntekijät ovat usein kokeneet heidän työnsä, palkkansa, etenemismahdollisuutensa sekä kollegansa huonommiksi verrattuna kollegoihinsa, jotka ovat pysyneet organisaatiossa.

Koska vaihtuvuus on yksi organisaatioiden henkilöstöhallinnon päällimmäisistä haasteita, on syytä mainita, että sen syytä (attrition drivers) on tarkasteltu paljon myös konsulttinäkökulmasta. Monet globaalit johdonkonsulttifirmat seuraavat aktiivisesti eri toimialojen ja maantieteellisten alueiden vaihtuvuutta ja sen erityispiirteitä, erityisesti kvantitatiivisella tasolla. Muun muassa The Corporate Executive Board Company (CEB, 2012, 18-19) listasi oman globaalin lähtökyselytutkimuksensa tuloksia ja päätteli, että juuri etenemismahdollisuuksien puute; epätydyttävä palkkataso; sekä huono ihmisjohtaminen ovat kolme päällimmäistä syytä jättää organisaatio. Lisäksi merkittävässä osassa olivat

kyselyn mukaan muun muassa tunnustuksen, kunnioituksen sekä työn ja elämän tasapainon puute (CEB, 2012, 18-19).

Edellä läpikäytyillä henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavilla tekijöillä voi olla joko positiivinen tai negatiivinen korrelaatio vaihtuvuuteen (Zheng, 2010, 4146; Cotton & Tuttle, 1986, 55-70). Negatiivisella vaikutussuhteella tarkoitetaan, että muuttujan arvon kasvaminen parantaa henkilöstön pysymistä työssä, eli vähentää vaihtuvuutta. Kun muuttujan vaikutussuhde on positiivinen, lisääntyy henkilöstön vaihtuvuus yleisesti, kun muuttujan arvo kasvaa (Zheng, 2010, 4146). Organisaation näkökulmasta vapaaehtoinen vaihtuvuus voidaan myös jakaa edelleen funktionaaliseen ja dis-funktionaaliseen vaihtuvuuteen. Funktionaalisella vaihtuvuudella tarkoitetaan organisaation kannalta positiivista vaihtuvuutta, joka parantaa sen toimintaa. Näin on esimerkiksi tilanteessa, jossa tehtävissään heikosti suoriutuvan vapaaehtoisen lähtijän tilalle palkataan työssä paremmin suoriutuva henkilö. Dis-funktionaalinen vaihtuvuus on organisaation kannalta haitallista ja näin ollen keskittyminen sen hallintaan on relevanttia (Allen, 2008, 1-2). Organisaation tulee keskittää henkilöstöjohtamisen kehitystoimet parantamaan seikkoja, joilla tähdätään estettävissä olevan dis-funktionaalisen vapaaehtoisen vaihtuvuuden hallitsemiseen (Allen, 2008, 1-2).

Päästäkseen alkuun vaihtuvuuden hallinnassa, tulee organisaation ensiksi tutkia sisäistä vaihtuvuuttaan. Onko vapaaehtoinen vaihtuvuus päällimmäinen ongelma, vai joutuuko organisaatio jatkuvasti irtisanomaan henkilöstöään, esimerkiksi heikon suoriutumisen vuoksi? Jos tahattoman vaihtuvuuden osuus, kuten irtisanomisten, osuus on suuri, voi ongelma piillä esimerkiksi heikossa ja tarkoitusperiä huonosti vastaavassa koulutuksessa tai rekrytoinnissa (Shaw et al., 1998, 511-525). Organisaation vaihtuvuuden ollessa pääosin vapaaehtoista ja dis-funktionaalista, tulisi sen tarkastella kuinka suuri osa vaihtuvuudesta olisi ollut vältettävissä? Missä määrin vaihtuvuus on sille ongelma ja mitkä ovat sen kohtaamat päällimmäiset henkilöstön lähtemistä edistävät tekijät? Tämän jälkeen tulee organisaation luoda suunnitelma (retention plan / retention strategy) pysyvyyden parantamiseksi tai ylläpitämiseksi (Allen, 2008, 1-2).

Tarkastelemme seuraavaksi tarkemmin jo edellä mainittuja yleisimmin tunnistettuja vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä, niin perinteisemmistä kuin uudemmistakin vaihtuvuustutkimuksista, sekä esittelemme yleisesti hyväksytyjä organisaation toimenpiteitä ja strategioita, joille ne voivat pyrkiä vaikuttamaan näihin vaihtuvuuden syihin. Mukailimme seuraavassa muun muassa Pettmania (1973, 43-61), Cottonia ja Tuttlea (1986, 55-70) sekä Ghoshia ja kumppaneita (2013, 288-312) ja jaamme selkeyden vuoksi vaihtuvuuden vaikuttajat kolmeen organisaation näkökulmasta loogiseen ryhmää: 1) organisaatioon ja työhön liittyviin muuttujiin; 2) organisaation ja työn ulkopuolisiin ympäristömuuttujiin; sekä 3) yksilön persoonaan ja henkisiin ominaisuuksiin liittyviin muuttujiin.

2.5.1 Organisaatioon ja työhön liittyvät vaikuttajat

Organisaatioon yleisesti liittyviin sekä suoraan työhön liittyviin muuttujiin lukeutuvat muun muassa tyytyväisyys organisaatiota; sen henkilöstöpolitiikkaa; itse työtä sekä esimiehiä kohtaan; sitoutuminen organisaatioon; juurtuneisuus; koettu oikeudenmukaisuus; palkkion tyydyttävävyys; kehitys- ja etenemismahdollisuudet; sekä usein lähtöprosessin käynnistäjänä toimivat organisaatioon liittyvät shokit (Mitchell et al., 2001, 1102–1121; Lee & Mitchell, 1994, 51–89; Griffeth et al., 2000, 463-488; Hom & Griffeth, 1995; Allen & Mayer, 1990, 1-18).

Sitoutuminen organisaatioon

Organisaatioon sitoutumisella ja vapaaehtoisella vaihtuvuudella on todistetusti hyvin vahva negatiivinen riippuvuus. Aihetta käsitelläänkin lähes jokaisessa vaihtuvuustutkimuksessa. Sitoutumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön psykologista kytköstä organisaatioon, työtehtäviin ja kollegoihin (Allen & Mayer, 1990, 1-18). Sitoutumista voidaan määritellä tilaksi, jossa työntekijä samaistuu organisaationsa tavoitteisiin sekä arvoihin ja haluaa näin pysyä organisaatiossa (Mowday et al., 1982). Allenin ja Meyerin (1990, 1-18) sitoutumismallin mukaan yksilö voi sitoutua organisaatioon kolmella tasolla: tunneperäisesti (affective commitment), normatiivisesti (normative commitment), sekä jatkuvuusperusteisesti (continuance commitment). Kaikki nämä tasot sitovat yksilön organisaatioon ja

näin ollen vähentävät vaihtuvuutta. Yksilön sitoutuminen organisaatioon on tutkittu ennustavan pysyvyyttä jopa paremmin kuin työhön kiintyminen (Ghosh et al., 2013, 288-312). Tämä tarkoittaa, että sitoutunut työntekijä ei heti herkästi jätä organisaatiota, vaikka hänen senhetkinen työtehtävänsä ei miellyttäisikään häntä kovin suuresti. Sitoutuneisuudella katsotaan olevan positiivisia vaikutuksia myös muun muassa yksilön työssä suoriutumiseen ja tunnollisuuteen (Ghosh et al., 2013, 288-312; Thatcher et al., 2002, 231-261).

Henkilökohtaisen sitoutumisen alttiuden ja asteen on myös todettu olevan yksilökohtaista ja persoonasta riippuvaa (Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206). Persoonallisuudeltaan tunnollisten henkilöiden sekä työnantajiinsa aiemmin sitoutumista osoittaneiden henkilöiden oletetaan kokevan todennäköisemmin moraalista velvollisuutta (normatiivinen sitoutuminen) nykyistä työnantajaansa kohtaan (Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206). Organisaatio voi hyödyntää tätä hypoteesia omassa rekrytointiprosessissaan ja pyrkiä jo palkkaus vaiheessa ennakoimaan yksilön tulevaa sitoutumista sekä vaihtoalttiutta.

Tunneperäisen ja jatkuvuusperusteisen sitoutumisen muodot sen sijaan kehittyvät ajan myötä yksilön toimiessa organisaatiossa (Allen & Mayer, 1990, 1-18). Huomioitavaa on, että yksilön persoonaa voi vaikuttaa suuresti siihen miten kokemukset ja organisaation toimet vaikuttavat hänen sitoutumiseensa (Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206; Griffeth et al., 2000, 463-488). Positiiviset kokemukset yleisesti lisäävät tunneperäistä sitoutumista ja negatiiviset taas heikentävät sitä. Jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen taas vaikuttavat kokemukset työstä saadun hyödyn sekä panosten tai uhrausten tasapainosta (Allen & Mayer, 1990, 1-18). Tutkimukset ovat löytäneet useita organisaation hallittavissa olevia tekijöitä, jotka korreloivat tunneperäisen ja jatkuvuusperusteiden sitoutumisen kanssa. Näitä ovat muun muassa urakehitysmahdollisuudet, yhteenkuuluvuuden tunne, sekä arvostuksen saannin tunne (Johnston et al., 1993, 33-49; Tymon et al., 2011, 293-312). Organisaation kannalta olisi siis hyödyllistä kehittää ja kommunikoida selkeä ja houkutteleva urakehitysmalli; suosia yrityksen sisäisiä ylennyksiä; sekä tukea yksilön kehittymistä (Ghosh et al., 2013, 288-312). Lisäksi organisaation tulisi rakentaa ja

kommunikoida tehokkaasti organisaation sisäistä koheesiota ja ”me-henkeä” sekä pyrkiä samalla osoittamaan henkilöstölähtöistä toimintatapaa, jossa yksilöt kokevat, että heitä arvostetaan (Tymon et al., 2011, 293-312; Bawa & Jantan, 2005, 69-80).

Tyytyväisyys tai tyytymättömyys työhön

Työtyytyväisyys on yksi vaihtuvuuden tutkimuksen pitkäaikaisimmista ja eniten tutkituista vaikuttajista ja sen on toistuvasti todettu olevan merkittävässä roolissa yksilön lähtemisalttiutta ennustettaessa (March & Simon, 1958; Lee et al., 1999, 450-462; Hom & Griffeth, 1995). Erityisesti perinteiset asennemallit painottavat työtyytyväisyyden merkitystä ja tarkastelimmekin työtyytyväisyyden vaikutusta jo luvussa 2.3.1. Yksinkertaistetusti ja lyhyesti kuvattuna, työntekijän voidaan odottaa vaihtavan työpaikkaa, jos hän on tyytymätön työhönsä ja vaihtoehtoisia sekä mielenkiintoisempia työpaikkoja on hänen arvionsa mukaan tarjolla (Mitchell ym. 2001, 1102–1122).

Työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys kehittyy yksilön kokemuksista ja nämä puolestaan luovat joko positiivisen, neutraalin tai negatiivisen tunnetilan työtä kohtaan (Johnston et al., 1993, 33-49). Toisin sanoen, työtyytyväisyys lisääntyy, kun yksilö tuntee työn vastaavan hänen arvojaan ja tarpeitaan. Tarpeita on taas kahdenlaisia, fyysisiä sekä psykologisia. Tarkasteltaessa organisaation vaikutusmahdollisuuksia työtyytyväisyyteen voidaan Herzbergin ja kumppaneiden (1959) teoriaa ja jakoa motivaatio- ja hygieniehtekijöihin pitää varsin hyödyllisenä. Teorian mukaan tyytyväisyys ja tyytymättömyys työhön aiheutuvat eri tekijöistä. Motivaatiotekijöiden läsnäolo luonnollisesti lisää tyytyväisyyttä, kun taas hygieniehtekijöiden huono tila lisää tyytymättömyyttä (Herzberg et al., 1959). Huomioitavaa on, että useat myöhemmin tässä luvussa läpikäytävien vaihtuvuuden vaikuttajien voidaan katsoa heijastavan työtyytyväisyyteen, kuten palkkiot, kehittymismahdollisuudet ja organisaation sisäiset sosiaaliset suhteet.

Organisaatio voi pyrkiä hyödyntämään edellä mainittua, jos sen täytyy vähentää henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta. Organisaation tulisi pyrkiä parantamaan sen hygieniehtamuuttujia, sillä ne ovat suurilta osin sen hallittavissa. Kun organisaatio

parantaa hygieniamuuttujien tasoa, kuten työolosuhteita, ihmisläheistä politiikkaa, palkkioita ja työturvallisuutta, on organisaation ja sen työntekijöiden helpompi keskittyä positiivisiin motivaatiotekijöihin (Herzberg et al., 1959; Bawa & Jantan, 2005, 69-80). Lisäksi hygieniamuuttujien parantaminen luonnollisesti lisää organisaatiossa työskentelyn houkuttelevuutta verrattuna ulkopuolisiin mahdollisuuksiin (Shaw et al., 1998, 511-525). Seuraava taulukko (Taulukko 3) erittelee huomionarvoiset motivaatio- ja hygieniamuuttajat.

Taulukko 3. Työtyytyväisyyden vaikuttajat (Herzberg et al., 1959)

Motivaatiomuuttajat	Hygieniamuuttajat
Työ itsessään	Työskentelyolosuhteet
Saavutukset	Säännöt, politiikka ja hallinto
Tunnustukset	Palkkiot
Vastuu	Työturvallisuus
Kehittymismahdollisuudet	Suhteet kollegoihin
Ylennykset	Suhteet esimiehiin

Laajasti tarkasteltuna yleisen työtyytyväisyyden alle voidaan myös sisällyttää muun muassa itse työn mielekkyys ja haastavuus; työn imu; työn stressaavuus; voimaantumisen tunne (empowerment); sekä työolo- ja ympäristö (Ghosh et al., 2013, 288-312). Työntekijöiden on todettu pysyvän työssään pidempään, kun heidät sisällytetään johdonmukaisesti heitä koskevaan päätöksentekoon ja he kokevat henkilökohtaista vastuuta työkokonaisuutta kohtaan sekä kokevat työnsä sopivan haastavaksi ja monipuoliseksi (Magner et al, 1996, 135-143; Birt et al., 2004, 25-31). Myös yksilön kokema liiallisen ja pitkittyneen työperäisen stressin on todettu altistavan lähtökäyttäytymiselle (Gruber & Madrian, 1994, 86-102; Firth et al., 2012, 170-187). Erityisesti uusien työntekijöiden on todettu jättävän organisaation nopeasti stressin vuoksi, jos roolia tai odotuksia ei ole kunnolla määritelty ja kommunikoitu; alkukoulutus ei valmista kunnolla tehtäviin; ja jos he eivät koe saavansa riittävästi tukea lähijohdoltaan (Bawa & Jantan, 2005, 69-80; Gruber & Madrian, 1994, 86-102).

Organisaation tulisi näin ollen pyrkiä henkilöstöjohtamisessaan kohti voimallistamisen, vastuunjaon ja päätöksentekoon sisällyttämisen kulttuuria, sekä panostaa erityisesti uusien työntekijöidensä perusteelliseen kouluttamiseen ja tukemiseen (Magner et al, 1996, 135-143; Birt et al., 2004, 25-31; Bawa & Jantan, 2005, 69-80; Gruber & Madrian, 1994, 86-102). Jälleen kerran on kuitenkin huomioitava yksilön subjektiivinen tapa tarkastella ympäristöä ja reagoida sen muuttujiin. Nämä persoonalliset tekijät johtavat, työhön ja organisaatioon liittyvien muuttujien ohella, yksilötasolla erilaisiin ja erivahvuisiin lopputuloksiin (Griffeth et al., 2000, 463-488).

Lisäksi todettakoon, että useat meta-analyysit ovat myös antaneet joko ristiriitaisia tai väheksyviä tuloksia työtyytyväisyyden sekä sitoutumisen vaikutuksista todelliseen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen (Wong et al., 1995, 342–346; Zheng & Lamond, 2009, 423-443; Griffeth et al., 2000, 463-488). Yleisesti näitä vaikuttajia pidetään kuitenkin varsin merkittävänä ja huomionarvoisina tekijöinä ja niiden vaikutusten puolesta on myös paljon puoltavaa tutkimusta (March & Simon, 1958; Lee et al., 1999, 450-462; Mitchell et al., 2001; 1102-1104; Lee & Mowday, 1987, 721-743).

Tyytyväisyys esimiehiin

Vaikka aihetta ei varsinaisesti ole tutkittu liiemmin, vaan aihe on yleensä tyydytty lähinnä mainitsemaan muun tutkimuksen ohella, on myös henkilöstön tyytyväisyydellä esimiestyöskentelyn osoitettu olevan vaikutus vaihtuvuuteen erityisesti aloilla, joissa työskentelee korkeakoulutettuja ammattilaisia (Tymon et al., 2011, 293-312). Korkeasti koulutetut työntekijät osaavat odottaa ja vaatia osallistuvaa, heitä tukevaa, inspiroivaa, valmentavaa ja voimallistavaa esimiestoimintaa (Beulen, 2009, 270-288). Työntekijät myös odottavat esimiehiltään kehittävää kommunikaatiota, tunnustusta, luottamusta sekä tukea ja valmennusta urakehitykseen (Tymon et al., 2011, 293-312). Vuorovaikutteisten johtamisteorioiden (kuten leader-member exchange) mukaan johtajuus nojautuu esimiesten ja heidän alaisten molemmansuuntaiseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen (Dansereau et al., 1975, 46-78). Esimiehiltä odotetaan nykyisin hyviä esimies- ja työyhteisötaitoja.

Jos työntekijät kokevat esimiestyöskentelyn erityisen heikoksi ja eivät saa odottamaansa tukea, heidän lähtöalttiutensa kasvaa (Tymon et al., 2011, 293-312; Hausknecht et al., 2008, 5-6). Näin ollen organisaation tulisi vahvasti panostaa suorien esimiesten kouluttamiseen ja roolien selkiyttämiseen. Erityisesti nuorten ja kokemattomien esimiesroolissa olevien johtajien tulisi saada riittävästi valmistavaa ja tukevaa koulutusta ja valmennusta niin ihmisten johtamisesta (leadership soft skills), kuin johtamisen hallinnollisestakin puolesta. Organisaatio voi lähestyä tätä haastetta, niin formaalilla koulutuksella (muun muassa kommunikaatio, syväjohtaminen, motivointi, valmentaminen), kuin esimerkiksi mentori-ohjelmilla, joissa kokeneemmat ihmisjohtajat valmentavat uusia esimiehiä.

Juurtuneisuus

Sitoutumisen ja työtyytyväisyyden käsitteisiin jokseenkin läheisesti liittyvää juurtuneisuutta ja organisaatioon kiintymistä on myös tutkittu runsaasti (Mitchell et al., 2001, 1102–1121; Tanova & Holtom, 2008, 1553-1568). Kävimme juurtuneisuutta ja siihen liittyvää teoriaa tarkemmin läpi kappaleessa 2.3.2. Kuten aiemmin totesimme, juurtuneisuus on yhdistelmä yksilön linkkejä ja kiintymystä organisaation muihin ihmisiin ja ryhmiin; yksilön kokemaa yhteensopivuutta organisaation kanssa; sekä uhrauksia, jotka yksilö joutuisi tekemään lähtiessään organisaatiosta (Mitchell et al., 2001, 1102–1121; Tanova & Holtom, 2008, 1553-1568). Juurtuneisuus voidaan myös katsoa jakaantuvan ulkopuoliseen (yksityiselämään liittyvät tekijät, jotka pitävät yksilön paikallaan) ja työhön liittyvään juurtuneisuuteen (Mitchell et al., 2001, 1102–1121).

Kiintymystä organisaatioon, työhön ja sen ihmisiin pidetään yleisesti tärkeänä vaikuttajana yksilön pysyvyyden kannalta, muttei kuitenkaan yhtä vahvana ennustajana tai vaikuttajana kuin työtyytyväisyyttä tai organisaatioon sitoutuneisuutta (Griffeth et al., 2000, 463-488; Mitchell et al., 2001, 1102–1121). Toisaalta muun muassa Crossleyn ja kumppaneiden (2007, 1031–1042) saamat tulokset viittaavat, että juurtuneisuudella voisi olla jopa perinteisiä asenteellisia (esimerkiksi työtyytyväisyys) tekijöitä voimakkaampi vaikutus vaihtuvuuteen.

Juurtuneisuuden -ilmiö myös tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden vaikuttaa negatiivisesti vaihtuvuuteen (Mitchell et al., 2001, 1102–1121). Esimerkiksi mentorointi-ohjelmilla ja kehitysprojekteilla voidaan lisätä henkilöstön keskinäisiä sosiaalisia linkkejä organisaation sisällä. Panostamalla työyhteisön ja ryhmien yhteisiin aktiviteetteihin voidaan pyrkiä parantamaan yksilön kokemaa yhteensopivuutta. Parantamalla luontaisetuja organisaatio voi pyrkiä kasvattamaan yksilön kokemien uhrausten määrää liittyen organisaatiosta poistumiseen, ja näin nostaa henkilöstön lähtökynnystä. (Mitchell et al., 2001, 1102–1121; Crossley et al., 2007, 1031-1042; Ghosh et al., 2013, 288-312; Walker, 2001, 6-10)

Etenemismahdollisuudet ja ammatillinen kehittyminen

Kuten aiemmin jo lyhyesti mainittiin, etenemismahdollisuuksien on todettu korreloivat tunneperäisen ja jatkuvuusperusteisen sitoutumisen kanssa (Johnston et al., 1993, 33-49; Cotton & Tuttle, 1986, 55-70; Walker, 2001, 6-10). Etenemismahdollisuudet mainitaan myös kärki sijoilla useiden johdonkonsulttifirmojen itsenäisissä lähtökyselytutkimuksissa (CEB, 2012, 18-19). On varsin luonnollista ja yleistä, että yksilö hakee työelämässään menestystä ja etenemistä varsinkin uransa alku- ja keskivaiheessa. Jos työntekijä kokee, ettei hänellä ole etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia nykyisessä organisaatiossa, nostaa tämä todennäköisyyttä jättää organisaatio ja hakea etenemismahdollisuuksia sen ulkopuolelta (Birt et al., 2004, 25-31). Organisaation tulisikin kehittää ja kommunikoida selkeä ja houkutteleva urakehitysmalli; suosia yrityksen sisäisiä ylennyksiä; sekä tukea yksilön kehittymistä esimerkiksi seuraavaan rooliin valmentavilla ohjelmilla (Ghosh et al., 2013, 288-312).

Myös oppiminen sekä kehittyminen, ja sitä kautta oman ammattitaidon sekä ammatillisen arvon kehittäminen, luonnollisesti kiinnostavat työntekijöitä erityisesti uran alkutaipaleella (Birt et al., 2004, 25-31; Beulen, 2009, 270-288). Koulutuksen tarjoaminen ei kuitenkaan ole vaihtuvuuden kannalta täysin yksiselitteinen tekijä, sillä tarjottu koulutus- ja kehittymismahdollisuudet luonnollisesti myös parantavat heidän mahdollisuuksiaan työmarkkinoilla (Mueller & Price, 1990, 321-335). Kuitenkin organisaation tarjoaman koulutuksen on tutkimuksissa toistuvasti todettu

korreloivan vähentyneen vaihtuvuuden kanssa (Shaw et al., 1998, 511-525). Organisaation näkökulmasta, voitaneen siis todeta, että panostaminen henkilöstön työssä kehittymiseen ja oppimiseen sekä niin työssä tapahtuvaan valmennukseen ja mentorointiin, kuin relevanttiin muodolliseen koulutukseenkin kannattaa, jos se pyrkii parantamaan vaihtuvuuslukujaan (Beulen, 2009, 270-288; Shaw et al., 1998, 511-525). Kasvumahdollisuuksien läsnäolo on hyvin tärkeä tekijä erityisesti työurallaan alkuvaiheessa olevien yksilöiden kohdalla.

Oikeudenmukaisuus ja reiluus

Yksilön kokeman organisaation sisäisen oikeudenmukaisuuden on myös todettu vaikuttavan yksilön tyytyväisyyteen ja lähtöalttiuteen (Abbasi & Hollman, 2000, 333-342; Ghosh et al., 2013, 288-312). Oikeudenmukaisuuden ja reiluuden voidaan katsoa sisältyvän ja olevan myötävaikuttajana useissa muissa vaihtuvuuteen vaikuttavissa tekijöissä, sillä oikeudenmukaisuus ja reiluus voi liittyä muun muassa palkkaukseen ja palkitsemiseen; tiedon jakoon; tukemiseen; tarjottuihin etenemismahdollisuuksiin; henkilöstön oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun; sekä esimiestoimintaan (Griffeth et al., 2000, 463-488). Työntekijät muun muassa mielessään vertaavat saamaansa palkkio-panos - suhdetta ja kohtelua muihin kanssatyöntekijöihinsä. Muun muassa Shawn ja kumppaneiden (1998, 511-525) sekä Griffetin ja kumppaneiden (2000, 463-488) saamat tulokset osoittivat selkeän käänteisen kytköksen koetun organisaatiossa vallitsevan reiluuden ja oikeudenmukaisuuden sekä vapaaehtoisen vaihtuvuuden välillä.

Huomioitavaa on jälleen, että myös oikeudenmukaisuuden osalta yksilön kognitiivisilla prosesseilla on suuri vaikutus hänen kokemasta reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta (Lee et al., 1999, 450-462; Maertz & Boyar, 2012, 71-98). Kuitenkin organisaatio voi muun muassa selkeät palkitsemissäännöt asettamalla; tasapuolisella kohtelulla; oikealla tiedon jakamisella; läpinäkyvyydellä; sekä kommunikaatiolla vaikuttaa henkilöstön keskimääräiseen oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Nämä periaatteet ja toimet saavat työntekijän kokemaan, että organisaatio välittää yksilöstä ja toimii oikeudenmukaisesti (Shaw et al., 1998, 511-525).

Palkkiot ja etuudet

Jo perinteiset asennemallit huomioivat työstä saatavien ulkoisten palkkioiden, kuten palkan, bonusten ja muiden luontaisien, vaikuttavan työntekijän vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen (Steers, 1977, 46-56; Price & Mueller, 1981, 543-565; Hausknecht et al., 2008, 6). Hyvänä koettu ja olemassa olevien vaihtoehtojen kanssa kilpailukykyinen palkka parantaa pysyvyyttä ja huonoksi koettu palkkataso taas lisää vaihtuvuutta (Shaw et al., 1998, 511-525; Ramlall, 2003, 63-72). Hyvin relevanttia ja huomioitavaa on myös, että tutkimuksissa on pystytty todistamaan, että pysyvyyden pitäminen ja parantaminen palkkioiden ja etuuksien muodossa tulee yritykselle pitkällä tähtäimellä halvemmaksi, kuin korkea vaihtuvuus ja siitä aiheutuvat kulut (Lee et al., 2006, 1951-1975).

Rahapalkan ja bonusten lisäksi muista yksilölle usein tärkeistä etuuksista mainittakoon muun muassa työterveydenhuolto sekä eläke-, sairaus- ja henkivakuutukset (Shaw et al., 1998, 511-525). Edellä mainituilla eduilla on todettu olevan rahapalkkioiden lisäksi suurin vaikutus pysyvyyteen erityisesti maissa joissa julkinen tai lakiperusteinen terveydenhoito ei ole korkealla tasolla (Lee et al., 2006, 1951-1975). Näin ollen voidaan olettaa niiden olevan relevantteja myös kohdemaassamme, eli Filippiineillä.

Palkka ja etuudet luetaan hygieniatekijöiksi. Mikä tarkoittaa, että huonoksi koetulla palkalla on suurempi vaikutus vaihtuvuuden lisääntymiseen pitkällä tähtäimellä, kuin hyväksi koetulla palkalla on pysyvyyteen (Herzberg et al., 1959; Ramlall, 2003, 63-72). Toisin sanoen, työntekijöiden voidaan katsoa tottuvan hyvään palkkaan, eikä se yksin pidä heitä tyytyväisinä pitkällä tähtäimellä. Hygieniamuuttajat ovat suurilta osin organisaation hallittavissa ja niiden parantaminen kuitenkin vähentää työntekijöiden tyytymättömyyttä. Näin ollen kilpailukykyinen palkitsemismalli on tärkeässä roolissa, kun halutaan hallita vaihtuvuutta. Kun organisaatio parantaa palkan ja etujen tasoa, on organisaation ja sen työntekijöiden helpompi keskittyä positiivisiin työn aspekteihin (Bawa & Jantan, 2005, 69-80). Lisäksi palkkiotason ja muiden etuuksien parantaminen luonnollisesti lisäävät organisaatiossa työskentelyn houkuttelevuutta verrattuna

ulkopuolisiin mahdollisuuksiin (Shaw et al., 1998, 511-525). Palkkioiden voidaankin katsoa vaikuttavat yksilön vaihtuvuuteen monella tasolla. Edellä mainittujen tason lisäksi voidaan palkkioiden kilpailukykyä tarkastella myös oikeudenmukaisuuden ja yksilön maksimaalisen hyödyn etsinnän kannalta (Shaw et al., 1998, 511-525).

Shokit vaihtuvuuden laukaisijana

Edellä mainittujen ja suoraan luokiteltavissa olevien vaihtuvuuteen vaikuttavien muuttujien lisäksi, mainittakoon myös äkilliset shokit ja konfliktit, jotka voivat nopeasti ja varsin odottamattomasti lisätä yksilön tai ryhmän lähtöaikeita. Osa shokeista voi olla täysin organisaation ulkopuolisista muuttujista johtuvia, mutta osa myös organisaatioon liittyviä ei-asenteellisia vaikuttajia (Lee & Mitchell, 1994, 51–89; Mitchell et al., 2001, 1102-1121).

Muun muassa Leen ja Mitchellin (1994, 51–89) julkaisema Unfolding -malli korostaa yksilön päätöksentekoprosesseja sekä niihin vaikuttavia tapahtumia, ja esittää että työpaikan vaihtoa edeltää usein työn ulkopuolinen tapahtuma eli ”shokki,” joka laukaisee lähtöprosessin. Tämä pätee varsin yleisesti tapauksissa joita perinteiset asennemallit eivät selitä, eli tilanteissa joissa yksilö on verrattain tyytyväinen työhönsä, mutta jokin tapahtuma työn ulkopuolella saa työntekijät jättämään organisaation ilman lähtöä edeltäneitä negatiivisia työasenteita (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Holtom et al., 2005, 337-352).

Malli jakaa shokki-vaikuttajat kolmeen päätyyppiin: 1) työn ulkopuolisiin henkilökohtaisiin tapahtumiin; 2) työhön liittyviin henkilökohtaisiin tapahtumiin; sekä 3) organisaatioon itseensä liittyviin muutoksiin (Lee & Mitchell, 1994, 51-89). Ensimmäiseen luokkaan voidaan katsoa lukeutuvan muun muassa puolison työn sijainnin muutokset, sairastapaukset perheessä, perheenlisäys, sekä äkkirikastuminen. Näitä organisaation ja työn ulkopuolisia muuttujia pohditaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa 2.5.2. Toiseen luokkaan kuuluvat muun muassa uudet työtarjoukset; menetetty ylennys tai jokin muu yksilön kokema itseään koskeva epäreilu tapahtuma; sekä ristiriitojen kärjistyminen esimiehen tai kollegoiden kanssa. Viimeiseen luokkaan lukeutuvat muun muassa yrityksen

sisäiset skandaalit, organisaationmuutokset, yhteistoimintaneuvottelut, sekä yritysfuusiot. (Lee & Mitchell, 1994, 51-89)

Yritys voi pyrkiä hallitun ja avoimen kommunikaation kautta valmistamaan työntekijöitä mahdollisiin vaihtuvuutta lisääviin negatiivisiin shokkeihin, kuten yritysfuusioihin, yhteistoimintaneuvotteluihin, ja lomautuksiin. Tämä voi mahdollisesti vähentää haitallisten jännitteiden ja henkilöstön oman spekulatiivisen negatiivisia vaikutuksia. (Donnelly & Quirin, 2006, 59-77).

Useat aiheeseen paneutuvat tutkimukset suosittelevat ennen kaikkea niin sanotun shokkidatan keräystä osana organisaation lähtöhaastatteluja (Holtom et al., 2005, 337-352; Maertz & Boyar, 2012, 71-98). Koska lähtöprosessi saa usein alkunsa jostain shokinkaltaisesta sattumasta, on näiden tapahtumien ymmärtäminen yrityksen kannalta relevanttia, taustalla vaikuttavien tyytymättömyyssiiden ohella. Keräämällä lähtödataa yritys voi päätellä, lähtevätkö työntekijät tyytymättömyydestä nykyiseen työhön ja organisaatioon, vai ovatko syynä esimerkiksi kiristynyt ulkoinen kilpailu työmarkkinoilla. Lähtödata voi myös paljastaa yrityksen käytössä olevia, mutta aikansa nähneitä henkilöstösäädöksiä, jotka voivat liian kankeina ajaa muutoin tyytyväisen työntekijän ulos organisaatiosta. Näitä voivat olla muun muassa perhe- ja koulutusvapaisiin sekä joustavuuteen liittyvät säännökset. Jos organisaatio voi todeta menettävänsä työvoimaa näistä syistä johtuen, voi se halutessaan pyrkiä esimerkiksi työajoissa joustamiseen, päivähoitojärjestelyihin, tai opintovapaiden järjestämiseen sopivin edellytyksin (Holtom et al., 2005, 337-352; Maertz & Boyar, 2012, 71-98). Lähtöhaastatteludatan keruu voi myös paljastaa hiljaisia henkilöstön välisiä konflikteja tai yleistä tyytymättömyyttä esimerkiksi tiettyä esimiestä kohtaan. Tämä mahdollistaa tilanteisiin puuttumisen ennen niiden eskaloitumista ja seuraavan vaihtuvuuden realisoitumista (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Holtom et al., 2005, 337-352).

2.5.2 Organisaation ulkopuoliset vaikuttajat

Organisaation ulkopuolisiin sekä henkilön yksityiselämään liittyviin muuttujiin kuuluvat esimerkiksi työmarkkinoiden tilanteesta riippuvat koettujen vaihtoehtojen määrä ja tavoitettavuus; työpaikan vaihtamisen yleinen helppous; sekä lukuisat yksilön yksityiselämään liittyvät tekijät, kuten perheen sisäiset tapahtumat (esimerkiksi häät, lasten syntymät, partnerin työpaikan muutto toiseen kaupunkiin ja sairastumiset perheessä), taloudelliset seikat, opinnot, sekä työn ja elämän yhteensovittaminen (Shaw et al., 1998, 511-525; Lee et al., 1999, 450-462; Hausknecht et al., 2008, 6; Maertz ja Griffeth, 2004, 667–683). Ulkoisten vaikuttajien luonteesta johtuen, yksittäisellä organisaatiolla itsellään on hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa suoraan kyseisiin vaihtuvuuden tekijöihin ja syihin. Sen sijaan, organisaatio voi pyrkiä omalla toiminnallaan asemoimaan itsensä mahdollisimman optimaalisesti, ulkoisessa toimintakentässä ja näin ainakin osin vähentää negatiivisten ulkoisten tekijöiden vaikutuksia (Shaw et al., 1998, 511-525).

Vaihtamisen helppous

Kuten jo aiemmin vaihtuvuuden teoreettisia malleja tarkastellessamme totesimme, yksilön voidaan katsoa pyrkivän työnetsinnässään löytämään itselleen parhaan mahdollisen ja tasapainoisen vaihtoehdon niin henkilökohtaisen talouden, kuin työn mielekkyydenkin kannalta (March & Simon, 1958). Näin ollen organisaation ulkoisilla tekijöillä, kuten vaihtoehtoisten työpaikkojen määrällä sekä houkuttelevuudella, ja niiden saatavuudella on lisäävä vaikutus vaihtuvuuteen (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Maertz ja Griffeth, 2004, 667–683).

Yksittäinen organisaatio ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan ulkoisten vaihtoehtojen määrään, sillä yleisen taloussuhdanteen ja alan työmarkkinatilanteen voidaan katsoa säätelevän työn tarjontaa (Shaw et al., 1998, 511-525). Vaihtuvuuden voidaan katsoa yleisesti vähenevän työmarkkinatilanteen ollessa heikko. Vaihtuvuuden on taas todettu yleisesti kasvavan talouden noususuhdanteissa, kun vaihtoehtoisia työpaikkoja on runsaammin tarjolla. Organisaatio voikin vain pyrkiä omilla sisäisillä, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä kiintymiseen vaikuttavilla, motivaatio- sekä hygieniehtekijöillään parantamaan

omaa asemaansa muiden työntarjoajien joukossa ja näin ollen korottaa omien työntekijöidensä kynnystä vaihtaa työpaikkaa (Shaw et al., 1998, 511-525; Griffeth et al., 2000, 463-488).

Työn ja elämän yhteensovittaminen

Niin Maertzin ja Griffethin (2004, 667–683) kahdeksan vaihtuvuusmekanismien - malli, kuin useat perinteiset vaihtuvuuden asennemallit (Griffeth et al., 2000, 463-488; Hausknecht et al., 2008, 5-6) sisältävät komponentteja työ- ja yksityiselämän synergioihin sekä tasapainoon liittyen. Useat vaihtuvuuteen ja pysyvyyteen liittyvät tutkimukset ovat vahvistaneet hyväksi koetun työn ja yksityiselämän tasapainon vähentävän vaihtuvuutta (Ghosh et al., 2013, 288-312; Walker, 2001, 6-10).

Ulkopuoliset vaikuttajat voivat olla luonteeltaan jokapäiväisen arjen kautta vaikuttavia tekijöitä tai äkillisiä shokin kaltaisia tapahtumia. Jokapäiväiseen arkeen ja näin ollen työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen voidaan katsoa vaikuttavan muun muassa yksilön työn ulkopuoliset vastuut niin muissa organisaatioissa, yhteisöissä, kuin perheessään; kodin etäisyys työpaikasta ja liikkumiseen käytetty aika; työn ja työaikojen joustavuus ja sopivuus suhteessa yksilön kokemuksiin tarpeisiin; sekä etätömahdollisuudet (Griffeth et al., 2000, 463-488; Hausknecht et al., 2008, 5-6; Beulen, 2009, 270-288). Äkillisiksi muutoksiksi tai shokin kaltaisiksi tilanteiksi voidaan katsoa muun muassa perheessä tapahtuvat vakavat sairastumiset sekä paikkakunnan tai asuinmaan vaihtaminen esimerkiksi kumppanin työn tai omien opintojen perässä (Hausknecht et al., 2008, 5-6).

Organisaation mahdollisuudet vaikuttaa suoraan osaan edellä mainituista tilanteista ovat luonnollisesti hyvin rajalliset. Vaikuttaminen esimerkiksi yksilön perheen sisäiseen dynamiikkaan ja tapahtumiin ei voida katsoa kuuluvan organisaation henkilöstöjohtamisen tehtäviin. Organisaatio voi kuitenkin liiketoiminnan tyypistä riippuen pyrkiä tekemään työskentelystä ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta mahdollisimman helppoa (Beulen, 2009, 270-288). Työssä käynnin helppous ja työ- ja yksityiselämän konfliktien todennäköisyyden vähentäminen parantavat työtyytyväisyyttä ja näin ollen pysyvyyttä (Shaw et al.,

1998, 511-525; Walker, 2001, 6-10). Organisaatio voi muun muassa pyrkiä lisäämään työaikojen ja työtapojen, kuten etätöön, joustavuutta (Beulen, 2009, 270-288). Organisaatio voi myös pyrkiä valitsemaan fyysisen lokaationsa mahdollisimman helposti lähestyttäväksi työntekijöilleen, joka näin ollen vähentää työntekijöiden matkustamiseen käyttämää aikaa (Hausknecht et al., 2008, 5-6).

2.5.3 Yksilön persoona ja henkiset vaikuttajat

Uusimmat tutkimukset päätyvät enenemissä määrin toteamaan, että yksin palkkioiden ja työtyytyväisyyden vaikutukset pysyvyyteen ovat varsin rajalliset, vaan monilla ei-asenteellisilla ja ei-monetaarisilla yksilöllisillä tekijöillä on suuri merkitys työntekijän pysyvyyteen (Kristof-Brown, et al., 2005, 281-342; Zheng et al., 2010, 4148-4156). Yksilön subjektiivinen tapa tarkastella ja reagoida ympäristön muuttujiin johtavat yksilötasolla erilaisiin ja erivahvuisiin lopputuloksiin (Griffeth et al., 2000, 463-488). Yksilön persoonaan ja henkisiin muuttujiin kuuluvat tekijät joiden voidaan katsoa tekevän henkilöstä persoonallisen yksilön, kuten subjektiivinen tapa tarkastella tilanteita, arvot, tunnollisuus, motivoivat tekijät, sekä yleinen asenne työtä kohtaan (Allen & Mayer, 1990, 1-18; Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206).

Nämä yksilölliset erot voivat olla suuressa roolissa siinä, millainen ja kuinka suuri merkitys ulkoisilla ja työhön liittyvillä muuttujilla on vaihtuvuuden todennäköisyyteen henkilötasolla (Ng & Butts, 2009, 289-310). Muun muassa juuri edellä mainittu Kahdeksan motivaatiomekanismin -malli, pyrkii selittämään, miksi samat olosuhdetekijät voivat tuottaa vaihtuvuuden ja työssä pysyvyyden suhteen useita erilaisia lopputuloksia, yksilöllisistä psykologisista tekijöistä riippuen (Maertz & Griffeth, 2004, 667-683). Muun muassa henkilökohtaisen sitoutumisen alttiuden ja asteen on todettu olevan yksilökohtaista ja persoonasta riippuvaa (Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206). On myös hyvin yksilöllistä, kuinka voimakkaasti henkilö kokee ulkoiset vaikuttajat; kuinka nopeasti hän alkaa kokea tyytymättömyyttä tai tylsistymistä työtehtävissään; ja kuinka mahdollisena tämä kokee esimerkiksi uran vaihdon (Griffeth et al., 2000, 463-488).

Organisaatiolla on luonnollisesti hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa yksilön persoonaan tai psykologisiin ominaisuuksiin, vaan se voi lähinnä pyrkiä huomioimaan nämä tekijät mahdollisimman tehokkaasti jo rekrytointivaiheessa (Barrick & Zimmerman, 2009, 183-206). Tehokas lähiesimiestoiminta pyrkii myös huomioimaan työntekijöiden henkilökohtaiset erot (Beulen, 2009, 270-288). Tähän voidaan puolestaan pyrkiä parantamaan panostamalla esimieskoulutukseen. Ennen kuin näihin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä tulee organisaation kuitenkin ymmärtää tarkat syyt vaihtuvuuteen sen sisällä. Tämä taas jälleen korostaa lähtödatan keräämisen ja vaihtuvuusanalyysin tärkeyttä (Holtom et al., 2005, 337-352; Donnelly & Quirin, 2006, 59-77; Maertz & Boyar, 2012, 71-98).

3 VAIHTUVUUS TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Jokaisella liiketoiminnan alalla ja sen työllä on omat erityispiirteensä, jotka lyövät leimansa myös alan vaihtuvuuden ominaispiirteisiin. Tämän lisäksi muun muassa Erez ja Earley (1993) ovat todenneet paikallisen kulttuuripiirin vaikuttavan voimakkaasti yksilön arvoihin, normeihin sekä käytökseen myös vaihtuvuuden osalta. Muun muassa Nicholson ja Aman (2012, 233-234) toteavat, että tapauskohtaisen vaihtuvuuden ilmiön ymmärtäminen sekä sen hallinta prosessien ulkoistamistoimialalla vaatii ilmiön tarkastelua useasta näkökulmasta, kuten sosiaaliselta, kulttuurilliselta, työnkuvan sekä toimintaympäristön olosuhteiden kantilta.

Tässä luvussa tarkastellaan vaihtuvuuden ilmiön erityispiirteitä toimintaympäristössä. Ensin tarkastelemme palveluiden ulkoistamisalaa (global offshore market) ja sen kehitystä sekä ominaispiirteitä vaihtuvuuden kannalta. Tämän jälkeen paneudumme Filippiinien Shared Services ja Business Process Outsourcing työmarkkinoihin ja paikallisen kulttuurin vaikutuksiin.

3.1 Global In-house Centers ja Shared Services

Sisäiset palvelukeskukset (GIC), Shared Services Centerit ja palvelujen ulkoistamisyrietykset (BPO) pyrkivät pääperiaatteiltaan keskittämään yrityksiä volyymiltaan suuria prosesseja halvempien tuotantokustannuksien alueille (Nicholson & Aman, 2012, 232-247). Business Process Outsourcingin tapauksessa yritys ulkoistaa tietyt prosessinsa kokonaan toiselle yritykselle (BPO), jolta ostaa palvelun (Nicholson & Aman, 2012, 232-247). Sisäisten palvelukeskusten (global in-house center) tapauksessa emoyhtiö omistaa palvelukeskuksen ja näin ollen keskuksessa työskentelevät työntekijät palvelevat usein kollegoitaan tai oman yrityksen asiakkaita ympäri maailmaa. Molemmissa malleissa ajatuksena on lisätä yrityksen kykyä vastata volyymin kasvuun mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä hallitusti, ja näin ollen parantaa organisaation globaalia kilpailukykyä (Nicholson & Aman, 2012, 232-247).

Gloaali palveluiden ulkoistamistoimiala (global sourcing market) on kasvanut vuoteen 2012 mennessä noin USD120 miljardin globaaleiksi markkinoiksi (BPAP, 2012, 10). Siinä missä perinteiset palveluiden kysyntämarkkinat, kuten Yhdysvallat, Iso-Britannia, sekä muu Eurooppa, ovat pitäneet asemansa ulkoistettavien palveluiden suurimpina kysyjinä viimeisen vuosikymmenen aikana, myös Aasian palveluiden tuottajamaat, kuten Intia ja Filippiinit, ovat pysyneet perinteikkäästi johtavina ulkoistamisen kohdemaina (Tholons, 2014, 2-4). Samalla on ollut havaittavissa kehittyvien markkinoiden ja perinteisten palveluiden tuottajamarkkinoiden lisääntynyt osuus myös palveluiden kysyjänä (Everest Group, 2014, 20). Kiina on selkein esimerkki tästä kehityksestä (Tholons, 2014, 2-4). Viimeisten vuosien aikana myös Etelä-Amerikan maat, kuten Brasilia, Kolumbia, Chile ja Meksiko, ovat kasvattaneet osuuttaan palvelukeskusten kohdemaana (Everest Group, 2014, 12-13). Vuosituhannen alun kehitystä kuvaa myös yhä monimutkaisempien, arvokkaampien ja kokonaisvaltaisempien palveluiden ja prosessien ulkoistaminen palvelukeskuksiin (Nicholson & Aman, 2012, 233-234; SSON, 2014, 7-8).

Prosessien ulkoistamisalan palvelukeskusten toiminta on hyvin henkilöstövoittoista ja tämä luonnollisesti nostaa henkilöstön pysyvyyteen ja tehokkuuteen liittyvät kysymykset hyvin tärkeään asemaan yritystoiminnan onnistumisen kannalta (Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1288; Nicholson & Aman, 2012, 233-234). Henkilöstön suuri vaihtuvuus on käytännössä aina leimannut palvelukeskustoimialaa maailmanlaajuisesti ja vapaaehtoinen vaihtuvuus onkin yksi alan yritysten suurimmista haasteista (Nicholson & Aman, 2012, 232-234; Aitchison, 2014, 4). Pysyvyyden varmistamisen lisäksi myös uuden työvoiman houkuttelu alalle on todettu laajalti varsin haasteelliseksi ja näin ollen hyvin kalliiksi (Budhwar et al., 2009, 351-362; Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1288). Useissa prosessienulkoistamispalveluiden tuottajamaissa, kuten Intiassa, Kiinassa ja Filippiineillä nopea työstä työhön vaihtaminen, eli ”job hopping” on verrattain yleistä, sillä vastaavia tai hieman houkuttelevammiksi koettuja tehtäviä tai palkkioita on paljon tarjolla (Nicholson & Aman, 2012, 233-234).

Edellisissä alaluvuissa käytiin läpi jo vuosikymmenten tutkimuksissa todettuja vaihtuvuuden ilmiön vaikuttajia ja hallintakeinoja. Näiden löydösten ja yleisten vaihtuvuuden vaikuttajien voidaan olettaa pätevän myös palvelukeskusalalla, sillä useat Shared Services ja Business Process Outsourcing toimialaan paneutuneissa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia (Hechanova, 2013, 349-350; Nicholson & Aman, 2012, 233-234). Tämän lisäksi alaan keskittyneet tutkimustulokset ovat löytäneet ja määritelleet useita palvelujenulkoistamisalalle ominaisia ja hyvin käytännönläheisiä muuttajia (Deery et al., 2002, 471-496; Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1288; Hechanova, 2013, 349-350).

Palvelukeskusten työvoiman vaihtuvuutta on tutkittu paljon erityisesti Intiassa, joka on prosessienulkoistamispalveluiden perinteisin ja suurin tuottajamaa ja jossa alan suuri vaihtuvuus on koettu jo pitkään sen suurimmaksi haasteeksi (Nicholson & Aman, 2012, 232-234; Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1288; Kulshreshtha & Kumar, 2005, 103-108). Näissä tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että maan palkkatason nopea nousu; alan keskimääräisesti nuori työvoima; sekä kasvavilla paikallisilla markkinoilla syntyvä osaavan työvoiman kysynnän ja tarjonnan ero ovat suurimmat rakenteelliset syyt alan suurelle vaihtuvuudelle (Kuruville & Ranganathan, 2010, 136-153). Palvelukeskusorganisaatioiden toimintaan vahvasti kuuluvien henkilöstön tehokkuuden valvonnan; henkilökohtaisten tulostavoitteiden; lyhyiden taukojen; sekä usein haastavien työaikojen on myös katsottu lisäävän työntekijöiden väsymystä sekä stressiä, ja näin ollen vaikuttavan alan vaihtuvuuteen sitä lisäävästi (Budhwar et al., 2006, 881-897). Suureen rooliin nousevat myös alalle yleiset ja varsin haasteelliset työajat, kuten yötyö, joka on usein mannerten välisten palveluiden tuottamisen edellytys. Myöhäiset ja vaihtuvat työajat luovat konfliktin työn ja vapaa-ajan välille, jonka on katsottu lisäävän alan vaihtuvuutta (Anantharaja, 2009, 13-27; Hechanova, 2013, 349-350). Lisäksi tutkimuksissa on havaittu myös muutos työvoiman asenteissa niin Intiassa, kuin muillakin kehittyvillä markkinoilla. Nopeisiin voittoihin tähtäävä toiminta, jossa työstä työhön hypätään lyhyin väliajoin (job hopping) suuremman palkan perässä, on syrjäyttänyt pitkäjänteisen ja

tasaisen urakehityksen itselle sopivaksi katsotussa organisaatiossa (Lacity et al., 2008, 225-241).

Prosessienulkoistamistoimialalle ominaisia vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä ovat useiden aiheeseen paneutuvien tutkimuksien mukaan muun muassa stressaava ja monotoninen työ ja ympäristö; työn vaihtamisen helppous ja vaihtoehtojen paljous; urakehitysmahdollisuuksien puute; sekä haastavien työaikojen ja muun elämän yhteensovittamisen vaikeus (work-life conflict) (Taylor & Bain, 2005, 261-282; Anantharaja, 2009, 13-27; Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1288; Hechanova, 2013, 349-350). Riippuen tutkimuksen toteutuksesta ja näkökulmasta eri vaikuttajat nousevat ylitse muiden tapauskohtaisesti tutkimuksesta riippuen. Tarkastelemalla ja yhdistelemällä tutkimustuloksia voidaan kuitenkin todeta, että alan suurimpiin vaihtuvuuden aiheuttajiin lukeutuvat ainakin 1) urakehitysmahdollisuuksien puute; 2) paremman palkan ja etuuksien tavoittelu; 3) heikoksi koettu esimiestyöskentely tai -suhde; 4) työn ja elämän yhteensovittamisen vaikeus (work-life conflict); sekä 5) itseään toistavat ja tylsät työtehtävät (Taylor & Bain, 2005, 261-282; Budhwar et al., 2006, 881-897; Anantharaja, 2009, 13-27; Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1288; Hechanova, 2013, 349-350; Deery et al., 2002, 471-496). Seuraavassa Taulukossa 4 on yhdistettynä ja listattuna useissa BPO ja Shared Services toimialaa luotaavissa vaihtuvuustutkimuksissa havaittuja vaihtuvuuden syitä, jaettuna poistyyöntäviin sekä poisvetäviin tekijöihin.

Taulukko 4. Shared Services ja Business Process Outsourcing toimialalle ominaisia vaihtuvuuden syitä (kts. esim. Taylor & Bain, 2005, 261-282; Budhwar et al., 2006, 881-897; Anantharaja, 2009, 13-27; Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1288; Hechanova, 2013, 349-350; Deery et al., 2002, 471-496).

Luokka	Vaihtuvuuden syy
Organisaatio ja työn kuva (työntävät vaikuttajat)	Yksitoikkoinen työnkuva ja volyymivoittoinen työ
	Intressien epäsopivuus
	Kasvotusten tapahtuvan palvelun puuttuminen
	Muuttuva (tiukentuva) henkilöstöpolitiikka
	Tiukka fyysinen ja tuloksellinen valvonta ja stressaavuus
	Haastavat (ja/tai vaihtuvat) työajat (work-life conflict)
	Kulttuurikonfliktit (tavat, tottumukset, lomat)
	Etenemismahdollisuuksien ja kannusteiden puute
	Menetetty ylennys (sivuutus)
	Uuden oppimisen vähäisyys (kehittymisen puute)
	Huonoksi koettu palkka ja etuudet
	Huonoksi koettu esimies
	Huonoksi koettu työyhteisö (kollegat)
Ulkopuoliset vaikuttajat (vetävät vaikuttajat)	Kilpailijoiden houkutteleva palkka
	Houkuttelevat ulkopuoliset uramahdollisuudet
	Valinnan paljous ja vaihtamisen helppous
	Paremmat työajat
	Vihkiytyminen (naimisiin meno)
	Perhepiirin (vanhempien) sairaus ja avuntarve
	Halu muuttaa ulkomaille
	Jatko-opinnot
Halu uran vaihtamiseen	

Tarkasteltaessa Aasian englanninkielisiä ulkoistamismaita, kuten Intiaa ja Filippiinejä, jotka palvelevat laajalti Yhdysvaltoja, nousee tutkimuksissa laajalti

esille paikallisen perinteisen kulttuurin, perheen ja tapojen sekä yötyön ja vieraiden loma-aikataulujen yhteensovittamisen haasteellisuus (Hechanova, 2013, 349-350). Työn ja elämän yhteensovittamisen haasteellisuus voi johtaa vaihtuvuuden lisäksi myös poissaoloihin ja tyytymättömyyteen (Brough et al., 2008, 261-273). Kaakkois-Aasian ulkoistamispalvelujen tarjoajamailla on lähes vastakkainen valoisa-aika, eli hyvin lähelle 12 tunnin aikaero, niiden suurimpaan palvelujenostajamaahan, eli Yhdysvaltoihin ja etenkin sen itärannikkoon. Tämän johdosta suuri osa palvelukeskusten englanninkielisestä henkilöstöstä työskentelee yöaikaan. Suorat fyysiset haitat liittyvät väsymykseen, kohonneeseen verenpaineeseen, sekä muihin terveysongelmiin. Tämän lisäksi liikkuminen yöaikaan voi altistaa fyysisille uhille, kuten rikollisuudelle (Hechanova, 2013, 349-350).

Fyysisten ongelmien lisäksi suureksi haasteeksi ja vaihtuvuuden syyksi nousevat myös yötyön negatiiviset vaikutukset yksilön sosiaaliselle elämälle ja yhteisön sekä perheen odotuksille (Muecke, 2005, 433-439). Läheisten kanssa vietetyn ajan vähäisyyden lisäksi yötyötä tekevät eivät kykene hyötymään päiväsaikaan tarjolla olevista palveluista, ostosmahdollisuuksista, sosiaalisista tapahtumista sekä monipuolisista kuljetusmahdollisuuksista (Hechanova, 2013, 349-350). Näiden yhteensovittamisen haasteiden lisäksi useat palvelukeskukset seuraavat palvelemaansa kohdemaan lomakalenteria. Tämä nousee haasteeksi erityisesti paikallisesti tärkeäksi koettujen uskonnollisten vapaiden aikana, jolloin perheet perinteisesti kokoontuvat yhteen juhlimaan usein matkojenkin takaa (Hechanova, 2013, 349-350).

Eräissä prosessienulkoistamistoimialaan keskittyneissä tutkimuksissa sekä toimialajärjestöjen mittauksissa on näiden vaihtuvuutta lisäävien syiden lisäksi havaittu muita mielenkiintoisia korrelaatioita organisaation ja sen keskimääräisesti kokeman vaihtuvuuden välillä. Muun muassa Nicholson ja Aman (2010, 233-234) havaitsivat, että yritysten vaihtuvuus on usein selkeästi suurempaa sen puhelinpalvelutyötä tekevän henkilöstön joukossa, kuin back-office prosesseissa työskentelevän henkilökunnan kohdalla. Tämä ilmiö on havaittu yleisesti myös useiden toimialajärjestöjen mittauksissa ja selittyy puhelintyön intensiteetillä ja

stressaavuudella (Anantharaja, 2009, 13-27; Nicholson & Aman, 2012, 233-234; Aitchison, 2014, 4). On myös havaittu, että vaihtuvuus on suurinta juuri organisaatiohierarkian pohjalla, eli asiakaspalvelija, prosessoija tai analyytikko - tasolla (Anantharaja, 2009, 13-27). Tämä selittyy työn laadulla; alhaisemmalla sitoutuneisuudella; positioissa työskentelevien alhaisella keski-ikäillä; sekä työmarkkinadynamiikalla. Tutkimuksissa ja työjärjestöjen mittauksissa on myös havaittu, että BPO eli palveluiden ulkoistamisyhtiöissä on keskimääräisesti suurempi vaihtuvuus, kuin sisäisissä palvelukeskuksissa eli global in-house centereissä (Anantharaja, 2009, 13-27). Tämä voi johtua kahden organisaatiotyypin yleisillä toimintatapojen eroilla, tavoitteilla sekä kollegoille työskentelyn mielekkyydellä ja korkeammalla sitoutumisasteella. Lisäksi sisäiset palvelukeskukset kuuluvat useimmiten suurille monikansallisille korporaatioille, jotka tarjoavat työntekijöilleen keskimäärin paremmat urankehitysmahdollisuudet sekä kilpailukykyisemmät palkkioratkaisut. On myös havaittu, että suurien palvelukeskusten vaihtuvuus on suurempaa kuin pienempien, mutta vastaavasti, pienemmillä organisaatioilla on usein suurempia vaikeuksia houkutella ja pitää lahjakkaita ja vahvasti suoriutuvia työntekijöitä (Anantharaja, 2009, 13-27).

Vaihtuvuuden syyt voivat olla kuitenkin hyvin yritys tai palvelukeskuskohtaisia. Tämän vuoksi on organisaation kannalta tärkeää toteuttaa lähtöhaastatteluja ja pyrkiä ymmärtämään, yrityksen kohtamaan vaihtuvuuden syitä ja löytämään täsmällisiä keinoja sen hallitsemiseksi (Anantharaja, 2009, 13-27). Palvelukeskusten yleisiin keinoihin vaihtuvuuden hallitsemiseksi kuuluvat muun muassa kilpailukykyinen palkka ja etuudet; houkutteleva urakehitysmalli; avoin ja innostava kommunikaatio; sekä yhtenäisen ja tukevan organisaatiokulttuurin edistäminen (Bhatnagar, 2007, 640-663).

3.2 Työvoiman vaihtuvuus Filippiineillä

Viimeistä paria vuosikymmentä on leimannut maailmantalouden painopisteen voimakas siirtyminen kohti Itä- ja Kaakkois-Aasiaa. Jo perinteisesti suuriksi talousmahdeiksi katsottuja Itä-Aasian maita kuten Kiinaa, Koreaa, ja Taiwania, kutsutaan yleisesti talouden "lohikäärmeiksi" (dragons), kun taas pienempiä, mutta

voimakkaasti kasvavia Kaakkois-Aasian maita on alettu kutsua ”tiikereiksi” (tigers) (Zheng et al., 2008, 54; Zheng, 2009, 482-502). Yhdeksi Kaakkois-Aasian uudeksi ”talouden tiikeriksi” on kehittynyt Filippiinit, jonka nouseminen maailman johtavaksi palvelukeskusten ja prosessien ulkoistamismaaksi (services offshoring), sekä Business Process Outsourcing (BPO) ja Shared Services lokaatioksi on ollut ennätys nopeaa (Hechanova, 2013, 349-350). Globaali palveluiden ulkoistamisala Outsourcing -ala tuotti Filippiineillä yli USD9 miljardia suoria tuottoja ja työllisti yli 700 000 työntekijää (Aitchison, 2014, 1-2). Vuonna 2014 toimiala tuotti maassa jo noin USD16 miljardia (SSON, 2014, 1-2). Useiden ennusteiden mukaan, Filippiinien BPO ja Shared Services ala työllistää vuoden 2016 loppuun mennessä yli miljoona työntekijää ja ala tuottaa jopa USD25 miljardia (BPAP, 2012, 3-9; Aitchison, 2014, 1-2).

Alan nopean kehityksen on mahdollistanut Filippiinien nuoren, tietoteknisesti kykenevä ja koulutettu, englanninkielentaitoinen työvoiman valtava määrä sekä sen edullinen hinta (Hechanova, 2013, 349-350). Filippiinien yleinen ja palvelukeskus -sektorin palkkataso on lähellä Intian tasoa ja samalla kaikkia sen Itä- ja Kaakkois-Aasian kilpailijoita selvästi alhaisempi (BPAP, 2012, 15). Palvelukeskusten tarjoama palkka on kuitenkin paikallisesti hyvin kilpailukykyistä ja usein noin puolet maan laissa määrättyä minimipalkkaa korkeampi (Hechanova, 2013, 349-350). Tämä on mahdollistanut maan nuoren ja taloudellisesti itsenäisen keskiluokan kasvamisen, erityisesti suurissa keskuksissa, kuten Metro Manilassa ja Metro Cebussa (Hechanova, 2013, 349-350). Filippiinien vahvaa ja kehittynyttä palveluiden ulkoistamis-toimialaa kuvastaa muun muassa vahva puhelinpalvelusektori (voice sector); suuri henkilöstöpooli; sekä palvelukulttuurin yhteensopivuus useimpien länsimaiden kanssa (BPAP, 2012, 7).

Paikallisesti kilpailukykyisistä eduista huolimatta palvelukeskusalan henkilöstön yleinen vaihtuvuusaste on maan korkeimpia, kuten alalle on myös globaalisti hyvin yleistä (Hechanova, 2013, 349-365; Ghosh et al., 2013, 290-291). Filippiinien ja erityisesti Metro Manilan nopea vaurastuminen ja palveluiden ulkoistamistoimialan ylikuumeneminen ovat luoneet myös tilanteen, jossa osaavasta ja kokeneesta työvoimasta käydään kovaa kilpailua yritysten välillä. Tämä on johtanut toimialan

sisällä nouseviin vaihtuvuusasteisiin, kuten muuallakin Aasiassa (Ghosh et al., 2013, 290-291). Vastatakseen kilpailuun jopa monikansallisen työnantajabrändin omaavat ja kilpailukykyistä palkkiopakettia tarjoavat yritykset joutuvat turvautumaan aggressiivisiin rekrytointistrategioihin muun muassa suurien lehtimainosten, messujen, sisäisten suosituspalkkioiden, sopimuspalkkioiden, sekä ostoskeskuksiin sijoitettujen rekrytointikeskusten muodossa (Hechanova, 2013, 349-350).

Työmarkkinakohtaisten tekijöiden lisäksi toimialaa vaivaa Filippiineillä, niin kuin muuallakin maailmassa, muun muassa sen maineeseen, työtehtävien yksitoikkoisuuteen, työaikoihin, sekä etenemismahdollisuuksien puutteeseen liittyvät haasteet (Deery et al., 2002, 471-496; Hechanova, 2013, 349-350). Palvelukeskukset katsotaan usein ensiaskeleiksi työkokemuksen kartuttamiseksi, josta monet aikovat jo töihin hakiessaan siirtyä muihin tehtäviin varsin lyhyessä ajassa. Tätä ilmiötä vahvistaa myös alan työvoiman alhainen keski-ikä. Nuoret hakeutuvat hankkimaan kokemusta palvelukeskuksiin ja tämän lisäksi alan toimijat ovat usein halukkaita säästämään palkkakustannuksissa palkkaamalla vähän kokemusta omaavia nuoria jopa suoraan koulusta (Hechanova, 2013, 349-365; Jocano, 1999).

Kuten edellisessä alaluvussa totesimme, myös Filippiineillä puhelinkeskuspalveluihin keskittyneissä yrityksissä (call center) vallitsee yleisesti suurempi vaihtuvuus, kuin niin sanotuissa back-office tehtäviin keskittyneissä keskuksissa. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatio COPC:n (Aitchison, 2014, 4) julkaisemat tulokset osoittavat, että puhelinkeskusten asiakaspalvelijoiden vuotuinen vaihtuvuus Filippiineillä on keskimäärin jopa 72 %. Tämä tarkoittaa, että keskimääräinen henkilöstön palvelusaika kyseisessä roolissa jää vaivaiseen yhdeksään kuukauteen (Aitchison, 2014, 4). On tosiaan kuitenkin huomioitava, että back-office tehtävissä työskentelevän henkilöstön vaihtuvuus on tätä huomattavasti pienempää ja erityisesti sisäisissä palvelukeskuksissa (global in-house center) vaihtuvuus on yleisesti vielä toimialan keskiarvoa paljon alhaisempi. Back-office prosesseihin keskittyneiden BPO-yritysten keskimääräinen vuotuinen vaihtuvuuden voidaan eri tutkimuslähteitä vertaamalla katsoa asettuvan noin 20-

35 %:n tuntumaan, sekä vastaavia toimintoja tuottavien sisäisten palvelukeskusten (GIC) vaihtuvuuden noin 10-25 %:n väliin (Nicholson & Aman, 2012, 232-234; Hechanova, 2013, 349-365).

On myös luonnollista olettaa, että maan paikallisella kulttuurillakin on vallitsevien arvojen, normien ja käytöstapojen kautta vaikutus yksilön motivaatiotekijöihin sekä käytökseen, ja näin ollen myös työmarkkinoiden sekä henkilöstön vaihtuvuuden erityispiirteisiin (Erez & Earley, 1993). Filippiinit katsotaan yleisesti kuuluvan kollektiivisen kulttuurin piiriin, toisin kuin esimerkiksi suurin osa läntisestä maailmasta, jonka kansat lukeutuvat usein individualistiseen kulttuuripiiriin (Hechanova, 2013, 349-365). Kollektiivisissa kulttuureissa yksilölle on ominaista määritellä itsensä ryhmän kautta, jonka jäseneksi itsensä kokee. Myös perheellä ja sen sisäisillä siteillä sekä etenkin vanhempien odotuksilla on Filippiineillä, kuten useimmissa kollektiivisissa kulttuureissa, suuri merkitys nuoren aikuisen toiminnalle ja jopa urapäätöksille (Jocano, 1999).

Kuten palvelukeskusalalle on usein ominaista, myös Filippiineillä alan suorittavan työvoiman perusta koostuu nuorista ja kielitaitoisista paikallisista. Maan palvelukeskustoimialan vaihtuvuutta luotaavissa tutkimuksissa ja toimialajärjestöjen mittauksissa on myös tehty hyvin samankaltaisia löydöksiä, kuin muun muassa Intiassa ja alalla yleisesti (Hechanova, 2013, 349-350). Filippiineillä suurimmiksi lähtemisen syiksi ja vapaaehtoisen vaihtuvuuden lisääjiksi alalla on todettu volyyymityön stressaavuus; epäsosiaaliset työajat; organisaation koulutuksen ja tuen puute; monotoninen ja itseään toistava työ; korkeat tulostavoitteet ja valvonta; sekä etenemismahdollisuuksien puute (Ruppel et al., 2013, 246-261; Hechanova, 2013, 349-350; SSON, 2015, 1-2).

Myös juuri jo edellisessä alaluvussa käsitelty työn ja elämän yhteensovittaminen (work-life conflict) nousee Filippiineillä suureksi haasteeksi. Filippiinien suurin yksittäinen ulkoistamispalveluiden kohdemarkkina on luonnollisesti Yhdysvallat, jonka itärannikolle on 12-13 tunnin aikaero vuodenajasta riippuen. Yhdysvalloissa ei myöskään vietetä juurikaan uskonnollisia vapaita, eikä näin ollen huomioda katolisen Filippiinien suuria uskonnollisia perhejuhlia, kuten Pääsiäistä (Holy

Week) (Hechanova, 2013, 349-365). Tämä saattaa nousta työnvaihdon syyksi erityisesti juuri paikallisesti tärkeäksi koettujen uskonnollisten vapaiden aikana, jolloin perheet perinteisesti kokoontuvat yhteen (Hechanova, 2013, 349-365).

Alalla yleinen yötyö aiheuttaa työvoimalle terveysongelmia, kuten kohonnutta verenpainetta, väsymystä ja uniongelmia. Näiden lisäksi yöllä matkustaminen ja liikkuminen lisäävät fyysistä turvattomuutta muun muassa Metro Manilan varsin korkean rikollisuusasteen vuoksi (Hechanova, 2013, 349-365). Nämä ajavat monet alan työntekijät etsimään mahdollisuuksia toisilta toimialoilta tai palvelukeskuksista, joissa heidän ei tarvitse työskennellä öisin. Fyysisen turvallisuuden puute on suuri tekijä varsinkin naisille – alalla joka on maassa varsin naisvoittainen. Yötyö ei myöskään aina sovi erityisen hyvin Filippiinien kollektiiviseen ja perhekeskeiseen kulttuuriin, jossa perheen, ystävien ja muiden läheisten kanssa vietetty aika on suuressa arvossa (Hechanova, 2013, 349-365). Kollektiivissa kulttuurissa yksilö kokee eristyneisyyden ja yksinäisyyden usein vielä voimakkaammin, kuin individualistissa kulttuureissa (Muecke, 2005, 433-439).

Voitaneen todeta, että palvelukeskukset tarjoavat paljon ennekokemattomia monetaarisia mahdollisuuksia Filippiinien nuorisolle ja kehittyvälle keskiluokalle, mutta samalla asettaa sille haasteita niin työssä jaksamisen, kuin käytännön arjen kannalta (Hechanova, 2013, 349-365). Alalla toimivien organisaatioiden tulee huomioida nämä realiteetit ja pyrkiä ongelmakohtat huomioimalla parantamaan työntekijöidensä kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä ja tätä kautta viime kädessä myös parantamaan organisaation omaa toimintakykyään. Tämä taas puolestaan voi parantaa koko toimialan imagoa potentiaalisena urapolkuna ja tarjota sen organisaatioille yhä uusia kehitysmahdollisuuksia paikallisilla markkinoilla.

3.3 Yhteenveto toimintaympäristön vaihtuvuuden erityispiirteistä

Monikansalliset organisaatiot kohtaavat globaalin kilpailun kiristämällä työmarkkinoilla yhä enemmän haasteita toteuttaa tehokkaita henkilöstön vaihtuvuuden hallintakeinoja (Mitchell et al., 2001, 1102–1121). Henkilöstövoittainen ja aloitustason positioihin painottunut globaali palvelujen

ulkoistamisala (shared services, global services offshoring) on moniin muihin aloihin verrattuna vielä haastavammasta päästä (Nicholson & Aman, 2012, 232-234). Työtehtävät palvelukeskus -organisaatioissa koetaan edelleen usein väliaikaisiksi positioiksi, joissa verrattain nuoret henkilöt ovat hankkimassa lyhytaikaista kokemusta työuriensa alussa. Niin Global In-house Center -organisaatiot, kuin Business Process Outsourcing -yrityksetkin ovat jo pitkään pyrkineet luomaan uralla kasvuedellytyksiä palvelujen ulkoistamiselle ja näin parantamaan alan mainetta yleisillä työmarkkinoilla.

Filippiinien prosessienulkoistamistoimialalla vallitseva vaihtuvuus näyttää olevan varsin hyvin linjassaan alan globaalien tutkimustulosten kanssa, mutta ominaisesta kulttuurista ja fyysisistä realiteeteista johtuen ilmiöllä on maassa myös omat erityispiirteensä (Hechanova, 2013, 349-365). Nuori työvoima; ylikuumentuneet markkinat; osaavan työvoiman liikkuvuus; sekä muuttunut urakäsitys ovat rakenteellisia haasteita, joiden kanssa alalla kamppaillaan niin Filippiineillä, kuin muissakin suurissa ulkoistamispalveluiden tuottajamaissa (BCG, 2008, 1-8; Parker & Inkson, 1999, 76-81; Nicholson & Aman, 2012, 232-234; Hechanova, 2013, 349-365). Työnantajan suhde alaisiin, tarjoama työympäristö sekä työnantajan maine ja imago ovat myös haasteita joiden kanssa organisaation painivat yhä enemmän. Näillä on todettu olevan vahva vaikutus niin työvoiman tehokkuuteen, tyytyväisyyteen, kuin pysyvyyteen ja vaihtuvuuteenkin (Stavrou-Costea, 2004, 112-118).

Toimialan erityispiirteisiin Filippiineillä lukeutuvat muun muassa työn ja elämän yhteensovittamisen vaikeuteen liittyvät syyt, kuten sosiaalinen eristyminen, kulttuurikonfliktit sekä fyysinen turvattomuus, jotka ovat seurausta epäsosiaalisista työajoista ja lomista (Hechanova, 2013, 349-365). Näiden fyysisten, uskonnollisten ja sosiaalisten haasteiden yhteisvaikutuksen voidaan katsoa olevan suuressa roolissa, kun tarkastellaan vaihtuvuutta kohdemarkkinoilla. Lisäksi Filippiinien päällimmäisinä vaihtuvuutta lisäävinä vaikuttajina mainittakoon muun muassa työn määrään ja laatuun liittyvät stressitekijät; organisaation tuen ja koulutuksen puute; puutteellinen tavoitteiden määrittely; itseohjautumismahdollisuuksien puute; alalle ominainen etenemismahdollisuuksien puute; halukkuus muuttaa ulkomaille;

tyytymättömyys palkkatasoon, terveysongelmat; perheen odotukset; sekä matkustamisen vaikeus (Klitzman et al., 1990, 221-243; Higgins & Duxbury, 1992, 144-150; Hechanova, 2013, 349-365).

Toimialakohtaisen ja paikallisen vaihtuvuuden syitä tarkasteltaessa voi nopeasti todeta organisaatioiden kokemat haasteet varsin merkittäviksi. Niiden tulee tehdä pitkäjänteistä työtä markkinoiden ymmärtämiseksi; omien heikkouksien ja vahvuuksien löytämiseksi; oman henkilöstöpolitiikan ja kommunikaation viilaamiseksi; sekä motivoidakseen ja kehittääkseen työntekijöitään (Zheng, 2009, 482-502). Työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen; yhteisöllisen organisaatiokulttuurin lisääminen; odotusten selkeä määrittely; oppimisen tukeminen; urapolkujen kehittäminen ja kommunikointi; sekä sitoutumisen edellytysten parantaminen ovat avainasemassa pysyvyyden parantamisessa toimintaympäristössä (Zheng, 2009, 482-502). Myös työssä pysymisen edellytysten huomioimisella jo rekrytointivaiheessa sekä organisaation sisäisten informaalien verkostojen tukemisella, muun muassa sisäisillä rekrytointisuositushjelmilla (referral program) ja yhteisillä aktiviteeteilla, on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia pysyvyyteen (Zheng, 2009, 482-502; Hechanova, 2013, 349-365).

Työn ja elämän yhteensovittamiseen organisaatio voi harkita muun muassa tarjoavansa järkeviä vuosilomia; perhevapaita; lastenhoitojärjestelyjä; etätyöskentelymahdollisuuksia; ja mikäli mahdollista, joustavia työaikoja (Webber et al., 2010, 54-65; Hechanova, 2013, 349-365). Uskonnollisten lomien kohdalla voidaan tarjota esimerkiksi kiertäviä vuosilomajärjestelyjä. Lisäksi on todettu, että monien palvelukeskusten nopeasti kiertävät ja vuorottelevat työajat voivat olla haitallisia työntekijöiden terveyden ja työssä jaksamisen kannalta (Muecke, 2005, 433-439). Näin ollen organisaatioiden tulisi välttää nopeita ja vastakkaisia työaikojen vaihdoksia. Nuorten yötyötä tekevien jaksamista voidaan parantaa myös luomalla mahdollisuuksia työyhteisön verkostojen ja ystävyysuhteiden kehittymiselle esimerkiksi järjestämällä epävirallisia tapahtumia, aktiviteetteja, illallisia ja juhlia (Hechanova, 2013, 349-365). Yhteisöllisyyden tunne ja

työkavereiden tarjoama sosiaalinen tuki vähentää yksilöiden kokemaa sosiaalista eristäytymistä.

Tarkasteltaessa organisaatioiden rekrytointi-, koulutus- ja valmennustoimintaa, on annettava riittävää huomiota erityisesti uusien työntekijöiden perusteelliseen valitsemiseen, koulutukseen sekä henkilökohtaiseen valmennukseen, työn lomassa. Liian moni toimialalla toimiva organisaatio ei näennäisessä kiireessä panosta uusien työntekijöiden koulutukseen tai valintaan. Uusi henkilöstö, joka pahimmassa tapauksessa on työhön osin sopimaton tai ainakin kokematon, tuntee oman osaamattomuuden ja organisaation tuen puutteen stressaavaksi. Tämän vuoksi vaihtuvuus onkin usein suurinta juuri verrattain uusien työntekijöiden keskuudessa (Hechanova, 2013, 349-365). Huomioiden, että monet alan työntekijät ovat varsin nuoria, organisaatioiden kannattaisi harkita stressinkäsittelyä, sosiaalista kommunikaatiota, sekä työn ja elämän yhteensovittamista tukevia ohjelmia, teknisen ja työtehtäviin liittyvän koulutuksen ohella (Hechanova, 2013, 349-365). Koulutuksen lisäksi rekrytointitiimin osaaminen on tärkeässä asemassa, sillä Filippiinien laajat työnhakijapoolit pitävät sisällä hyvin erilaisia taustoja ja kompetenssitasoja muun muassa informaatioteknologian käytön ja kommunikaatiotaitojen osalta (Townsend, 2007, 476-490). Lisäksi voi jopa olla hyvin relevanttia huomioida hakijan perhetaustat, asumispaikan etäisyys, asumisjärjestelyt, sekä henkilökohtaiset arvot. Näin voidaan ainakin pyrkiä ennustamaan mahdolliset konfliktit hakijan ja organisaation intressien välillä (Anantharaja, 2009, 13-27).

Organisaation näkökulmasta, sen tulee huolehtia kolmesta vaiheesta, sen halutessa hallita työntekijöidensä vaihtuvuutta. Organisaation on 1) arvioitava haitallisen vaihtuvuuden riskin mahdollisuus, sekä sen kulut ja vaikutukset; 2) analysoitava vaihtuvuuden syyt sen sisällä; ja 3) määriteltävä korjaavat toimenpiteet ja niiden toteutus (Armstrong, 2006, 395-399). Yleisten työntekijöiden hyvinvointia lisäävien toimintojen lisäksi on siis hyvin tärkeää, että organisaatio pyrkii ymmärtämään oman sisäisen vaihtuvuuden syitä (Shaw et al., 1998, 511-525; Zheng & Lamond, 2009, 423-425). Keräämällä lähtödataa yritys voi päätellä, lähtevätkö työntekijät tyytymättömyydestä nykyiseen organisaatioon, vai ovatko

syynä esimerkiksi kiristynyt alan kilpailu työmarkkinoilla. Jos organisaatio voi todeta menettävänsä työvoimaa sen hallittavissa olevista sisäisistä syistä johtuen tai työn ja elämän konfliktin vuoksi, voi yritys halutessaan pyrkiä esimerkiksi työajoissa joustamiseen, parannettuun koulutukseen ja tukeen, sekä parannettuihin henkilöstösäädöksiin (Holtom et al., 2005, 337-352; Maertz & Boyar, 2012, 71-98). Lähtöhaastatteludata voi myös paljastaa henkilöstön välisiä konflikteja tai tyytymättömyyttä esimerkiksi tiettyä esimiestä kohtaan. Tämä mahdollistaa tilanteisiin puuttumisen ennen niiden kärjistymistä (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Holtom et al., 2005, 337-352). Jos organisaatio taas joutuu irtisanomaan työntekijöitään, voi syy olla heikossa rekrytoinnissa tai uusien työntekijöiden orientaatiossa (Shaw et al., 1998, 511-525; Zheng & Lamond, 2009, 423-425; Anantharaja, 2009, 13-27).

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen metodologiaan liittyvät yksityiskohdat. Ensin paneudutaan tutkimuksen toteutukseen sekä käytettyyn tutkimusmetodiin, jonka jälkeen tarkastellaan kuinka aineisto valittiin ja analysoitiin. Tämän jälkeen otetaan kantaa tutkimusaineiston luotettavuuteen ja yleistettävyyteen.

Tämän tutkimusraportin taustalla on kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja käyttäen kohdeorganisaatiossa toteutettu case-tutkimus. Tarkasteltavana organisaationa toimii kanadalainen IT-palveluja tarjoava CGI, jonka Global HR Shared Services sijaitsee Taguig Cityssä, Filippiineillä. Tässä tutkimuksessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sen merkitystä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 27-28; Saaranen-Kauppinen et al., 2009). Tässä nimenomaisessa tapauksessa paneudumme yrityksen HR Shared Services sisäisen palvelukeskuksen (GIC) vaihtuvuuteen, sen syihin ja hallintakeinoihin.

4.1 Tutkimusmetodin ja aineiston valinta

Kuten edellä mainittiin, kyseessä on kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja käyttäen toteutettu case-tutkimus, jossa kohteena on yksi kohdeorganisaatio. Kvalitatiivista tutkimusotetta kuvastaa muun muassa osallistuvuus, hypoteesittomuus, harkinnanvarainen otanta, sekä tutkittavan organisaation näkökulma (Eskola & Suoranta, 1998, 15). Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on, teorian tai hypoteesin testaamisen sijaa, tavoitteena paljastaa odottamattomia seikkoja ilmiöstä sekä käsitellä tapauksia ainutlaatuisina (Hirsjärvi et al., 2000, 125-165).

Case-tutkimukselle on ominaista, että yhdestä tai kohtuullisen pienestä joukosta tapauksia tai kohteita toteutetaan syväluotaava tarkastelu, jonka kautta tuotetaan yksityiskohtaista ja moniulotteista tietoa (Aaltola & Valli, 2001, 188-190). Ilmiön tarkastelu yhdessä organisaatiossa voi tarjota yllättävää ja arvokasta tietoa organisaatiosta itsestään ja jopa toimintaympäristöstä, vaikka sen pohjalta ei voida välttämättä esittää suurempia yleistyksiä (Aaltola & Valli, 2001, 188-190). Saatujen tulosten merkityksellisyyttä voidaan myös pyrkiä vahvistamaan esittämällä

perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä, jotka ovat hyvän tutkimustavan mukaisia (Hirsjärvi et al., 2000, 125-165).

Yhtenä laadullisen tutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan päästä syvälliseen ja yksityiskohtaiseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen et al., 2009). Koska tutkimuksessamme pyrimme ymmärtämään eri muuttujien vaikutuksia vaihtuvuuteen ja keskitymme vaihtuvuuden syihin sekä sen hallintastrategioihin kohdeorganisaatiossa, sopii laadullinen tutkimusote hyvin tutkimuksen tavoitteisiin. Huomioitavaa on kuitenkin, että sovellamme osin myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä, kun kokoamme saatua lähtödataa ja selvitämme mitkä vaihtuvuuden syyt olivat kohdeorganisaation kannalta merkittävimmässä asemassa seurantajakson aikana. Yhdistelemällä niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen elementtejä ja tarkastelemalla ilmiötä molemmista näkökulmista pyrimme ymmärtämään kohdeorganisaation henkilöstön vaihtuvuutta mahdollisimman monipuolisesti ja perusteellisesti (Hirsjärvi et al., 2000, 125-165).

Tutkimus toteutettiin kokoamalla ja analysoimalla kohdeorganisaatiossa vuoden 2012 aikana kerättyjä lähtöhaastatteludokumentteja sekä lähtökyselykaavakkeita. Näin ollen kyseessä on aikajänteeltään poikkileikkaustutkimus. Käytetty pääsiällinen data on siis toissijaista valmista aineistoa, jonka analyysi tukee tutkimusongelman ratkaisua (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 66). Raakadata koostui lähtijän käsin täyttämistä lähtökyselylomakkeista sekä henkilöstökonsultin lähtöhaastattelun aikana täyttämistä haastattelulomakkeista. Lomakkeet oli tämän jälkeen skannattu ja data oli sähköisenä organisaation henkilöstökonsultin hallussa. Hän jakoi raaka-aineiston myöhemmin tutkijalle. Kyselylomakkeiden lisäksi henkilöstökonsultilta saatiin myös yksikön henkilöstöä koskevaa perusdataa, joka sisälsi muun muassa henkilöiden palkkausajankohdan, työtason sekä lähtötyypin. Valmiin aineiston käyttöön päädyttiin, koska se sopii suoraan tutkielman tarkoitukseen ja sen käyttöön saatiin kohdeorganisaation suostumus. Sekundaaridata mahdollisti aineiston käsittelyn sekä tutkimusongelman tarkastelun realistisella aikataululla ja panostuksella, huomioiden tutkielman laajuus ja tarkoitus.

Edellä mainitun sekundaariaineiston lisäksi tutkimuksessa on käytetty hyväksi primääriaineistoa, joka on kerätty organisaatiosta tutkijan toimesta lokakuun 2011 ja syyskuun 2013 välisenä aikana. Tutkija työskenteli tuona aikana kohdeorganisaatiossa ja harjoitti passiivista osallistuvaa havainnointia suorittaessaan työtehtäviään. Monipuolisen näkökulman ja aineiston relevanttiuden varmistamiseksi käytettiin primääriaineiston keruussa harkintaa tutkijan toimesta. Primääriaineiston lähteinä toimivat myös organisaation Global HR Shared Services -johtaja, maayhtiön henkilöstöjohtaja sekä henkilöstöpalvelukonsultti, joiden kanssa tutkija oli läheisessä yhteistyössä.

4.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Käytetystä aineistosta ja sen tyypistä johtuen tämän tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen. Koska yksiselitteistä totuutta yksilöiden vaihtuvuuden moninaisista syistä on hyvin vaikea määrittää, joudumme luottamaan ihmisten tuntemuksiin ja mielipiteisiin (Hirsjärvi et al., 2000, 125-165). Todellisuudessa yksilön käyttäytyminen ja toiminta voi olla hyvin monitulkintaista ja hankalasti ennustettavissa, sillä se heijastaa ympäristön sosiaalisia konstruktioita siinä missä yksilön henkisiä ominaisuuksiakin. Myöskään tehtyjä lähtöhaastattelutilanteita ei voida pitää täysin luotettavina, sillä lähtijä voi, erityisesti kulttuuripiiristä johtuen, valita pitäytävänsä arkaluontoisen tiedon jakamisesta (Armstrong, 2006, 380-381). Kun pyrimme ymmärtämään työntekijöiden toimintaa kohdeorganisaatiossa ja ympäristössä täytyy tutkijan koettaa tavoittaa heidän näkökulmansa ilmiöön. Tutkijan aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaankin katsoa kehittyvän vähitellen, kun tutkimusprosessi etenee (Saaranen-Kauppinen et al., 2009). Samoin myös aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat yhteen ja tulkinta aloitetaan jo aineistonkeruuvaiheessa kokoavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 27). Seuraavaksi käymme läpi perusteet tutkimuksen aineistoon liittyen.

4.2.1 Lähtökyselyt ja -haastattelut

Kuten teoriaosiossa jo mainittiin, yrityksen kannalta on hyvin tärkeää ymmärtää omassa organisaatiossa tapahtuvaa vaihtuvuutta ja sen syitä. Tätä tietoa kerätään lähtöhaastatteluilla tai lähtöpalautelomakkeilla henkilön irtisanoutuessa (Maertz & Boyar, 2012, 71-98). Lähtökyselyiden lisäksi samankaltaista työntekijöiden tyytymättömyystekijöitä koskevaa tietoa voidaan pyrkiä hankkimaan esimerkiksi vuotuisten henkilöstön työtyytyväisyyskyselyiden avulla (Ghosh et al., 2013, 288-312). Lähtökyselyjä voidaan kuitenkin pitää tärkeimpänä ja puolueettomimpana tiedon hankintamuotona (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Holtom et al., 2005, 337-352; Maertz & Boyar, 2012, 71-98).

Lähtökyselyiden ja -haastatteluiden avulla voidaan kerätä informaatiota muun muassa yrityksen toimintaperiaatteista, esimiehistä ja suhteesta ympäristöön, jotka vaikuttavat työntekijöiden näkemyksiin organisaatiosta työnantajana ja työpaikkana (Maertz & Boyar, 2012, 71-98). Vain lähtösyitä tutkimalla voidaan pyrkiä löytämään täsmäkeinoja vapaaehtoisen vaihtuvuuden hallitsemiseksi. On kuitenkin muistettava, että lähtödata heijastaa lähtijöiden asenteita ja mielipiteitä, joihin voi vaikuttaa useat yksilölliset muuttujat, eikä esimerkiksi yksittäistä palautetta voi pitää absoluuttisena totuutena (Hirsjärvi et al., 2000, 125-165). Toisaalta vaihtuvuuden tutkiminen irtisanoutuneiden työntekijöiden näkökulmasta lähtödataa käyttäen voidaan katsoa erittäin hyödylliseksi, sillä sitä kautta saatu tieto esimerkiksi päätöksistä ja asenteista ovat todellisia tapahtumia ja tuloksia, arvailujen ja ennusteiden sijaan (Maertz & Boyar, 2012, 71-98). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään organisaatiokohtaista vaihtuvuuden ilmiötä mahdollisimman syvällisesti. Näin ollen, lähtökyselyin ja haastatteluin saatu palaute on erinomaista empiiristä aineistoa tutkimustavoitteemme huomioiden.

Organisaatiossa oli vuoden 2012 aika toteutettu käytäntöä, jossa kaikilta lähtijöiltä pyrittiin saamaan tietoa ainakin lähtökyselylomakkeella (Liite 1), jonka yksilö täytti anonymisti. Palautelomakkeessa irtisanoutuja pystyi kertomaan mielipiteensä muun muassa yrityksestä yleensä; sen kulttuurista; lähtemisen syistä (push ja pull -tekijät); esimiehistään; sekä tulevasta työpaikastaan. Organisaation käyttämässä kyselylomakkeessa on yhteensä seitsemän kysymystä, joista yksi on

kvantitatiivinen, ja kuusi kvalitatiivista (avointa) kysymystä. Datat oikeellisuutta ja hyödyllisyyttä pyrittiin aina tilanteen mahdollistaessa parantamaan toteuttamalla lähtöhaastattelu, jonka suoritti yksikön henkilöstökonsultti. Kaikista kalenterivuoden aikana organisaation jättäneistä 58 työntekijästä, lopulta lähtökysely täytettiin ja/tai lähtöhaastattelun toteutettiin 33 lähtijän kohdalla. Saatu otanta kattaa siis 57 % yksikön vuonna 2012 jättäneistä lähtijöistä. Lähtöpalaute ja saadut vastaukset ovat luottamuksellista tietoa, jotka uskottiin luottamuksella tutkijan käyttöön.

4.2.2 Osallistuva havainnointi

Kuten edellä mainittiin, tutkimuksessa on käytetty myös passiivista osallistuvaa havainnointia täydentävän primääriaineiston keräämiseksi. Havainnot on kerätty organisaatiosta tutkijan toimesta lokakuun 2011 ja syyskuun 2013 välisenä aikana, jolloin tutkija työskenteli kohdeorganisaation palveluksessa. Tutkijan havainnointi, jossa käytettiin harkintaa, tukee tutkimuksen monipuolisen näkökulman saavuttamista. Primääriaineiston lähteinä toimivat tutkijan ohella organisaation Global HR Shared Services –johtaja (Head of HRSS), maayhtiön henkilöstöjohtaja sekä yksikön henkilöstöpalvelukonsultti. Osallistuva havainnointia voidaan pitää yhtenä laadullisen tutkimuksen perusmenetelmistä (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 60-61).

Passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä luonnollisten tilanteiden ja ympäristön havainnointia ilman, että tutkija vaikuttaa tapahtumiin (Anttila, 1996, 218-224); Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 60-61). Tutkija voi esimerkiksi tarkkailla tilannetta ensin kokonaisvaltaisesti ja päästä vähitellen lähemmäs ilmiön yksityiskohtia. On huomattava, että havainnointi on yleensä pakostakin hyvin subjektiivista ja valikoivaa toimintaa. Tutkijan ennako-oletukset, kokemus ja aiempi tietämys suuntaavat ja vaikuttavat havaintoihin (Eskola & Suoranta 1998, 102-103). Valikoitu havainnointi on toisaalta välttämätöntä tutkimuksen kannalta, sillä muuten havaintojen määrä ja relevanssin puute voivat osoittautua ongelmiksi (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 60-61).

Tämän tutkimuksen yhteydessä tutkija toteutti osallistuvaa havainnointia muun muassa työskentelemällä organisaatiossa, osallistumalla sen HR-kokouksiin ja tapaamalla yksikön johtoa säännöllisin väliajoin. Tutkija ei kuitenkaan osallistunut päätöksentekoon. Henkilöstön vaihtuvuus sekä sen syyt olivat usein keskusteluiden kohteina näissä tapaamisissa ja kokouksissa. Näissä keskusteluissa ilmaantuneita vaihtuvuuden teemoja on kerätty tutkimuksen sekundääriaineistoa tukevaksi aineistoksi tutkijan toimesta.

4.2.3 Aineiston työstö ja analysointi

Kerätystä aineistosta tuli sitä analysoimalla löytää vastaukset esittämiimme tutkimusongelmiin. Tärkeintä oli löytää merkittävimmät syyt yrityksestä lähtemiseen. Lisäksi tutkijaa kiinnosti, muun muassa minkälaisesta vaihtuvuudesta oli kyse (vapaaehtoinen / tahaton); lähtijöiden palvelusaika yrityksessä; työntekijän positio ja taso (job level); sekä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet.

Johtuen aineistona käytettyjen lähtökyselylomakkeiden ja haastattelumuistioiden kvalitatiivisesta luonteesta, vaati analyysi varsin tavanomaiset esityöt, kuten litterointia ja koodausta. Vaikka aineisto oli muodoltaan varsin valmista, täytyi tekstiaineistoa kuitenkin ensin koota, teemoitella ja tyypitellä, jotta kerätyt tulokset olisivat selkeämmin jäsennellyssä muodossa ja myös kvalitatiivinen näkökulma olisi hyödynnettävissä (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 93). Tämä tarkoitti lomakkeiden ja niissä esiintyvien kysymysten ja vastausten soveltuvien osien keräämistä, luokittelua ja kokoamista. Tähän tarkoitukseen käytettiin Excel - taulukko-ohjelmaa. Analyysi aloitettiinkin luomalla yksi Excel-taulukko, johon kerättiin tiedot kaikista lähtijöistä ja syötettiin erikseen kyselyistä ja haastatteluista saadut vastaukset yhdelle lehtiölle myöhempää erittelyä varten. Lisäksi litteroituja tietoja täydennettiin soveltuvien osien yksikön henkilöstödatalla, kuten palkkauspäivillä ja palveluajoilla. Tiivistäminen mahdollisti myös aineistoista kumpuavien huomioiden ja tulosten pohjalle rakentuvan kokonaiskuvan syntymisen, jonka avulla tutkimusongelman ratkaisun kiteyttäminen kävi lopulta mahdolliseksi.

Kuten edellä todettiin, saatu palaute on hyvin subjektiivista. Tämä tuli huomioida aineistoa analysoidessa. Tämä oli relevanttia erityisesti yksittäisten löytöjen tai esiin tulleiden mielipiteiden kohdalla. Koska päälimmäisiä lähtemisen ulkoisia ja sisäisiä syitä (push / pull) tiedusteltiin lomakkeessa rastittamalla valmiista päätyypeistä, voitiin näistä vastauksista tehdä hyvin yksinkertainen analyysi pivottaulukoilla ja kuvaajilla. Tämä loi jo kuvaa lähtemisen päälimmäisistä syistä. Lähtöpalautelomakkeiden avoimissa kysymyksissä irtisanoutuneet ovat voineet eritellä syitä lähtemiselle; mielipiteitään organisaation heikkouksista ja vahvuuksista eri osa-alueilla; missä yritys voisi parantaa; sekä suosittelevatko he organisaatiota eteenpäin. Tätä tekstimuotoista aineistoa lähdettiin avaamaan sisältöanalyysin avulla (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 93). Avointen kysymysten analysointi aloitettiin lukemalla ja silmäilemällä yhteen koottua aineistoa pohtien samalla esille nousevia toistuvia trendejä. Toistuvista teemoista sekä niiden määristä alettiin pitää kirjaa.

Alun jäsentelyä ja teemoittelua seurasi tutkimusongelman kannalta relevantteimpien teemojen lähempi tarkastelu. Tässä vaiheessa tekstipohjaisesta aineistosta ja avoimista vastauksista alkoi nousta esiin hyvin käytännönläheisiä löydöksiä. Tässä analyttisessä vaiheessa siis yhdistyi teemakokonaisuuksien hahmottelu sekä yksityiskohtainen tapausperusteinen tarkastelu, joka antoi usein vihiä teemojen käytännönläheisistä yksityiskohdista.

Analyysi toteutettiin siis abduktiivisesti ja tekstin sisältöanalyysin keinoin havaintoja kooten (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 4), Abduktiivisella lähestymistavalla tarkoitetaan induktiivisen ja deduktiivisen lähestymistavan yhdistämistä. Aineistolähtöisellä, eli induktiivisella tutkimuksella tarkoitetaan empiria-, eli aineistolähtöistä tapaa, jolla teoriaa luodaan tehtyjen löydösten perusteella. Havaintoja siis yhdistellään suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja väittämiksi (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 14-15; Eskola & Suoranta 1998, 14-15). Teorialähtöisessä, eli deduktiivisessä lähestymistavassa analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan. Aineiston tulkintaa ohjaa valmis malli ja tarkoituksena on usein tämän teorian tai aikaisempien löydösten testaaminen uudessa

kontekstissa (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 14-15). Deduktiivinen lähestymistapa on tässä tutkimuksessa pääasemassa, mikä on tyypillistä tapaustutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99). Toteutetun poikkileikkaustutkimuksen valittu metodi ja kyselyn rakenne ovat varsin yleisiä, sillä ne palvelevat hyvin tutkimuksen tarkoitusperiä. Lähestymistavalla voidaan pyrkiä ymmärtää vaihtuvuuden syitä ja organisaation vaikutuskeinoja laajakatseisesti, mutta kuitenkin käytännön yksityiskohtia unohtamatta, jotka tuovat tutkimukseen syvyyttä.

Lopputuloksena määriteltiin tärkeimmät lähtemisen syitä koskevat teemakokonaisuudet, jotka toistuivat palautteessa eniten ja joilla oletetaan näin olevan suurin vaikutus kohdeorganisaation vaihtuvuuteen. Lisäksi nostettiin esille näihin syihin liittyviä käytännönläheisiä yksityiskohtia, ilmenemismuotoja sekä parannusehdotuksia.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys

Tutkimuksen ja sen aineiston luotettavuutta on perinteisesti arvioitu sen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Näistä reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen mittaustuloksen toistettavuutta ja validiteetti taas mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 23-26). Laadullista tutkimusta tehtäessä on kuitenkin huomioitava, että nämä käsitteet on luotu alun perin kuvamaan määrällisen tutkimuksen luotettavuutta, eikä niillä näin ollen voi aivan vastaavasti arvioida laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 24). Sen sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tarkalla tutkimusvaiheiden ja tehtyjen päätelmien avaamisella (Hirsjärvi et al., 2000, 125-165).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteista ja lähtökohdista johtuen kiinnitämmekin enemmän huomiota validiteetin arviointiin. Tällä tarkoitamme sitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty; ja ovatko saadut tulokset sekä tehdyt päätelmät ”tosia” eli uskottavia ja vakuuttavia (Saaranen-Kauppinen et al., 2009,

24). Tutkimuksen eri vaiheita suorittaessa pyrittiin luonnollisesti myös varmistamaan tutkimuksen metodin reliaaabelius; sen ajallinen reliaaabelius; sekä tulosten johdonmukaisuus (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 24-25). Tutkimuksen tulosten validiutta voidaan katsoa parantavan käytetty aineistotriangulaatio (Hirsjärvi et al., 2009, 233; Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 147). Tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja ilmiön ymmärtämiseksi käytettiin tutkimuksessa useampia aineistoja, kuten täytettyjä lähtökyselylomakkeita; yksikön omaa henkilöstödataa; keskusteluja henkilöstökonsultin kanssa; sekä osallistuvan havainnoinnin aineistoa.

Tutkija on pyrkinyt tutkimusraporttia kirjoittaessa yksityiskohtaiseen tutkimusprosessin kerrontaan; arvioimaan oman toimintansa merkitystä ja vaikutusta; koettanut arvioida tehtyjen löydösten mielekkyyttä ja todenmukaisuutta; sekä pyrkinyt perustelemaan tehdyt päätelmät. Tutkimuksen aineistona käytetyt lähtökyselylomakkeet olivat tuoreita ja autenttisia. Tätä voidaan jo itsessään pitää osaltaan osoituksena aineiston luotettavuudesta. Tutkimuksissa on käytetty kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, pyritty hyvään tutkimustapaan ja ne on toteutettu ja raportoitu asianmukaisesti. Huomioitavaa on myös, että aineistoa läpi käydessä useista eri yksittäistapauksista nousi esiin päällekkäisiä ja samansuuntaisia vastauksia ja teemoja. Useat tutkielmassa esiin nostetut vaihtuvuuden teemat ja syyt löytyivät siis useaan otteeseen lähdeaineistosta. Tämä lisää koottujen tulosten luotettavuutta.

Aineiston analyysin yhteydessä on myös pyritty refleктоimaan aineistona toimivien kyselykaavakkeiden ja muistioiden keräämisprosessia, kuten kaavakkeen täyttämistä; kysymysten asettelua ja yksilöllistä tulkintaa; sekä haastattelutilanteita ja niiden variaatioita, sillä nämä kaikki voivat vaikuttaa saatujen tulosten vaihteluun ja luotettavuuteen (Armstrong, 2006, 380-381). Mahdollisuus väärinymmärryksiin on aina olemassa, varsinkin kun tutkija itse ei toteuttanut haastatteluja, vaan tulkitsi aineistoa jälkikäteen. Tätä ongelmaa pyrittiin hallitsemaan tutkijan ja haastattelijana toimineen henkilöstökonsultin säännöllisellä diskurssilla. Myös tutkijan tietämys ja ymmärrys kohdeorganisaatiosta ja sen työntekijöistä parantaa tulosten uskottavuutta, sillä se on vähentänyt väärinymmärrysten mahdollisuutta.

Analyysiä tehdessä tuli siis huomioida aineiston syntyprosessi, lähtökohdat, yleistettävyyden, luotettavuus, sekä keskinäinen vertailukelpoisuus ja yhteen sovitettavuus. Lisäksi pyrittiin arvioimaan tutkielman yhteydessä tutkijan toteuttamaa omaa tutkimustapaa, analyysiä ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen tekijä on myös perehtynyt hyvin niin tutkimuksen aiheeseen, kuin hyvään tutkimustapaan ja metodeihin. Näiden seikkojen pohjalta voidaan siis olettaa, että saadut tutkimustulokset ovat perusteltuja ja luotettavia.

Huomionarvoista on kuitenkin, että tässä case-tutkimuksessa kootut tulokset ovat luonteeltaan hyvin tapauskohtaisia, eivätkä esimerkiksi välttämättä aluekohtaisia tai laajalti yleistettävissä (Saaranen-Kauppinen et al., 2009, 24-25). Kaikki paikalliset tai alalla toimivat organisaatiot eivät luonnollisesti paini kaikkien löydettyjen tai edes samojen haasteiden kanssa, vaikka sisäiset ja ulkoiset tekijät olisivatkin lähellä toisiaan. Yleistettävyyttä ei sinänsä tässä laadullisessa tutkimuksessa ole tavoiteltukaan. Tuloksia voikin pitää ennen kaikkea hyvänä esimerkkinä yksittäisen yrityksen tilanteesta ja kohtaamista vaihtuvuuden haasteista sekä hallintakeinoista.

Kvalitatiivisessa mielessä tutkittujen organisaation sisäisten tapausten määrä on varsin vähäinen, sillä lähtökysely- ja haastatteludokumentteja oli saatavilla vain rajallinen määrä – 33 kappaletta. On kuitenkin muistettava, että kvalitatiivisen tutkimuksen laadun kriteerinä ei voidakaan pitää kootun datan tai tapausten määrää, vaan itse analyysin, tulosten sekä johtopäätösten kelvollisuutta. Saadut tulokset olivat puolestaan linjassaan aiempien toimiala- ja maakohtaisten vaihtuvuustutkimusten tulosten kanssa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Länsimaalaisten palvelukeskusorganisaatioiden kohtaamat haasteet eroavat nykyisin suuresti niistä haasteista, joita ensimmäiset alalle Filippiineille etabloituneet yritykset kohtasivat muutamia vuosikymmeniä sitten. Alkuaikoina organisaatiot kamppailivat ”kovien” haasteiden kanssa, kuten infrastruktuurin heikkouden ja lainsäädännön puutteiden kanssa. Länsimaalaisten palvelukeskusorganisaatioiden toiminnan monimuotoistuksessa maassa, myös niiden kohtaamat haasteet ovat muuttaneet muotoaan. Monimutkaisten ja erikoistumista vaativien toimintojen toteuttamiseksi yritysten on löydettävä enenevässä määrin näihin tehtäviin kykenevää työvoimaa ja koordinoitava sekä pidettävä tätä hyvin erilaisen työkuiltuurin omaavaa henkilöstöä erittäin kilpailluilla ja saturoituneilla paikallismarkkinoilla.

Seuraavassa esitellään kohdeorganisaation taustat ja käydään läpi kohdeorganisaation lähtödatasta analyysin yhteydessä nousseita löytöjä, jotka maalaavat kuvaa ja selittävät organisaation vaihtuvuuden erityispiirteitä. Tarkastelemme ensi dataa yleisellä tasolla ja esittelemme saatua otantaa muun muassa lähtijämäärien, tiimien, position tason ja palvelusaikojen osalta. Tämän jälkeen paneudumme syvemmälle lähtijöiden jakamiin lähdön päällimmäisiin syihin; sekä organisaation sisäisiin poistyohtäviin ja sen ulkopuolisiin poisvetäviin syihin. Samalla saatuja tuloksia reflektoidaan aiemmissa saatuihin tutkimustuloksiin ja olemassa olevaan vaihtuvuuden teoriaan. Vertaamme organisaation tilannetta ja ominaisuuksia vallitsevaan ympäristöön ja esitämme yritysten henkilöstöjohtamisen toimia ja ratkaisuja, joilla näihin haasteisiin voi pyrkiä vastaamaan.

5.1 Kohdeorganisaatio ja lähtökohdat

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii CGI HR Shared Services palvelukeskus, joka sijaitsee McKinley Hills nimisellä yrityskeskittymä- ja toimistoalueella, Metro Manilan Taguig Cityssä. CGI on yksi viime vuosikymmenen aikana nopeimmin kasvaneista IT palvelu-, konsultointi- ja ulkoistamisyrittäksistä ja se onkin noussut

alansa puolentusinan suurimman globaalin toimijan joukkoon. Henkilöstöä yrityksellä oli vuoden 2012 lopussa reilut 60 000. Tämän kasvun yritys on saavuttanut muun muassa kovalla sisäisellä finanssikurilla sekä aggressiivisella yritysostostrategialla.

Vastatakseen koventuvaan kansainväliseen kilpailuun, CGI on alkanut muiden toimijoiden tapaan etsiä strategisia säästämahdollisuuksia rationalisoimalla, keskittämällä ja siirtämällä sisäisiä palveluitaan halvemman tuotannon maihin, kuten Intiaan ja Filippiineille. Tähän strategiaan kuului sisäisen henkilöstönhallintakeskuspilotin (HR Service Center) perustaminen. Filippiinit ja Metro Manila valittiin kohdemaaksi pääasiallisesti maan kilpailukykyisen hinnan sekä kielitaitoisen ja tietotekniikantaitoisen työvoiman saatavuuden vuoksi. Maassa oli jo yrityksen IT back-office ja kehitystoimintoja, joten organisaatiolla oli kokemusta toimintaympäristöstä. Ensimmäiset rekrytoinnit ja HR palveluyksikön rakentaminen aloitettiin vuonna 2009 ja nopein rekrytointi ja kasvuvuosi oli 2011, jonka loppupuolella ja seuraavan vuoden alussa keskuksen palvelutoiminta sisäisille asiakkaille aloitettiin.

Vuoden 2012 lopussa HR Shared Services -yksikössä työskenteli lähes tarkalleen 200 henkilöä, sisältäen HR People Services ja HR Business Services alayksiköt (luku ei sisällä sisäisiä tukipalveluita). Yksikkö palveli lähes 40 maayhtiötä ympäri Eurooppaa, Aasiaa sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikkaa. Huomioitavaa on, että Euroopan toiminnot ja maayhtiöt olivat painopisteenä yksikön toiminnan pilottivaiheessa vuosina 2011-2013. Henkilöstöhallinnanpalvelut sisälsivät muun muassa data managementin; etuuksien hallinnoinnin (benefits management); poissaolojen hallinnan (absence management); sopimusten ja työhön saapumisen tuen (contracts support); case managementin; henkilöstön lähtötuen (leavers); sekä puhelin- ja viestikeskuksen (contact center).

Yrityksellä ei ollut entuudestaan kokemusta HR-toimintojen ja prosessien siirtämisestä ja tähän liittyvien eri maiden lakisääteisten erojen kanssa toimimisesta. Tämä heijasti yksikön toiminnan aloittamista ja organisaatiolla oli jonkin verran vaikeuksia muun muassa prosessien määrittelyssä ja

standardoinnissa; tietojärjestelmien yksilöinnissä ja viimeistelyssä; työnkuvien määrittelyssä; aikatauluissa pysymisessä; sekä palvelutason ylläpitämisessä (service level agreement). Yksikön toimintaa osin kuvaava alun epäjärjestys heijastui myös työntekijöiden rooleihin, organisaation tarjoamaan koulutukseen, kommunikaatioon ja odotusten määrittelyyn. Yksiköllä oli vaikeuksia löytää aikaa, osaamista ja resursseja edellä mainittujen toimintojen hoitamiseen, mikä puolestaan heijastui osin henkilöstön työtyytyväisyyteen. Mahdollisesti näihin liittyvistä ja muista ennalta määrittämättömistä sisäisistä ja ulkoisista syistä tutkimuksen case-organisaation vaihtuvuus oli varsin suurta. Tämä vaikeutti yksikön toimintaa ja palvelutason ja laadun ylläpitämistä. Lisäksi suuren vapaaehtoisen vaihtuvuuden aiheuttamat rekrytointi, koulutus ja sivukustannukset olivat verrattain korkeat. Kalenterivuoden 2012 aikana organisaation (HR People Services ja HR Business Services alayksiköt) jätti 58 työntekijää. Näin ollen HR-palveluyksikön vuotuinen 12 kuukauden juokseva vaihtuvuus oli 29 %. Koska kyseessä on kansainvälisen yrityksen sisäinen palvelukeskus (global in-house center), voidaan tätä pitää selkeästi paikallisten markkinoiden keskiarvoa korkeampana. Lisäksi kaikista lähtijöistä vapaaehtoisten lähtijöiden (organisaation kannalta ongelmallisinta) osuus oli 66 %.

Organisaation tarve ja halu vähentää henkilöstönsä vaihtuvuutta oli näin ollen ilmeinen. Yksikön johto suostuikin luovuttamaan keräämänsä lähtödatan tutkijan käyttöön, jotta voitaisiin analysoida vapaaehtoisen vaihtuvuuden suurimpia syitä ja näin pyrkiä sopivilla parantavilla toimilla hallitsemaan vaihtuvuutta tulevaisuudessa.

5.2 Lähtijöiden määrä ja tyyppi

HR Shared Services -yksiköstä kerätty lähtödata paljastaa, että kalenterivuoden 2012 aikana tasan 200 henkilön yksikön jätti yhteensä 58 työntekijää. Tämän perusteella organisaation ulkoinen 12 kuukauden juokseva vaihtuvuus oli kyseisenä vuonna 29 %. Luku sisältää niin vapaaehtoisen, kuin tahattoman vaihtuvuuden, sekä myös organisaation kannalta toivotun ja ei-toivotun vaihtuvuuden. Vapaaehtoiseksi, eli työntekijälähtöiseksi (työntekijä lähtee

vapaaehtoisesti ja oma-aloitteisesti) vaihtuvuudeksi katsotaan saadusta lähtödatasta kaikki tapaukset, joissa henkilö on irtisanoutunut itse, eikä organisaatio ole irtisanonut tätä (Allen, 2008,1-2). Käsite eroaa selkeästi kohdeorganisaatiosta käytetystä erittelystä toivottuun ja ei-toivottuun vaihtuvuuteen. Jälkimmäisessä eritellään lähtijät sen mukaan, kuinka organisaatio katsoo yksilön sopivuuden ja tuloksellisuuden tuovan organisaatiolle lisäarvoa vai ei. Luku eroaa vapaaehtoisen ja tahattoman vaihtuvuuden osuudesta, sillä osa vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta voidaan silti katsoa organisaation kannalta hyödylliseksi tai toivotuksi. Näissä tilanteissa on usein kyse siitä, että yksilö ei suoriudu työtehtävistään organisaation asettamien odotusten ja tavoitteiden mukaisesti, mutta kyseinen työntekijä päättää irtisanoutua oma-aloitteisesti ja omista syistä. Näin ollen vaihtuvuus on näissä tapauksissa vapaaehtoista, eikä irtisanomisprosessia koskaan aloiteta. (Hollenbeck & Williams, 1986, 606-608; Jackofsky, 1984, 74-79; Trevor, 2001, 621-626; William & Livingstone, 1994, 269-271)

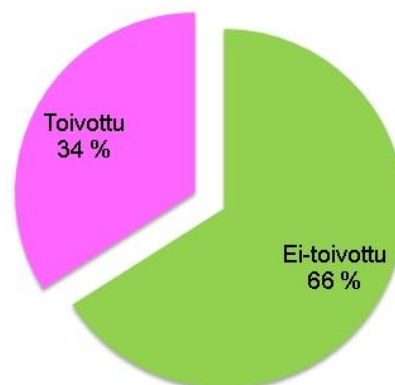
Lähtödatan perusteella yksikön vapaaehtoinen vaihtuvuus oli 90 % ja loput 10 % koostuivat työntekijän organisaatiolähtöisistä irtisanomisista. Seuraavat kuviot 5 ja 6 havainnollistavat vaihtuvuutta yksikössä edellä mainittujen luokittelujen osalta.



Kuvio 5. Vapaaehtoinen ja tahaton vaihtuvuus HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012.

Organisaation jätti vuoden aikana vapaaehtoisesti 52 henkilöä, joten yksikön 12 kuukauden juokseva vapaaehtoinen vaihtuvuus oli 26 %. Kuten teoriaosuudessa aiemmin mainittiin, henkilöstölähtöinen vapaaehtoinen vaihtuvuus voidaan jakaa organisaation kannalta funktionaaliseen (hyödylliseen) ja dis-funktionaaliseen (haitalliseen) vaihtuvuuteen (Allen, 2008,1-2). Vain osa tästä dis-funktionaalisesta vaihtuvuudesta on jossain määrin organisaation itsensä hallittavissa tai vaikutettavissa.

Kerätyn datan perusteella yksikön organisaation kannalta ongelmallinen ei-toivottu vaihtuvuus oli 66 %. Tätä lukua tarkastellessa on huomioitava, että tässä yhteydessä toivotun vaihtuvuuden osuus 34 % pitää sisällään myös organisaatiolähtöiset irtisanomiset. Toisin sanoen, toivottu ja ei-toivottu vaihtuvuus eivät siis ole täysin verrattavissa teoriaosuudessa esitettyyn funktionaaliseen ja dis-funktionaaliseen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen (Allen, 2008,1-2; Abbasi & Hollman, 2000, 334; Hom & Griffeth, 1995).



Kuvio 6. Toivottu ja ei-toivottu vaihtuvuus HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012.

Tarkasteltaessa edellä mainittuja kohdeorganisaation vaihtuvuusasteita voidaan todeta, että yksikön vuotuinen vaihtuvuusaste 29 % on korkea, mutta ei sinänsä toimiala ja paikalliset markkinat huomioiden erityisen poikkeava, sillä korkea vaihtuvuus on alan organisaatioille yleinen haaste. Parannettavaa silti on, sillä erityisesti sisäisissä palvelukeskuksissa myös Filippiineillä monet organisaatiot pystyvät selkeästi parempiin 15-20 % vuotuisiin vaihtuvuusasteisiin (Nicholson &

Aman, 2012, 232-234; Hechanova, 2013, 349-365. HR Shared Services -yksikön vaihtuvuutta voidaan siis pitää prosessienulkoistamisyriyksille (BPO) varsin tavanomaisena, mutta sisäiselle keskukselle (GIC), jonka pääasiallinen painopiste on ei-puhelin ja back-office prosesseissa, varsin korkeana. Tarkasteli asiaa mistä näkökulmasta tahansa, yksiköllä on selkeästi tarvetta parantaa.

Yksikön vaihtuvuuden ongelmallisuutta kuvastaa myös varsin korkea 26 % vapaaehtoisen vaihtuvuuden aste. Tämä voidaan tulkita siten, että työntekijät jättävät organisaation oma-aloitteisesti varsin hanakasti ja tämä voi olla yksikön toimintakyvylle ja kustannusrakenteelle rasitteeksi. Tätä päätelmää kuvastaa myös organisaation omalähtöinen data, jonka mukaan 66 % kaikesta sen kokemasta vaihtuvuudesta on sen kannalta ei-toivottu. Organisaatio ei siis olisi halunnut menettää kahta jokaisesta kolmesta lähtijästä vuoden aikana. Toisaalta kysymyksiä herättää myös niin sanotut toivotut lähtijät, joiden osuus on 34 %. Tämän voi esimerkiksi tulkita siten, että yksi kolmesta organisaation palkkaamasta työntekijästä ei kyennytään haluttuihin tuloksiin ja suorituksiin, tai hän ei muutoin soveltunut tehtävään, johon hänet alun perin palkattiin. Tämä voi kuvastaa organisaation heikkoa kykyä rekrytoida ja valikoida oikeanlaisia ihmisiä; puutteellista työnkuvien ja osaamisen määrittelyä; sen kyvyttömyyttä siirtää työntekijöitä heille sopiviin tehtäviin; tai perehdytyskoulutuksen ja tuen puutetta.

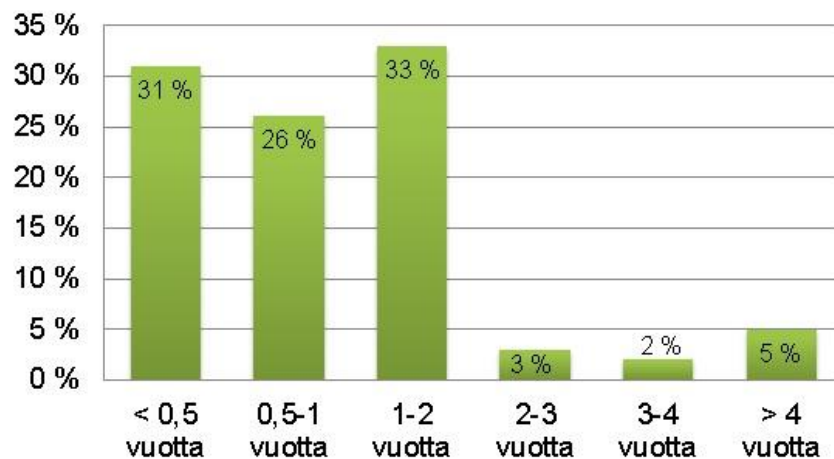
Lähtijöiltä kysyttiin myös voisivatko he kuvitella vielä työskentelevänsä CGI:n palveluksessa joskus tulevaisuudessa sekä olisivatko he valmiita suosittelemaan yritystä ystävilleen ja tuttavilleen. Kaikista kyselylomakkeen täyttäneistä 87 % voisi kuvitella työskentelevänsä vielä yrityksessä ja olisivat valmiit suosittelemaan organisaatiota myös tuttavilleen. Vain 13 % haastatelluista lähtijöistä ei voisi kuvitella kumpaakaan tilannetta, koska kokee aikansa organisaation palveluksessa niin suureksi pettymykseksi.

Kokonaisuutena voitaneen todeta, että jo näitä vaihtuvuuden perusarvoja tarkastellessa voidaan yksikön vaihtuvuuden hallintapyrkimyksiä tai ainakin siihen liittyvää analyysiä pitää relevantteina, vaikeivät luvut antaa vielä syytä hätäntyä. Organisaation tulee selkeästi tarkastella dis-funktionaalisen vapaaehtoisen

vaihtuvuuden organisaatiokohtaisia syitä sekä paneutua mahdollisiin rekrytoinnin ja koulutuksen ongelmakohtiin.

5.3 Lähtijän palvelusaika, hierarkiataso ja tiimi

Seuraavaksi tarkastelemme HR Shared Services -yksikön tiimikohtaista vaihtuvuutta, lähtijöiden positiotasoa sekä palvelusaikaa. Tarkasteltaessa lähtödataa voitiin varsin nopeasti todeta, että suurin osa lähtijöistä ei ollut ehtinyt työskennellä organisaation palveluksessa kovinkaan pitkään. Seuraava kuvio 7 erittelee kalenterivuoden aikana organisaation jättäneet työntekijät alle 6 kuukautta palvelleisiin; 6-12 kuukautta palvelleisiin; 1-2 vuotta palvelleisiin; 2-3 vuotta palvelleisiin; 3-4 vuotta palvelleisiin; sekä yli 4 vuotta palvelleisiin.



Kuvio 7. HR Shared Service -yksiköstä kalenterivuonna 2012 lähteneiden työntekijöiden palvelusaika ryhmittäin.

Datasta voidaan päätellä, että lähes kolmas lähtijöistä poistui organisaatiosta ennen puolta vuotta palveluksessa, ja että yli puolet eli 57 % lähtijöistä jätti organisaation jo ennen 12 kuukautta työssä. Lisäksi noin 90 % kaikista lähtijöistä oli palvelut organisaatiossa alle 2 vuotta. Lähtijöiden keskimääräiseksi palvelusajaksi pystyttiin toteamaan reilu 13 kuukautta, 402 päivää. HR Shared Services -yksikön lähtijöiden keskimääräinen palvelusaika on siis hieman korkeampi, kuin maan BPO sektorin puhelinkeskuspalvelupainotteisten palvelukeskusten 9 kuukautta (Aitchison, 2014, 4). Näitä lukuja ei voida myöskään

niiden eriävien laskentatapojen vuoksi suoraan verrata, mutta yksikön tässä esittämäämme 13 kuukautta ei kuitenkaan luonnollisesti voida pitää hyvänä lukuna.

Tutkijaa kiinnosti myös lähtijöiden taso hierarkiassa ja rooli organisaatiossa. HR Shared Services -yksikköä koostui seitsemästä palveluprosesseja toteuttavasta erikoistuneesta ryhmästä. Jokaista ryhmää johti Päällikkö (Assistant Head), joiden työtehtävän taso oli yrityksen sisäisen luokittelun mukaan kolme (level 3). Jokaisessa ryhmässä oli (ryhmästä riippuen) kaksi tai kolme tiimiä. Yksikön ja ryhmien tiimit noudattivat karkeasti 1:10 tai 1:12 esimies-alaissuhdetta. Tiimiesimiehen lisäksi, joka raportoi ryhmän päällikölle, jokaisessa tiimissä oli (tiimistä riippuen) yksi tai kaksi Spesialistia (subject matter expert), joka tuki tiimin tehtävien ongelmanratkaisua ja vastasi vaikeista juoksevista toimeksiannoista. Tiiminvetäjät ja Spesialistit luokiteltiin työtasolle 2 (level 2) Loput tiimien henkilöstöstä koostui toimeksiantoja prosessoivasta työvoimasta (analyst, administrator), joiden työtaso oli yksi (level 1, entry level). Yksiköstä lähti vuoden aikana 14 työtasolla 2 olevaa työntekijää (5 Tiimiesimiestä ja 9 Spesialistia) ja loput 44 olivat työtasolla 1. Seuraava kuvio 8 havainnollistaa kalenterivuoden aikana organisaation jättäneiden määrän suhteessa heidän työtasoon.



Kuvio 8. Lähtijöiden työtaso HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012.

Kuten aiemmin mainitsimme, palvelukeskustoimialan vaihtuvuus on yleensä suurinta organisaatiohierarkian pohjalla, eli asiakaspalvelija, prosessoija tai

analyttikko -tasolla (Anantharaja, 2009, 13-27). Ilmiötä selitetään yleisesti työn laadulla, alhaisemmalla sitoutuneisuudella, positioissa työskentelevien alhaisella keski-ikäällä, sekä työmarkkinadynamiikalla (Hechanova, 2013, 349-365). Ei siis ole välttämättä yllätys, että valtaosa kohdeorganisaation jättäneestä työvoimasta kuuluu suorittavaan portaaseen ja hierarkian alhaisimmalle tasolle. Tulos on linjassa lähtijöiden alhaisen palvelusajan kanssa. Silti kohdeorganisaation tulokset suhteellisesta vaihtuvuudesta eri työasteilla voidaan katsoa varsin erikoisiksi. Suhteutettuna tason 2 työntekijöiden määrään organisaatiossa, joka on alle neljännes pääluvusta, heidän vaihtuvuusasteensa on lähes yhtä korkea tason 1 lähtijöiden kanssa. Tätä ei voida missään nimessä pitää haluttavana tilanteena, sillä kokeneiden, hyvin suoriutuvien ja osaavien työntekijöiden aivovienti on organisaation kannalta aina ongelmallisinta ja vaarantaa eniten yksikön tulevaisuuden toimintakykyä.

Henkilöjohtajien ja keskitason henkilöstön lähteminen voi olla merkki kasvu-, kehitys- ja etenemismahdollisuuksien puutteesta ja siitä johtuvasta turhautumisesta sekä uusien mahdollisuuksien etsimisestä, tai esimerkiksi työn epätasaisesta kasaantumisesta Tiimiesimiehille sekä Spesialisteille. Ensimmäisen vaihtoehdon puolesta puhuu, se että verrattain pienen yksikön hierarkia työtason 2 yläpuolella oli hyvin ohut. Lisäksi on huomionarvoista, että vaikka Tiimiesimiehet ja Spesialisti työskentelivät organisaatiossa näennäisesti samalla tasolla, Spesialisti raportoivat Tiimiesimiehille. Spesialisteilla ei myöskään yksikön hierarkiassa ollut luonnollista etenemispolkua erikoistuneina yksittäisinä osaajina (individual contributor), vaan edetäkseen urallaan heidän olisi pitänyt siirtyä Tiimiesimieheksi, jonka seurauksena työntekijä olisi voinut aikanaan edetä Päälliköksi (Assitant Head). Tämä saattaa myös olla syy Spesialistien Tiimiesimiehiä hieman korkeampaan suhteelliseen vaihtuvuuteen.

Yksikön sisäistä vaihtuvuutta tarkasteltaessa oli varsin luonnollista myös perehtyä sen ryhmäkohtaiseen vaihtuvuuteen. Tarkastelemalla lähtijöitä ryhmittäin voidaan mahdollisesti paljastaa hiljaisia henkilöstön välisiä konflikteja tai yleistä tyytymättömyyttä esimerkiksi tiettyä esimiestä, ryhmän työtehtäviä tai sen työoloja kohtaan (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Holtom et al., 2005, 337-352). HR Shared

Services -yksikkö oli jaettu omiin toimintoihinsa erikoistuneisiin ryhmiin. Erikoistuneita ryhmiä oli seitsemän: Life Events (poissaolojen hallinta ja case management), Contracts (työsopimukset), Data Changes (HR-datan hallinnointi ja päivitys), Appointments (uusien työntekijöiden tukiprosessit), Leavers (lähtijöiden tukiprosessit), Benefits (työsuhde-etujen tukiprosessit) sekä Contact Center (puhelin- ja sähköpostikeskus). Lisäksi yksikköön katsottiin kuuluvaksi kolme yksittäistä tiimiä, jotka eivät suorittaneet suoraa prosessoivaa työtä sisäisille asiakkaille HR People Services -puolella, vaan tukivat yksikön sisäistä toimintaa Business Servicessä. Seuraava kuvio 9 havainnollistaa eri ryhmien lähtijöiden määrän suhteessa lähtijöiden kokonaismäärästä tarkastelujakson aikana.



Kuvio 9. HR Shared Services -yksikön lähtijät ryhmittäin suhteessa lähtijöiden kokonaismäärään kalenterivuoden 2012 aikana.

Ensimmäiseksi huomioksi ryhmittelyn yhteydessä nousee kooltaan keskivertoa pienemmän Life Events -ryhmän suuri vaihtuvuus, joka nousee jopa 64 %:iin. Ryhmän keskimääräinen pääluku vuoden 2012 aikana oli noin 22, mutta ryhmän jätti vuoden aikana peräti 14 työntekijää. Näistä kolme oli Tiimiesimiehiä ja 2 Spesialistia, lopun koostuessa työtason 1 henkilöstöstä. Kaikista ryhmän lähtijöistä kolme irtisanottiin ja loput 11 (79 %) olivat vapaaehtoista vaihtuvuutta. Ryhmän selkeästi poikkeuksellisen korkean vaihtuvuus voi esimerkiksi heijastaa ryhmän huonoa tilannetta prosessien standardoinnin; työtehtävien määrän; johdon osaamisen, kommunikaation, valmennuksen ja tuen; tai työolojen osalta (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Holtom et al., 2005, 337-352). Tämä löydös vaatii

ehdottomasti lisätarkastelua, kun analysoimme lähtemisen syitä tarkemmin. Life Events -ryhmän kaltainen vaihtuvuus vallitsi myös pienessä Training & Learning -tiimissä (Business Services puolella), jonka pääluvultaan 8 henkilön tiimistä oli vuoden aikana poistunut 5 henkilöä. Tiimin vuotuinen vaihtuvuus oli näin ollen 63 %.

Pienimmästä alle kymmenen henkilön Benefits -tiimistä, ei lähtenyt vuoden aikana yhtään työntekijää. Myös Business Services puolen pienien tukitiimien Resourcing ja Technical Services tiimien vaihtuvuusasteet olivat hyvin alhaiset. Resourcing tiimin vuotuinen vaihtuvuus oli 13 % ja Technical Services tiimin vain 8 %. Suhteutettuna päälukuun Appointments ja Contracts ryhmissä kärsittiin yksikön keskimääräistä korkeammasta, eli noin 43 %, vuotuisesta vaihtuvuudesta. Lopuilla eli Leavers ja Data Changes ryhmillä vaihtuvuus oli yksikön keskiarvon tasoa, eli 30 % ja 29 % vastaavasti. Huomioitavaa on myös, että yksikön pääluvultaan suurimman ryhmän Contact Centerin vaihtuvuutta (24 %) voidaan pitää niin yksikön sisäisesti, kuin toimialakohtaisesti varsin alhaisena huomioiden puhelin- ja viestikeskuspalveluiden normaalisti korkeamman vaihtuvuuden, suhteessa back-office toimintoihin (Anantharaja, 2009, 13-27; Nicholson & Aman, 2012, 233-234; Aitchison, 2014, 4).

Tarkasteltuamme sekä lähtijöiden varsin lyhyitä palvelusaikoja voidaan epäillä, että organisaatiolla voi olla parannettavaa muun muassa rekrytoinnissa, työntekijöiden orientaatiokoulutuksessa sekä esimiesten ja tiimin toteuttamassa valmennuksessa ja tuessa. Paneutumalla edellä mainittuihin kohtiin voidaan mahdollisesti myös taklata suorittavan tason työntekijöiden vapaaehtoista sekä tahatonta vaihtuvuutta. Lyhyt palvelusaika on luonnollisesti ongelma organisaatiolle, sillä jatkuva lyhytkestoinen henkilöstö ei ehdi oppia ja siirtää eteenpäin riittävää prosessiosaamista, mikä puolestaan heijastuu usein negatiivisesti palvelun laatuun sekä sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Organisaation kannalta ehkä vieläkin suurempi uhka on sen työtason 2 sekä hyvin työstään suoriutuvien varsin korkea suhteellinen vaihtuvuus. Tämä voi olla merkki yksilöiden kokeman kehitys- ja etenemismahdollisuuksien puutteesta

organisaatiossa. Nämä työntekijät usein tietävät oman arvonsa ja tietävät myös olevansa haluttua tavaraa paikallisilla työmarkkinoilla. Muun muassa etenemismahdollisuuksien puute tai suhteettoman kova työtaakka saa heidät helposti testaamaan arvoaan kilpailijoiden silmissä ja etsimään uusia urapolkuja. Tämänkaltaista vaihtuvuutta voitaisiin pyrkiä organisaation puolelta hallitsemaan esimerkiksi parantamalla sisäistä uramallia; toteuttamalla henkilöstön urasuunnittelua (career development plan); parantamalla kommunikaatiota edellä mainittuun liittyen; tarjoamalla potentiaalisille yksilöille seuraavaan työtasoon valmistavaa koulutusta (preparing next level training); sekä panostamalla olemassa olevan johdon ja esimiesten koulutukseen.

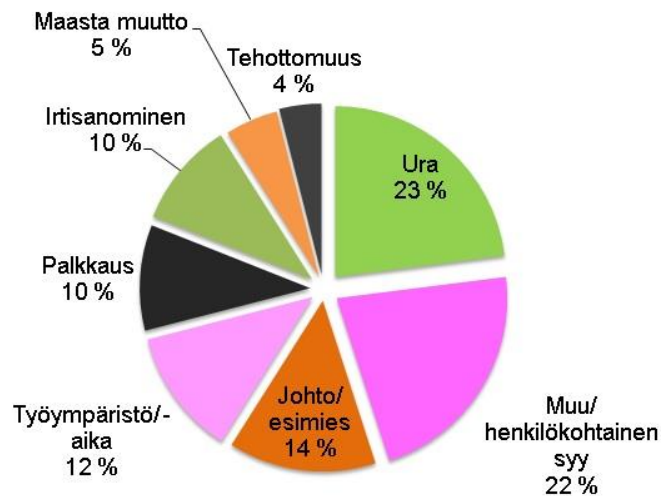
Lähtijöiden palvelusaikoja; paikkaa hierarkiassa; sekä heidän ryhmiä ja tiimejä tarkasteltaessa nousi esiin mahdollisia uusia ja tarkempia ongelmakohtia joihin pyrimme löytämään vastauksen tutustumalla tarkemmin lähtijöiden esittämiin päällimmäisiin lähtöihin vaikuttaneisiin syihin. Seuraavassa alaluvussa analysoimme näitä vastauksia ja yksittäisten lähtijöiden esille nostamia tekijöitä.

5.4 Päällimmäiset organisaation sisäiset ja ulkoiset syyt

Analysoituamme lähtödatan yleisiä lukuja olemme jo tehneet useita havaintoja, jotka voivat antaa vihiä vaihtuvuuden erinäisiin syihin organisaatiossa. Lisäksi vaihtuvuusluvut ovat herättäneet mielenkiintoisia kysymyksiä vaihtuvuuden luonteesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa sen tekijöihin. Pyrimme löytämään vastauksen näihin kysymyksiin ja tarkentamaan käsitystämme analysoimalla lähtijöiden omia näkemyksiä heidän lähtöönsä vaikuttaneista syistä. Lähtökyselyt ja -haastattelut olivat dokumentoineet lähtijän näkökulmasta muun muassa päällimmäisen teeman, joka johti lopulta vaihtuvuuteen, sekä erinäiset sisäiset ja ulkoiset tekijät jotka olivat merkittävässä roolissa lähdön kannalta.

Kohdeorganisaatio oli jakanut lähdön päällimmäisen syyn kahdeksaan syyluokkaan tai teemaan, joka oli dokumentoitu jokaisen 58 lähtijän kohdalla. Näistä organisaatiolähtöinen irtisanominen (sisältää määräaikaisen sopimuksen uusimatta jättämisen) oli ainoa tahattomaksi vaihtuvuudeksi luokiteltava luokka.

Vapaaehtoisen vaihtuvuuden syyt oli luokiteltu uraan liittyviin syihin; tyytymättömyyteen johtoon tai esimieheen; työoloihin liittyviin tekijöihin; palkkaukseen; maasta muuttoon; itse koettuun tehottomuuteen tai sopimattomuuteen; sekä muihin henkilökohtaisiin syihin. Seuraava kuvio 10 osoittaa vaihtuvuuden yksilökohtaisten päälimmäisten syiden jakautumisen tämän luokittelun mukaisesti.



Kuvio 10. HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012 tapahtuneen vaihtuvuuden päälimmäinen syy lähtijän mukaan.

Tämän luokittelun perusteella suurimmaksi vaihtuvuuteen päälimmäiseksi vaikuttavaksi syyksi nousivat uraan, alaan ja urakehitykseen liittyvät tekijät. Lähes neljännes lähtijöistä päätyi jättämään organisaation ensisijaisesti oman uransa liittyvistä syistä. Näihin tekijöihin lukeutuvat niin organisaation sisäiset poistyyntävät syyt (kuten etenemismahdollisuuksien puute ja vääräksi koettu ala), että organisaation ulkoiset toimintaympäristön poisvetävät syyt (kuten paremmat positiot; paremmat etenemismahdollisuudet; mielenkiintoisemmaksi koettu ala; sekä työtehtävien tarjonnan paljous).

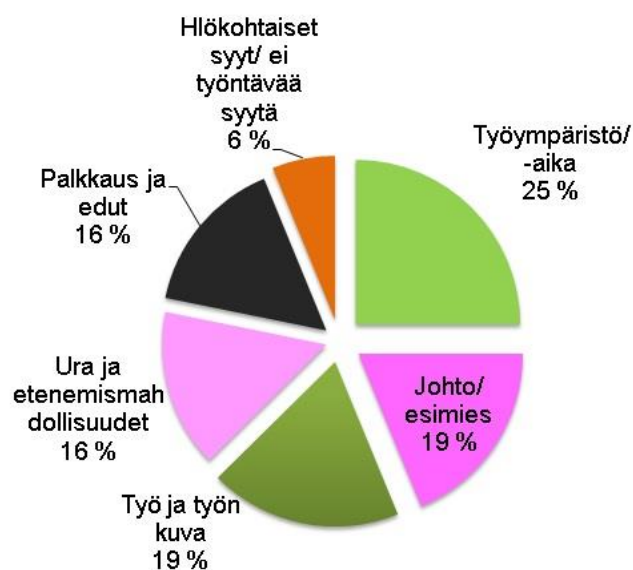
Yhtä suureksi luokaksi nousi luokittelussa muut henkilökohtaiset syyt, jotka pitivät sisällään lähinnä organisaatiosta riippumattomia, yksilöön itseensä liittyviä tai ulkoisia syitä. Näitä ovat muun muassa yksilön jatko-opiskelut; muutto maan sisällä perheen perässä; tai muut perheeseen liittyvät syyt. Kolmanneksi suureksi

luokaksi nousi 14 % osuudella lähtijän tyytymättömyys esimieheensä tai organisaation johtoon. Yksilö on voinut olla tyytymätön esimerkiksi esimiehen ja johdon tarjoamaan tukeen; suunnan puutteeseen; kommunikaation puutteeseen; tai epäammattimaiseen tai epäreiluksi koettuun toimintaan.

Heti perässä seuraa työoloihin liittyvät syyt 12 % osuudella. Näihin lukeutuvat esimerkiksi myöhäiset työvuorot (organisaatiossa ei vuoden 2012 aikana juurikaan tehty varsinaista yötyötä); työaikojen vaihtuminen; ei-lokaalin lomakalenterin seuraaminen; ylitoiden määrä; toimiston etäisyys kotoa; sekä muut työn ja elämän yhteensovittamisen haasteet (work-life conflict). Seuraavaksi yhtä suurin 10 % osuuksin tulivat palkkaukseen ja etuihin liittyvät tekijät sekä organisaatiolähtöinen irtisanominen tai sopimuksen uusimatta jättäminen. Palkkaukseen ja etuihin liittyvät syyt voivat olla niin organisaatiosta johtuvia (matalaksi koettu palkka ja etuudet) tai toimintaympäristöstä johtuvia (parempipalkkaiset tarjoukset). Maasta muutto oli organisaation sisäisessä luokittelussa nostettu erilleen muista henkilökohtaisista syistä. Tämä on varsin ymmärrettävää, huomioiden, että paikalliselle väestölle ja kulttuurille on ominaista hamuta asumaan ja työskentelemään ulkomaille (Hechanova, 2013, 349-365). Arvioiden mukaan yli 10 miljoonaa filippiiniläistä (noin 10 % väestöstä) asuu maan ulkopuolella. Kolme kohdeorganisaation jättänyttä mainitsi maasta muuton esimerkiksi perheen perässä päällimmäiseksi syyksi lähdölleen. Huomioitavaa on, ettei tämä luku pidä sisällään paremman työn perässä ulkomaille muuttaneita lähtijöitä (sisältyvät uraan liittyviin syihin). Kaksi vapaaehtoista lähtijää koki oman tehottomuutensa tai omien kompetenssiensa sopimattomuuden syyksi vaihtaa työtä ja lähteä organisaatiosta.

Edellä avatut tulokset näyttävät jo peilaavat varsin hyvin Filippiinien palvelukeskustoimialalle ominaisia vaihtuvuuden ja tyytymättömyyden syitä, joita kävimme läpi luvussa 3.2 (Ruppel et al., 2013, 246-261; Hechanova, 2013, 349-350; SSON, 2015, 1-2). Paneutumalla vieläkin syvemmälle lähtödatasta löydettiin yksilöiden mainitsemaan poistoyöntäviin (sisäisiä) ja poisvetäviin (ulkoisia) vaikuttajiin sekä muihin avoimien vastausten löydöksiin voimme kuitenkin piirtää vielä tarkempaan kuvaan kohdeorganisaation vaihtuvuuden

käytännönläheisistä tarkoista syistä. Organisaation tässä yhteydessä käyttämä luokittelu eroaa hieman edellä käytetystä. Poistyyöntävät ja poisvetävät syyt luokitellaan seitsemään luokkaan, joita ovat: organisaation henkilöstöpolitiikkaan ja säädöksiin liittyvät syyt; urakehitysmahdollisuuksiin ja alaan liittyvät syyt; työnkuvaan liittyvät syyt; palkkaukseen ja etuuksiin liittyvät syyt; työoloihin ja -aikoihin liittyvät syyt; johtoon ja esimieheen liittyvät syyt; sekä yksilön henkilökohtaiset syyt (sisältäen muun muassa maasta muuton, perhesyyt ja jatko-opiskelut). On myös huomioitava, että data poistyyöntävistä ja poisvetävistä syistä on kerätty lähtökyselyistä ja kaavakkeista. Näin ollen otantamme pienenee 32 vastaajaan kaikista 58 vuoden aikana lähteneistä. Seuraava kuvio 11 kuvastaa lähtijöiden ilmaisemien päällimmäisten organisaation sisäisten poistyyöntävien syiden osuutta vuotuisesta vaihtuvuudesta.



Kuvio 11. Lähtijöiden mainitsemat päällimmäiset organisaatioon liittyvät (sisäiset) poistyyöntävät vaikuttajat HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012.

Analysoidun datan perusteella suurimmaksi poistyyöntäväksi syyluokaksi nousee työoloihin, -ympäristöön, ja -aikaan liittyvät vaihtuvuuden syyt noin 25 % eli neljänneksen osuudella vastaajista. Suurimmat tähän luokkaan kuuluvat syyt olivat myöhäiseksi koetut työvuorot, jotka aiheuttivat konfliktin työn ja elämän välillä, sekä liiallinen työn määrä ja siihen liittyvä pakollinen ylityö, joka oli tiettyinä

kuukausina käytössä, kun yksikkö pyrki kuromaan kiinni rästissä olevia toimeksiantoja.

”En pidä pakollisesta yliyöstä. Olen menettänyt työn ja elämän tasapainon.”

”Lähtöni päällimmäinen syy liittyy työn ja elämän tasapainoon. Työ tuntuu myrkylliseltä päivittäisen 2 tunnin pakollisen ylityön takia. Uusi työ tarjoaa paremman työaikataulun.”

Yksi lähtijä mainitsi vielä erikseen, kuinka myöhäiset työvuorot ja ylityö eivät sopineet hänen terveydelleen, jonka vuoksi hän joutui jättämään organisaation. Muutama lähtijä koki toimiston paikan ongelmalliseksi, sillä he elivät kauempana etelässä Metro Manilan ulkopuolella, josta töissä käynti varsinkin myöhäiseen aikaan oli haastavaa, aikaa vievää ja välillä jopa vaarallista. Yksittäiset lähtijät mainitsivat myös konfliktin Filippiinien ja Euroopan lomien ajankohdan välillä, sekä vaihtuvat työvuorot poistyöntäväksi syyksi.

”Terveyteni ei sovi työaikatauluun. Asun Cavitessa ja matka-aika on hyvin epämukava.”

”Käyn töissä Lagunasta ja paluumatka töistä kotiin tuntui jo hieman riskialttiilta.”

”Päällimmäinen syy lähdölleni liittyy työoloihin, erityisesti vaihtuviin vuoroihin.”

”Aluksi työvuoromme olivat kiinteät ja seurasimme Iso-Britannian aikaa. Tämä ei kuitenkaan jatkunut vaan vuoromme alkoivat vaihdella.”

Toiseksi suurimman organisaatiosta johtuvan syyluokan jakoivat tyytymättömyys johtoon ja esimieheen sekä tyytymättömyys työnkuvaan ja siihen liittyviin tekijöihin.

Molemmat mainittiin päällimmäiseksi poistyyöntäväksi syyksi 19 % lähtijöistä. Suurimmiksi syiksi tyytymättömyydelle johtoon ja esimiehiin vastauksista nousivat kahdensuuntaisen kommunikaation ja palautteen puute, sekä esimiehen tuen ja opastuksen puute. Myös epäreiluksi tai epäkunnioittavaksi koettu esimiestoiminta; suunnan ja vision puute; sekä valmennuksen puute nousivat kaikki varsin yleisiksi tekijöiksi.

”En saanut ollenkaan tukea tai opastusta. Ei konsultaatiota, keskustelua tai tukea tarjolla työntekijöille.”

”Esimieheni ei tukenut minua. Apua ei ollut saatavilla. Olin ylityöllistetty useiden päällekkäisten haasteiden vuoksi.”

”Esimiehelläni oli tapana tulla pahantuuliseksi ja tämä vaikutti työskentelyymme.”

”Johto on epäreilu. Jos meillä oli ongelma, siitä ei keskusteltu hänen kanssaan. Tämä vaikutti suhteeseen. Hän on reagoiva, mutta ei kuuntele ehdotuksia.”

Työnkuvaan ja työhön liittyvistä poistyyöntävistä syistä eniten mainittiin työprosessien ja työnkuvan määrittelemättömyydestä ja epätietoisuudesta johtuva stressi, sekä palvelun aloittamisen pitkästynyt odottelu ja siihen liittyvä ”oikean” työn puute. Jälkimmäinen mainittiin syyksi erityisesti kalenterivuoden 2012 alkupuolella lähteneiden joukossa, sillä varsinainen palvelutoiminta aloitettiin kunnolla vuoden ensimmäisessä neljänneksessä.

”Prosessi on sekava ja ilman sääntöjä. Järjestelmä ei ole valmis, eikä vastuita ole jaettu. Työt vain heitetään HR Shared Serviceen.”

”Prosessia ei ole dokumentoitu. Minulla ei ole motivaatiota tehdä tätä työtä enää.”

”En tehnyt oikeasti juuri mitään viiteen kuukauteen. Vain kaksi kuukautta ennen lähtöäni tein oikeaa HRSS -työtä.”

Monet lähtijöistä mainitsivat syyksi myös tylsäksi ja itseään toistavaksi koetut työtehtävät sekä pettymyksen tai tyytymättömyyden työn luonteeseen. Varsinkin usea Contact Centerin jättänyt lähtijä mainitsi, että ilmeisesti heille oli alun perin kerrottu, ettei työhön kuuluisi puhelinpalvelutyötä, joka tosiasiallisesti kuului merkittävänä osana heidän tehtäviinsä.

”Olin kyllästynyt tähän työhön HR Shared Servicessä ja lopulta tajusin, etten halua työtä jossa työskentelen vain päätteellä.”

”En halua takaisin tukitehtäviin toimistossa. Sen sijaan haluan työskennellä markkinoinnin ja mainonnan parissa.”

”Hakiessani paikkaa CGI:llä, ajatukseni oli, ette tehtäviin liittyisi puhelintyötä. En halunnut puhelintyötä enää, koska olin työskennellyt puhelinkeskuksessa jo varsin pitkään entuudestaan.”

”Olin jäänyt CGI:n palvelukseen, jos työ ei olisi muuttunut puhelinkeskustukseksi. Minulle ei kerrottu, että malli tulisi muuttumaan kohti puhelinkeskusta. Tästä ei myöskään ilmoitettu missään.”

Seuraaviksi poistyyntäviksi syylokiiksi noin 16 % osuudella nousivat sekä urakehitysmahdollisuuksien puute, että tyytymättömyys organisaation palkkaukseen ja etuihin. Pääasiallisiksi urakehitykseen liittyväksi syyksi nousi kehitys- ja etenemismahdollisuuksien puute, sekä itselle vääräksi koettu tai todettu toimiala. Muutama lähtijä mainitsi poistyyntäviksi syyksi myös menetetyt ylennyksen tai ulkopuolisen henkilön palkkaamisen sisäisen ylennyksen sijaan.

”Tiimiesimies kertoi minulle, ettei tiimissämme ole juurikaan etenemismahdollisuuksia tällä hetkellä.”

”Organisaatiossa ei ole juuri tarjolla etenemismahdollisuuksia.”

Suurta tyytymättömyyttä aiheutti myös yksikön palkkaus. Yli joka viides lähtijä mainitsi yksikön kehnon palkkauksen ainakin osasyysksi lähdölleen. Yksi lähtijä mainitsi syyksi myös epäoikeudenmukaiseksi koetun palkkausjärjestelmän, jossa uudet työntekijät saivat nyt korkeampaa palkkaa, kuin hänelle aikanaan tarjottu ja hänen nyt nauttimansa taso.

”CGI maksaa alhaista palkkaa vastavalmistuneille työntekijöille.”

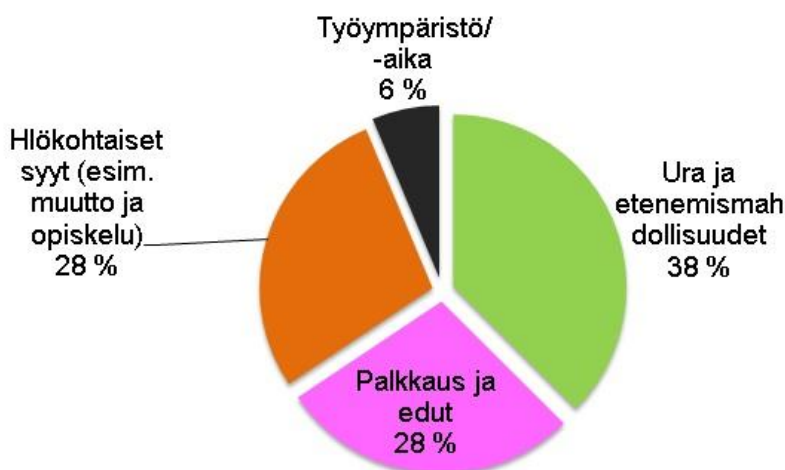
”Päällimmäinen syy lähdölleni liittyy palkkaan. CGI:ltä saamani palkka on hyvin alhainen. Vakinaistamisen yhteydessä saatu lisä oli myös pettymys.”

”Pääsyy lähdölleni on alhainen palkka HR Administraattorina.”

Muutamalla lähtijällä ei ollut mielessään mitään mainitsemisenarvoista organisaatiosta johtuvaa syytä, vaan syyt lähdölle olivat puhtaasti henkilökohtaiset. He myös mainitsivat, että olisivat jääneet organisaation palvelukseen ilman painavaa henkilökohtaista tai perhesyytä. Yksikään lähtijä ei maininnut päällimmäiseksi poistyyntäväksi tai poisvetäväksi syyksi yksikön henkilöstöpolitiikkaa tai sen epäkohtia. On tosin huomioitava, että esimerkiksi palkkauksella, ylennyksillä, ylityökäytännöillä sekä muilla toimintatavoilla on läheinen suhde organisaation henkilöstöpolitiikkaan.

Täydentääksemme kokonaiskuvaamme kohdeorganisaation vaihtuvuuden syistä tarkastelemme seuraavaksi lähtijöiden mainitsemia ympäristöön liittyviä poisvetäviä tekijöitä. Organisaation käyttämä luokittelu oli ulkoisten poisvetävien syiden osalta yhtenevä organisaation poistyyntävissä syissä käytettyihin, mutta luonnollisesti muun muassa esimiestoimintaan sekä organisaation sisäisiin käytäntöihin liittyvät syyt tippuvat pois vastauksista, sillä kyseiset luokat ovat relevantteja syyluokkia vain organisaation sisäisesti. Alla oleva kuvio 12

havainnollistaa lähtijöiden mainitsemia päälimmäisiä organisaation ulkopuolisia ja ympäristön poisvetäviä syitä vaihtuvuudelle kohdeorganisaatioissa.



Kuvio 12. Lähtijöiden mainitsemat päälimmäiset organisaation ulkopuoliset (ympäristöön liittyvät) poisvetävät vaikuttajat HR Shared Service -yksikössä kalenterivuonna 2012.

Selkeästi merkittävimmäksi päälimmäiseksi poisvetäväksi syylokokaksi nousi ympäristön tarjoamat houkuttelevat ura- ja etenemismahdollisuudet noin 38 % eli yli kolmanneksen osuudella kaikista vastanneista. Vastauksista käy ilmi, että työmarkkinat tarjoavat paljon mahdollisuuksia kokemusta omaavalle työvoimalla. Useissa tapauksissa lähtijä on löytänyt uuden houkuttelevan työtarjouksen vain muutaman viikon tai vain joidenkin päivien jälkeen lisättyään profiilinsa työnhakuportaaliin verkossa. Suosituimmaksi käytetyksi työnhakuportaaliksi osoittautui JobStreet.com, jota lähes kaikki olivat käyttäneet työtä etsiessään. Useat mainitsivatkin lähtemisen lopulliseksi syyksi saaneensa paremman tai korkeamman position toisesta organisaatiosta, tai he kokivat uuden organisaation tarjoamat urakehitysmahdollisuudet paremmiksi.

”En aktiivisesti etsinyt työtä, mutta ”head hunter” otti minuun yhteyttä.”

”Minulla ei ollut suunnitelmia irtisanoutua, mutta minulle tarjottiin mielenkiintoista uutta mahdollisuutta.”

”Lähden CGI:ltä paremman työn vuoksi, jonka kautta voin kehittää itseäni tehtävissä joista olen kiinnostunut. Hakuprosessi vei vain viikon.”

”Loin profiilin JobStreetille. Sain töitä neljässä päivässä.”

”Kyseessä on korkeampi positio ja uusi yritys tarjoaa minulle paremmat urakehitysmahdollisuudet, koska yritys on laajentamassa toimintojaan.”

Työn vaihtaminen on siis useissa tapauksissa ollut helppoa. Moni lähtijä mainitsi myös haluavansa hakeutua töihin uudelle toimialalle, koska koki toisenlaiset urapolun nykyistä houkuttelevammaksi. Yksi lähtijä mainitsi myös saaneensa hyvän työtarjouksen ulkomailta samalta alalta.

”Halusin palata rekrytoinnin pariin.”

”Läpäisin Civil Service Commissionin asettamat sopivuustesti ja haluan hakeutua töihin julkiselle sektorille.”

”Haluan työskennellä myynnin ja markkinoinnin parissa.”

Seuraavaksi suurimmaksi poishoukuttelevaksi syyksi nousivat palkkaukseen ja etuihin liittyvät tekijät noin 28 % osuudella vastaajista. Usea lähtijä mainitsi saaneensa selkeästi paremman palkkatarjouksen organisaation ulkopuolelta, jonka kanssa kohdeorganisaation marginaaliset vuosikorotukset eivät pystyneet kilpailemaan.

”Päällimmäinen syy lähdölleni on parempi ulkoinen palkkatarjous. Palkkioni CGI:llä oli alhainen ja uusi palkkani on selkeästi parempi.”

"Palkkani HR Administraattorina oli alhainen ja uusi palkkatarjous on lähes kaksinkertainen."

"Saamani tarjous on 60 % korkeampi, kuin nykyinen palkkani."

Palkkauksen kanssa yhtä suureksi poisvetäväksi syyluokaksi nousi muut henkilökohtaiset syyt. Suurimmiksi tähän luokkaan kuuluviksi syiksi osoittautuivat maasta muutto perheen perässä, sekä jatko-opintoihin hakeutuminen.

"Lähden CGI:ltä, koska muutan pois maasta Maaliskuussa. Päätin muuttaa Singaporeen, koska puolisoni sai sieltä töitä Joulukuussa."

"Irtisanouduin, koska päätin palata toiseen kotimaahani Belgiaan."

"Päätin hakeutua IT-alan maisterinopintoihin."

"Päätin palata yliopistoon maisterinopintoihin. Sain La Sallen yliopistosta ilmoituksen, että minut oli hyväksytty kouluun."

Edellä mainittujen syiden lisäksi muutama lähtijä mainitsi päällimmäiseksi poisvetäväksi syyksi myös uuden organisaation paremmat ja puoleensavetävät työajat sekä sopivamman maantieteellisen sijainnin. Nämä työlöihin, -aikaan ja -ympäristöön liittyvät syyt kattoivat 6 % osuuden päällimmäisistä poisvetävistä syistä.

"Uusi työ on Makatissa, joka on lähempänä kotiani. Myös työvuoroni on normaali päivävuoro (9:00-18:00)."

"Otin uuden työn vastaan, koska halusin työskennellä päivävuorossa."

5.5 Yhteenveto tehdyistä löydöksistä

Edellä läpikäytyt löydökset kohdeorganisaation lähtödatasta kertovat paljon yksikön vaihtuvuudesta ja sen syistä. Kokonaisuutena voidaan todeta, että case-yrityksestä saadut tulokset peilaavat pääosin paikallisen toimialan yleisimpiä vaihtuvuuden haasteita, mutta tuovat esille myös yrityskohtaisia erityispiirteitä. Kuten luvussa 2 jo mainittiin, toimialan vaihtuvuuden syiden erityispiirteisiin Filippiineillä lukeutuvat muun muassa volyymityön stressaavuus; epäsosiaaliset työajat; työn ja elämän konfliktit; organisaation koulutuksen ja tuen puute; monotoninen ja itseään toistava työ; korkeat tulostavoitteet ja valvonta; etenemismahdollisuuksien puute; puutteellinen tavoitteiden määrittely; itseohjautumismahdollisuuksien puute; halukkuus muuttaa ulkomaille; tyytymättömyys palkkatasoon; terveysongelmat; perheen odotukset; matkustamisen vaikeus; sekä organisaatioiden kilpailu työmarkkinoilla (Klitzman et al., 1990, 221-243; Higgins & Duxbury, 1992, 144-150; Hechanova, 2013, 349-365; Ruppel et al., 2013, 246-261; SSON, 2015, 1-2). Kohdeorganisaation keräämä lähtödata sisälsi esimerkkejä lähes kaikista edellä mainituista vaikuttajista.

Organisaatiotason löydökset kertovat meille, yksikön päällimmäiset vaihtuvuuteen liittyvät haasteet ja ongelmakohdat. Yksikön juokseva 12 kuukauden 29 % kokonaisvaihtuvuus sekä vastaava 26 % vapaaehtoinen vaihtuvuus ovat sisäiselle palvelukeskukselle varsin korkeat ja näin ovat sen toiminnalle haitaksi. Yhtä ongelmalliseksi voidaan katsoa lähtijöiden vain 13 kuukauden keskimääräinen palvelusaika, joka ei mahdollista palvelun laadun, prosessiosaamisen ja organisaation sisäisen tiedon sisäistämistä ja välittämistä. Tämä nousee ongelmaksi varsinkin, kun huomioidaan yksikön kehitysaste ja osin puutteellisesti standardoidut työ- ja palveluprosessit. Myös organisaation kannalta toivottujen lähtijöiden 34 % osuus herättää kysymyksiä organisaation rekrytointitoimintojen, tehtävienmäärittelyn, työntekijöiden valinnan ja orientaatiokoulutuksen tasosta. Lisäksi muun muassa hierarkiatason 2 suhteellisen korkea vaihtuvuus sekä Life Events ja Training & Learning tiimien suhteellisen suuri vaihtuvuus suhteessa tiimien päälukuun herättää kysymyksiä.

Kohdeorganisaation päällimmäisiksi vapaaehtoisen vaihtuvuuden syiksi nousi lähtödatasta urakehitykseen liittyvät organisaation sisäiset (pois työntävät) ja ulkoiset (poisvetävät) tekijät; henkilökohtaiset syyt; tyytymättömyys esimieheen (poistyöntävä); tyytymättömyys työaikoihin; palkkaukseen liittyvät sisäiset (matalaksi koettu palkka) ja ulkoiset (paremmat tarjoukset) syyt; sekä työn laatuun ja toistavuuteen liittyvät syyt. Valtaosa näistä löydetyistä syistä on organisaation hallittavissa ainakin joltain osin, mikä mahdollistaa vaihtuvuuteen puuttumisen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin tuomalla tiivistetysti esiin tutkimuksen merkittävimmät löydökset; käymällä läpi niistä tehtävät johtopäätökset; sekä tarjoamalla kohdeorganisaatiolle sopivia keinoja vaihtuvuudenhallintaan tehtyihin löydöksiin vedoten. Lopuksi otamme vielä kantaa saatujen tulosten yleistettävyyteen ja esitämme mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää kohdeorganisaation vaihtuvuuden erityispiirteitä, sekä sen merkittävimpiä syitä. Organisaatiotason analyysistä voitiin päätellä, että yksikön varsin korkeat kokonaisvaihtuvuuden (29 %) sekä vapaaehtoisen vaihtuvuuden (26 %) asteet sekä lyhyt keskimääräinen palvelusaika (13 kuukautta) voivat erityisesti negatiivisesti kehittyessään olla haitaksi organisaation toiminnalle, prosessiosaamiselle ja palvelun laadulle. Tämän vuoksi myös vaihtuvuuden syiden syvempi ymmärtäminen, sopivien hallintakeinojen määrittely sekä implementointi katsottiin relevantiksi. Seuraavassa käymme läpi löydettyjä ongelmakohtia; vaihtuvuuden syitä ja vaikuttajia; sekä suositeltavia organisaation hallintakeinoja.

6.1.1 Urakehitysmahdollisuudet

Yhtenä päällimmäisistä kohdeorganisaation vapaaehtoista vaihtuvuutta lisäävistä tekijöistä voidaan löydösten perusteella pitää yksilön urakehitykseen liittyviä sisäisiä ja ulkoisia syitä. Suureksi sisäiseksi haasteeksi nousi lähtijöiden kokemus sisäisten etenemismahdollisuuksiaan puute yksikössä. Vastaavasti yhtä aikaa ulkoiset työmarkkinat tarjoavat kokemusta omaaville työntekijöille hyvin houkuttelevia positioita sekä etenemismahdollisuuksia, erityisesti organisaatioista jotka ovat käymässä läpi maahan etabloitumista tai aggressiivista kasvuvaihetta. Erityisesti työvoima, jolla on kokemusta länsimaalaisten monikansallisten yritysten palveluksessa, on hyvin haluttua valuuttaa saturoituneilla ja kuumana käyvillä paikallisilla työmarkkinoilla. Kohdeorganisaatiostamme lähteneet työntekijät

löysivätkin usein hyvin nopeasti ja vähäisellä vaivalla uutta työtä, usein myös paremmasta positiosta ja korkeammalla palkalla.

Sisäisten etenemismahdollisuuksien vähyys näyttäisi realisoituvan myös yksikön kokeman työtason 2 lähtijöiden suhteellisen korkeana vaihtuvuusasteena. Tason 2 työntekijöiden vaihtuvuusaste on lähes yhtä korkea yksikön tason 1 lähtijöiden kanssa, vaikka perinteisesti vaihtuvuus on toimialalla suurinta organisaation alimmalla suorittavalla portaalla. Hyvin suoriutuvien ja osaavien työntekijöiden aivovienti on organisaation kannalta aina ongelmallisinta ja vaarantaa eniten yksikön tulevaisuuden toimintakykyä. Henkilöstöjohdon ja keskitason henkilöstön lähteminen voi siis myös olla merkki kasvu-, kehitys- ja etenemismahdollisuuksien puutteesta.

Edellä mainittujen urakehitykseen liittyvien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhteisvaikutus osoittautui organisaatiolle hyvin ongelmalliseksi. Organisaatio pystyi tarjoamaan vain kapean ylenemispolun johtajille; sillä ei ollut etenemispolkua prosessiin erikoituneelle työvoimalle; käytössä ei ollut paikallistettua yksilökohtaista urakehitysmallia (career development plan); ja valmennuksessa sekä kommunikaatiossa oli parantamisen varaa. Tässä tilanteessa organisaation tulisikin kehittää, dokumentoida ja standardoida urakehitysmalli, joka laaja-alaisesti etenemismahdollisuuksia organisaation sisällä ja antaisi paremman kuvan yksilön oppimisesta sekä kehitysmahdollisuuksista. Tämä malli pitää myös kommunikoida tehokkaasti läpi organisaation ja toiminta käynnistää näyttävästi. Samalla tulisi panostaa seuraaviin tehtäviin valmentavaan koulutukseen sekä esimiesten ja alaisten väliseen urasuunnitteluun, kommunikaatioon ja tukeen. Näillä keinoin voidaan organisaation tarjoamia urakehitysmahdollisuuksia parantaa myös suhteessa ulkoisiin, muiden organisaation tarjoamiin, etenemismahdollisuuksiin. Tosiasia toki on, ettei missään organisaatiossa löydy urapolkuja aivan kaikille sen työntekijöille, siksi olisikin erityisen tärkeää panostaa myös positiionsa tyytyväisten työntekijöiden työssä jaksamiseen ja sitouttamiseen. (Birt et al., 2004, 25-31; Ghosh et al., 2013, 288-312)

6.1.2 Tyytymättömyys johtoon ja esimiestoimintaan

Kohdeorganisaatiossa yllättävän suureksi sisäisen tyytymättömyyden aiheuttajaksi nousi kehnoksi koettu esimiestoiminta. Tätä voidaan pitää varsin relevanttina ja yrityskohtaisena löydöksenä, huomioiden ettei johtajuus ole noussut suurimpien vaihtuvuuden syiden listalle aiemmissa Filippiinien palvelukeskustoimialaa luotaavissa tutkimuksissa (Klitzman et al., 1990, 221-243; Higgins & Duxbury, 1992, 144-150; Hechanova, 2013, 349-365; Ruppel et al., 2013, 246-261; SSON, 2015, 1-2). Päällimmäisiksi syiksi tyytymättömyydelle nousivat kahdensuuntaisen kommunikaation ja palautteen puute, sekä esimiehen tuen ja opastuksen puute. Myös epäreiluksi tai epäkunnioittavaksi koettu esimiestoiminta; suunnan ja vision puute; sekä valmennuksen puute nousivat kaikki varsin yleisiksi tekijöiksi.

Kohdeorganisaation työvoima oli varsin nuorta ja myös osa sen tiimiesimiehistä olivat verrattain kokemattomia niin iän, kuin esimieskokemuksenkin osalta. Tämä esimiesten johtamis- ja valmennusosaamisen puute saattoi heijastua yleiseen työntekijöiden tyytymättömyyteen esimiestoimintaan. College -koulutetut työntekijät osaavat odottaa ja vaatia osallistuvaa, heitä tukevaa, inspiroivaa ja valmentavaa esimiestoimintaa (Beulen, 2009, 270-288). Työntekijät myös odottavat esimiehiltään kehittävää kommunikaatiota, tunnustusta, luottamusta, sekä tukea ja valmennusta urakehitykseen (Tymon et al., 2011, 293-312). Kohdeorganisaation tulisikin panostaa tiimiesimiesten kouluttamiseen ja roolien selkiyttämiseen. Erityisesti yksikön nuorille ja kokemattomille tiimiesimiehille ja johtajille tulisi järjestää valmistavaa ja tukevaa koulutusta ja valmennusta niin ihmisten johtamisesta (leadership soft skills), kuin johtamisen hallinnollisestakin puolesta. Organisaatio voi esimerkiksi panostaa formaaliin koulutukseen (muun muassa kommunikaatio, syväjohtaminen, motivointi, valmentaminen) sekä mentorointi-ohjelmiin, joissa yksikön kokeneemmat johtajat valmentavat uusia esimiehiä.

6.1.3 Työ ja tehtävien luonne

Esimiestyöskentelyn kanssa yhtä merkittäväksi tyytymättömyyden lisääjäksi ja lähtemisen syyksi nousi kohdeorganisaatiossa työhön itsensä liittyvät tekijät.

Työnkuvaan ja työhön liittyvistä poistyöntävistä syistä eniten mainittiin työprosessien ja työnkuvan määrittelemättömyydestä ja epätietoisuudesta johtuva stressi, sekä palvelun aloittamisen (go-live) pitkästynyt odottelu. Jälkimmäinen mainittiin syyksi erityisesti kalenterivuoden 2012 alussa, sillä varsinainen palvelutoiminta aloitettiin kunnolla vuoden ensimmäisellä neljänneksellä. Monet lähtijöistä mainitsivat syyksi myös tylsäksi ja itseään toistavaksi koetut työtehtävät sekä pettymyksen tai tyytymättömyyden työn luonteeseen. Varsinkin usea Contact Centerin jättänyt lähtijä mainitsi, että ilmeisesti heille oli alun perin kerrottu, ettei työnkuvaan kuuluisi puhelinpalvelutyötä.

Kohdeorganisaatiolla on ymmärrettävästi vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa tehtävien laatuun ja yksitoikkoihin töihin kyllästyminen on myös toimialalla hyvin yleistä (Taylor & Bain, 2005, 261-282; Anantharaja, 2009, 13-27; Sengupta & Gupta, 2012, 1259-1288; Hechanova, 2013, 349-350). Työn mielekkyys ja haastavuus; työn imu ja stressaavuus; sekä voimaantumisen tunne (empowerment) ovat joitain päällimmäisistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (Ghosh et al., 2013, 288-312). Kuten luvussa 2 mainitsimme, työntekijöiden on todettu pysyvän työssään pidempään, kun heidät sisällytetään johdonmukaisesti heitä koskevaan päätöksentekoon; he kokevat henkilökohtaista vastuuta työkokonaisuutta kohtaan; sekä kokevat työnsä sopivan haastavaksi ja monipuoliseksi (Magner et al, 1996, 135-143; Birt et al., 2004, 25-31). Uusien työntekijöiden on taas todettu jättävän organisaation nopeasti stressin vuoksi, jos roolia tai odotuksia ei ole kunnolla kommunikoitu; alkukoulutus ei valmista kunnolla tehtäviin; ja jos he eivät koe saavansa riittävästi tukea lähijohdoltaan (Bawa & Jantan, 2005, 69-80; Gruber & Madrian, 1994, 86-102). Kaikki edellä mainitut syyt nousivat esille myös kohdeorganisaation lähtödatasta.

Taklatakseen työssä jaksamiseen ja yksitoikkoihin työtehtäviin liittyviä haasteita, kohdeorganisaation tulisi pyrkiä henkilöstöjohtamisessaan kohti voimallistamisen, vastuunjaon ja päätöksentekoon sisällyttämisen kulttuuria sekä panostaa erityisesti uusien työntekijöidensä perusteelliseen kouluttamiseen sekä tukemiseen (Magner et al, 1996, 135-143; Birt et al., 2004, 25-31; Bawa & Jantan, 2005, 69-80; Gruber & Madrian, 1994, 86-102). Lisäksi erilaiset valmennus- sekä

ristiin-koulutusohjelmat (cross training) voisivat lisätä työn monimuotoisuutta sekä motivoida työntekijöitä. Yksikön tulisi myös panostaa uusien ja olemassa olevien prosessien, odotusten ja työnkuvien nopeaan standardointiin, mikä vähentäisi epätietoisuudesta ja kaoottisuuden tunteesta johtuvaa stressiä.

6.1.4 Palkkaus

Yhdeksi suurimmista kohdeorganisaation ulkopuolisista poisvetävistä syistä nousi toisten yritysten korkeat palkkatarjoukset. Samalla kohdeorganisaation palkkaus herätti myös jonkin verran tyytymättömyyttä. Palkkaus ei ollut suurin päällimmäiseksi koettu vaihtuvuuden syy, mutta se voitiin tulosten perusteella katsoa merkittäväksi taustavaikuttajaksi. Huomionarvoista on, ettei yksikään lähtijä maininnut muiden etuuksien, kuten työterveydenhuollon, palkallisten vapaiden tai eläke-, sairaus- ja henkivakuutusten heikkouden olevan syy uusien vaihtoehtojen etsimiselle. Tästä voitaneen päätellä, että rahapalkkaa lukuun ottamatta työntekijät ovat organisaation tarjoamiin etuihin varsin tyytyväisiä. Kohdeorganisaation marginaaliset vuosikorotukset koettiin usein kilpailukyvyttömiksi suhteessa organisaation ulkopuolisiin tarjouksiin (palkkakilpailu). Tilanne on varsin yleinen Aasian kehittyvillä markkinoilla ja aiemmat vaihtuvuuden erityispiirteisiin ja syihin liittyvät tutkimukset ovat saaneet Filippiineiltä samansuuntaisia tuloksia (Klitzman et al., 1990, 221-243; Higgins & Duxbury, 1992, 144-150; Hechanova, 2013, 349-365; Ruppel et al., 2013, 246-261; SSON, 2015, 1-2). Nopeasti kehittyvillä ja saturoituneilla työmarkkinoilla työntekijän kannalta on usein taloudellisesti kannattavinta uudelleen hinnoitella oma osaamisensa työmarkkinoilla, sillä toimialalle nousevien uusien toimijoiden tarjoamat palkat ovat usein paljon kilpailukykyisempiä, kuin organisaatioiden sisäiset palkkakehitysmallit. Ongelma palkkioiden sisäisten ja ulkoisten syiden suhteen on siis hyvin samankaltainen edellä mainittujen urakehitysmahdollisuuksien kanssa. Työntekijät alkavat helposti katsella organisaation ulkopuolelle ja verrata sisäisiä mahdollisuuksia ulkoisiin, kun yksilön nykyinen tilanne tai prospektit eivät täysin tyydytä häntä.

Aiemmissä tutkimuksissa on pystytty todistamaan, että pysyvyyden pitäminen ja parantaminen palkkioiden ja etuuksien muodossa tulee yritykselle pitkällä

tähtäimellä halvemmaksi, kuin korkea vaihtuvuus ja siitä aiheutuvat kulut (Lee et al., 2006, 1951-1975). Näin ollen kohdeorganisaation tulisi mahdollisesti harkita käyttämänsä palkkamallin uudelleenarviointia. On kuitenkin muistettava, että palkka ja etuudet luetaan hygienia-tekijöiksi. Mikä tarkoittaa, että huonoksi koetulla palkalla on suurempi vaikutus vaihtuvuuden lisääntymiseen pitkällä tähtäimellä, kuin hyväksi koetulla palkalla on pysyvyyteen (Herzberg et al., 1959; Ramlall, 2003, 63-72). Toisin sanoen, työntekijöiden voidaan katsoa tottuvan hyvään palkkaan, eikä se yksin pidä heitä tyytyväisinä pitkällä tähtäimellä. Nämä muuttajat ovat suurilta osin organisaation hallittavissa ja niiden parantaminen kuitenkin vähentää työntekijöiden tyytymättömyyttä. Näin ollen kilpailukykyinen palkitsemismalli on tärkeässä roolissa, kun halutaan hallita vaihtuvuutta. Palkkiotason parantaminen luonnollisesti lisää organisaatiossa työskentelyn ja jäämisen houkuttelevuutta verrattuna ulkopuolisiin mahdollisuuksiin (Shaw et al., 1998, 511-525).

6.1.5 Työajat

Varsin useat lähtijät mainitsivat myös tyytymättömyyden työaikoihin, vaihtuviin vuoroihin ja sijaintiin syyksi organisaatiosta lähdölle. Muutama lähtijä mainitsi myös muuttuvat työajat sekä toimiston kaukaisen sijainnin syyksi lähdölleen. Kaikki nämä syyt liittyvät edellä useassa yhteydessä mainittuun yksilön työn ja elämän yhteensovittamisen haasteisiin (Hechanova, 2013, 349-365). Nämä vapaaehtoisen vaihtuvuuden syyt ovat nousseet esille myös aiemmissa tutkimuksissa (Klitzman et al., 1990, 221-243; Higgins & Duxbury, 1992, 144-150; Hechanova, 2013, 349-365; Ruppel et al., 2013, 246-261; SSON, 2015, 1-2). Yksikkö palveli kalenterivuoden 2012 aikana pääasiallisesti Eurooppalaisia sisäisiä asiakkaita. Näin ollen, palvelutyö ajoitettiin vastamaan Euroopan maiden toimistoajoja (miinus 6-8 tuntia). Suurin osa yksikön työntekijöistä mukaili paikalliselle toimialalle ominaista keskivuoroa (mid-shift) ja aloittivat työnsä kohdemaasta riippuen klo 14:00 ja 16:00 välillä ja lopettivat vastaavasti vuoronsa klo 23:00 ja 01:00 välillä. Pieni osa puhelin- ja viestikeskuksen asiakaspalvelijoista työskenteli kuitenkin myös vuorottelevassa yövuorossa (graveyard shift).

Huomioiden yksikön toiminnan luonteen, organisaatiolla on luonnollisesti varsin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin, sillä sisäisten asiakasorganisaatioiden tarpeet määrittelevät pitkälti yksikön palveluajat. Kohdeorganisaatio voi kuitenkin pyrkiä tekemään yksikössä työskentelystä ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta mahdollisimman helppoa (Beulen, 2009, 270-288). Työssä käynnin helppous ja työ- ja yksityiselämän konfliktien todennäköisyyden vähentäminen parantavat työtyytyväisyyttä ja näin ollen pysyvyyttä (Shaw et al., 1998, 511-525; Walker, 2001, 6-10). Organisaatio voi muun muassa pyrkiä lisäämään työaikojen ja työtapojen, kuten etätyön, joustavuutta (Beulen, 2009, 270-288). Teoriassa kohdeorganisaatio voisi myös pyrkiä valitsemaan fyysisen lokaationsa mahdollisimman helposti lähestyttäväksi työntekijöilleen, joka näin ollen vähentää työntekijöiden matkustamiseen käyttämää aikaa (Hausknecht et al., 2008, 5-6). Nykyinen sijainti ei kuitenkaan herättänyt lähteneissä useitakaan kielteisiä mielipiteitä, vaan toimiston sijainti katsotaan työntekijöiden keskuudessa varsin hyväksi myös kulkumahdollisuuksien osalta. Enemminkin vastauksissa mainittiin hyvin kaukana keskustasta asuvien työntekijöiden oma sijainti.

6.1.6 Henkilökohtaiset syyt

Valtaosa edellä mainituista päälimmäisistä vaihtuvuuden syistä ovat kohdeorganisaation hallittavissa ainakin joltain osin, mikä mahdollistaa vaihtuvuuteen puuttumisen. Osa kohdeorganisaation vaihtuvuudesta johtui kuitenkin organisaation ulkopuolisista ja henkilöön itseensä liittyvistä syistä, joihin vaikuttaminen on organisaation näkökulmasta lähes mahdotonta. Näihin lukeutuivat lähtödatan perusteella muun muassa hakeutuminen jatko-opiskeluun; puolison työn sijainnin muutokset; sekä maasta muutto perheen perässä.

Kohdeorganisaatio voisi toki halutessaan pyrkiä esimerkiksi työajoissa joustamiseen, etätyömalleihin, päivähoitojärjestelyihin, tai opintovapaiden järjestämiseen sopivin edellytyksin (Holtom et al., 2005, 337-352; Beulen, 2009, 270-288; Maertz & Boyar, 2012, 71-98). Organisaatio voi myös pyrkiä

huomioimaan tämänkaltaiselle vaihtuvuudelle altistavien tekijöiden rekisteröinnin mahdollisimman tehokkaasti jo rekrytointivaiheessa.

6.1.7 Toivottu vaihtuvuus ja irtisanomiset

Mielenkiintoinen löydös oli myös organisaation kannalta toivottujen lähtijöiden varsin suuri 34 % osuus kaikista lähtijöistä. Tämä tarkoittaa, että yksi kolmesta kohdeorganisaation palkkaamasta työntekijästä ei vastannutkaan organisaation odotuksia joko tuottavuutensa tai osaamisensa osalta. Tämä herättää kysymyksiä organisaation rekrytointitoimintojen, tehtävienmäärittelyn, työntekijöiden valinnan ja orientaatiokoulutuksen tasosta.

Tutkijalle ilmenikin pian, ette yksikön palkkaavien esimiesten sekä lokaalin rekrytointitiimin yhteistyössä oli paljon parantamisen varaa. Ilmeni, että kaikessa kiireessä muun muassa rekrytoitavien positioiden tehtävien sekä kompetenssien määrittelyssä oli hätiköity, eikä rekrytointitiimillä ollut ajantasaisia faktoja haettujen työntekijöiden vaatimuksiin liittyen. Lisäksi huomioiden, ettei organisaatiolla ollut vielä vuoden 2012 alussa formalisoitua ja kattavaa uuden työntekijän orientaatiokoulutusohjelmaa, voitaneen olettaa, että osa oppimiskykyisistä palkatuista työntekijöistä ei kyennyt vastaamaan organisaation asettamiin odotuksiin johtuen koulutuksen ja valmennuksen puutteista. Kohdeorganisaation onkin suositeltavaa panostaa parempaan yhteistyöhön rekrytointitiimin kanssa; hakijoilta vaadittavien kompetenssien ja tehtävänkuvien määrittelyyn; uusien työntekijöiden orientaatiokoulutusohjelmaan; sekä esimiesten tarjoamaan valmennukseen, tukeen ja kommunikaatioon.

Huomioiden organisaation kannalta toivottujen lähtijöiden korkean määrän suhteessa irtisanottujen määrään, herää myös kysymys organisaation käyttämien henkilöstön kehitys- ja irtisanomisprosessien implementaation onnistumisesta. Vaikuttikin siltä, ettei kyseistä politiikkaa oltu selkeästi kommunikoitu palkkaaville esimiehille, eikä sitä näin ollen oltu pantu käytäntöön kokonaisvaltaisesti. Koska kehitys- ja varoitustapauksia ei oltu dokumentoitu oikean käytännön mukaisesti, ei organisaatiolähtöisiä irtisanomisia tai koeajan jälkeisiä palkkaamatta

jättämispäätöksiä oltu juurikaan pystytty toteuttamaan edes organisaation niin halutessa. Kohdeorganisaation johdon ja paikallisen henkilöstöosaston tulisi selkeästi paneutua myös tähän ongelmaan.

6.1.8 Ryhmä ja tiimikohtaiset haasteet

Tarkastellessamme tiimikohtaisia vaihtuvuuslukuja, yhden People Services -puolen palvelutyötä suorittavan ryhmän vaihtuvuus oli selkeästi muita sisaryhmiä korkeampi. Life Events -ryhmän vuotuinen vaihtuvuus oli jopa 64 % pääluokkaan suhteutettuna. 22 työntekijän ryhmän jätti vuoden aikana jopa 14 henkilöä. Näistä kolme oli Tiimiesimiehiä ja 2 Spesialistia, lopun koostuessa työtason 1 henkilöstöstä. Kaikista ryhmän lähtijöistä kolme irtisanottiin ja loput 11 (79 %) olivat vapaaehtoista vaihtuvuutta. Ryhmän selkeästi poikkeuksellisen korkean vaihtuvuus voi esimerkiksi heijastaa ryhmän huonoa tilannetta prosessien standardoinnin; työtehtävien määrän; johdon osaamisen, kommunikaation, valmennuksen ja tuen; tai työolojen osalta (Lee & Mitchell, 1994, 51-89; Holtom et al., 2005, 337-352).

Tarkasteltuamme tarkemmin Life Events -ryhmän lähtijöiden ilmaisemia vastauksia ja avoimia kommentteja, näyttikin siltä, että ryhmän erityisen korkean vaihtuvuuden päällimmäiset syyt liittyivät ryhmässä vallinneeseen lievästi kaoottiseen tilanteeseen; suureen työmäärään; sekä tyytymättömyyteen ryhmän johdon toimintaan. Nämä heijastuivat työntekijöiden kokemaan suunnan puutteeseen; työn määrän ja ylitöiden tuomaan stressiin; luottamuspulaan; sekä motivaation puutteeseen. Ryhmän tilanne nostettiin myöhemmin organisaation johdon toimesta pöydälle ja sen ongelmia lähdettiin purkamaan yksi kerrallaan ja ryhmää sekä sen esimiesten työskentelyä tuettiin ylemmän johdon toimesta. Ryhmälle järjestettiin myös tilapäisiä lisäresursseja ristiin-koulutuksen kautta, työmäärän stabiloimiseksi.

Life Events -ryhmän kaltainen vaihtuvuus vallitsi myös pienessä Training & Learning -tiimissä (Business Services puolella), jonka pääluvultaan 8 henkilön tiimistä oli vuoden aikana poistunut 5 henkilöä. Tiimin vuotuinen vaihtuvuus oli

näin ollen 63 %. Lähtijöiden päälimmäiseksi syyksi tässä tiimissä nousi urakehitysmahdollisuuksien puute. Pienen tukitiimin kyseisen ajankohdan aseman organisaatiossa ja sen alhainen hyödyntämisen aste ovat varmasti suurena osasyynä tiimin suurelle vaihtuvuudelle. Tiimin kehittämiseen ja sen tehtävänkuvaaan ei oltu kiireen keskellä panostettu organisaation johdon osalta. Tämä oli johtanut tilanteeseen, jossa tiimiläiset olivat pitkään alihyödynnettyjä, eikä tiimin tulevaisuudesta ollut varmaa tietoa. Myöhemmin vuoden 2012 aikana tiimin toiminta viimein aktivoitui, kun se alkoi kehittää ja toteuttaa uusien työntekijöiden orientaatio-ohjelmaa.

Loppujen yksikön ryhmien ja tiimien vuotuinen vaihtuvuus oli jo paljon järkevämmällä tasolla, eikä muita yksittäisiä ja selkeitä ongelma-alueita ollut niiden sisällä havaittavissa. Kohdeorganisaation kannalta ilahduttavaa on myös, että yksikön pääluvultaan suurimman ryhmän Contact Centerin vaihtuvuutta (24 %) voidaan pitää niin yksikön sisäisesti, kuin toimialakohtaisesti varsin alhaisena huomioiden puhelin- ja viestikeskuspalveluiden normaalisti korkeamman vaihtuvuuden, suhteessa back-office toimintoihin (Anantharaja, 2009, 13-27; Nicholson & Aman, 2012, 233-234; Aitchison, 2014, 4). Näin ollen, vaihtuvuuden kannalta usein haastavimpana palvelualueena koettu ryhmä ei anna syytä huoleen.

6.2 Kohdeorganisaation käytännön toimet

Toteuttamamme analyysin perusteella, kohdeorganisaation päälimmäisiksi vaihtuvuuden haasteiksi nousivat sisäisten urakehitysmahdollisuuksiin puute; ulkoisten tarjonnan paljous ja vaihtamisen helppous; palkkakilpailu; esimiestyöskentely; tyytymättömyys työaikoihin; työn laatuun ja toistavuuteen liittyvät seikat; työn, prosessien ja suoriutumisen määrittelemättömyyden synnyttämä stressi; orientaatiokoulutuksen vaillinaisuus; sekä puutteet rekrytointitoiminnan yksityiskohdissa. Valtaosa näistä löydettyistä syistä on organisaation hallittavissa ainakin joltain osin, mikä mahdollistaa vaihtuvuuteen puuttumisen.

Löydetyt tutkimustulokset ja tutkimusongelmaan saadut vastaukset ovat mielenkiintoisia ja kohdeorganisaation kannalta hyödyllisiä. Lisäksi voidaan todeta, että tekemämme löydökset ovat linjassa luvuissa 2 ja 3 perehtymiemme aiempien tutkimustulosten sekä vaihtuvuuden teoreettisten mekanismien kanssa. Case-organisaatiokohtaisena merkittävänä löytönä voidaan pitää johtajuuteen ja esimiestoimintaan liittyvä tyytymättömyyttä ja sen vaikutusta yritysکوhtaiseen vaihtuvuuteen. Tyytymättömyys esimiestoimintaan ei ole aiemmissa Filippiinien palvelukeskustoimialaan keskittyneissä vaihtuvuustutkimuksissa noussut vaihtuvuuden syiden kärkipäähän, mutta tekemämme löydösten perustella kohdeorganisaation tarve panostaa esimieskoulutukseen on ilmeinen. Myös yksikön verrattain korkea keskiasteen (level 2) työntekijöiden vaihtuvuus voidaan katsoa hyvin yritysکوhtaiseksi ja valtavirrasta eroavaksi löydökseksi. Tällä ilmiöllä on selkeä linkki yksikön tarjoamien etenemismahdollisuuksien puutteeseen. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, että kohdeorganisaation kohtaamaan vaihtuvuuteen pätevät yleisesti tieteellisessä keskustelussa hyväksytyt syntymekanismit ja mallit.

Kokonaisuutena saaduista tuloksista voidaan johtaa useita suosituksia ja johtopäätöksiä kohdeorganisaation toiminnan parantamistarpeista. Mainitsimme jo suurimman osan näistä edellisessä alaluvussa 6.1. Lisäksi voimme johtaa lähtödatan löydösten ja tutkimusprosessin aikana kootun tiedon avulla useita käytännönläheisiä ja hyödyllisiä suosituksia. Näistä huomioista mainittakoon kohdeorganisaation näkökulmasta ainakin seuraavat 10 tavoitetta:

- Organisaation on panostettava rekrytointiin, tarvittavien kompetenssien määrittelyyn sekä pyrittävä ennakoimaan hakijan lähtöalttiutta.
- Organisaation on pystyttävä sopeutumaan vaihtuvuuteen, sillä vaihtuvuus on toimialalla ja kohdemaassa väistämätön ilmiö.
- Organisaation tulee kerätä lähtö- ja shokkidataa järjestelmällisesti, sillä yritysکوhtaisen vaihtuvuuden ymmärtäminen on tie sen hallintaan, niin yritys kuin tiimi tasolla.

- Organisaation on keskityttävä kehittämään sopivia osa-alueita, kuten hygieniamuuttujia sekä organisaation kompetensseja, joihin se voi vaikuttaa.
- Organisaation tulee standardisoida, yksinkertaistaa ja dokumentoida työprosessinsa.
- Organisaation on tarjottava mahdollisuus ristiin-koulutukseen (cross-training) erikoistuneiden prosessiryhmien välillä.
- Organisaation esimiesten tulee selkeästi määritellä ja kommunikoida työntekijöille heitä koskevat organisaation odotukset sekä menestyksen mittarit.
- Organisaation tulee panostaa uusien työntekijöiden orientaatiokoulutukseen ja työssä tapahtuvaan valmennukseen, sekä esimiehen ja tiimin tukeen.
- Organisaation on panostettava monipuoliseen johtajakoulutukseen, sekä seuraavaan positioon valmentavaan koulutukseen.
- Organisaation tulee laajentaa, implementoida ja kommunikoida parannettu urakehitysmalli (career development plan) kaikille työntekijöille.

Kohdeorganisaatiossa aloitettiin näiden suositusten pohjalta useita sisäisiä parannustoimia sekä kehitysprojekteja vuoden 2013 aikana, mikä osaltaan oli osoitus tutkimuksen relevanttiudesta sekä kohdeorganisaation aidosta tarpeesta sekä halusta puuttua yksikön vaihtuvuuteen. Niiden kautta yksikön vaihtuvuus saatiinkin jo vuoden 2013 loppuun mennessä alhaisemmalle tasolle.

6.3 Yleistettävyyys ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Case-organisaation keräämää lähtödataa analysoimalla saatiin tutkimuksessa koottua varsin laaja-alainen ja käytännönläheinen kuva organisaation vaihtuvuuteen liittyvien haasteiden erityispiirteistä, syistä sekä hallintakeinoista. Tulokset osoittavat minkälaisia vaihtuvuuden haasteita yritykset voivat esimerkiksi kohdata palvelukeskustoimialalla – erityisesti kohdemaassa. Yksittäisen yrityksen kohtaamat vaihtuvuuden haasteet, niiden suurusluokka sekä syyt riippuvat kuitenkin suuresti organisaation omista erityispiirteistä, kuten esimerkiksi

brändistä, sijainnista, erikoistumisalasta, sekä palvelukeskustyypistä. Tässä tutkielmassa kootut tulokset ovat luonteeltaan hyvin tapaus- tai yrityskohtaisia, eivätkä useista aiemmissa tutkimuksissa löydetyistä yhtäläisyyksistä huolimatta esimerkiksi puhtaasti alue tai toimialakohtaisia, vaikka Filippiinit ja palvelukeskustoimiala ovatkin tutkimuksessa selkeänä kontekstina.

Useissa tarkastelluissa tutkimuksissa oli päästy hyvin samansuuntaisiin tuloksiin ja varsinkin päällekkäisyyksiä teemoittain löytyi varsin paljon. Raportoidut haasteet eivät kuitenkaan luonnollisesti koske kaikkia Filippiineillä toimivia alan yrityksiä, vaikka löysimmekin paljon muissa tutkimuksissa havaittuja trendejä. Yleistettävyyttä ei sinänsä tässä kvalitatiivisessa case-tutkimuksessa ole tavoiteltukaan. Tuloksia voikin pitää ennen kaikkea yrityskohtaisena koontina erilaisista paikallisiin työmarkkinoihin ja toimialaan liittyvistä haasteista, joita yritys voi mahdollisesti kohdata toimiessaan tässä ympäristössä. Saadut tulokset eivät siis ole suoraan yleistettävissä toimintaympäristöön, mutta tulokset vaikuttaisivat tukevan aiempaa tieteellistä keskustelua ilmiön ja kontekstin ympärillä.

Vaikka työvoiman vaihtuvuutta on tutkittu useasta näkökulmasta jo ainakin vuosisata, ei yhtenäistä ja kaikenkattavaa vaihtuvuuden teoriaa tai mallia ole kyetty luomaan. Tämä osaltaan peilaa vaihtuvuuden ilmiön kompleksisuutta niin yksilön, organisaation, kuin työmarkkinoidenkin tasolla. Vaihtuvuuden syyt, erityispiirteet ja trendit elävät ja muuttuvat myös ajan saatossa. Onkin siis varsin todennäköistä, ettei vaihtuvuuden suhteen koskaan päästä lopulliseen totuuteen. Huomioimalla ja ymmärtämällä ympäristön ja toimialan erityispiirteet sekä panostamalla lokaalilähtöiseen toimintaan sekä hallintakeinoihin vaihtuvuuden kanssa voidaan elää ja sen riskit minimoida.

Se, miten yritykset käytännössä huomioivat ja implementoivat nämä löydökset toiminnassaan, voisikin olla selvityksen ja jatkotutkimuksen arvoinen kysymys. Myös paneutuminen työntöntajakuvan (employer brand) vaikutuksesta vaihtuvuuteen toimintaympäristössä voisi olla jatkotarkastelun arvoinen alue, sillä toteutettua tutkimusta aiheesta on vielä varsin niukalti. Myös organisaationäkökulmasta tehdyn samankaltaisen tai laajemman

vaihtuvuustutkimuksen toteuttaminen joillakin uusilla kehittyvillä BPO ja Shared Services markkinoilla voisi olla hyödyksi näihin maihin etabloitumista ja sisäistä palvelukeskustoimintaa suunniteleville monikansallisille organisaatioille. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksien tilastollista yleistettävyyttä ja tarkkuutta voitaisiin parantaa suuremman otosmäärän avulla.

7 YHTEENVETO

Tämän maisterintyön tavoitteeksi asetettiin Filippiineillä toimivan monikansallisen IT-palvelualan yrityksen CGI:n sisäisen HR Shared Services palvelukeskuksen kokeman henkilöstön vaihtuvuuden erityispiirteiden sekä syiden ymmärtäminen. Vaihtuvuuden haasteita lähestyttiin niin tutkijan, kuin kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Omakohtaisten kokemusten, aiempien tutkimusten tarkastelun ja haastattelujen kautta syntyy kuva, että prosessien ulkoistamispalveluja tarjoavat palvelukeskusorganisaatiot kärsivät Filippiineillä yleisesti verrattain korkeasta ja toimintoja haittaavasta vaihtuvuudesta. Myös kohdeorganisaatio koki vaihtuvuuden haasteeksi, mikä oli pohjimmainen syy tutkielman aiheen lopulliselle valinnalle.

Vaihtuvuuden ilmiötä koskevan aiemman tutkimuksen löytäminen ei ollut vaikeaa, sillä vaihtuvuutta on tutkittu eri näkökulmista ainakin vuosisata. Haasteeksi nousi ennemminkin aiemman tutkimuksen paljous; aiheen monimutkaisuus; sekä yhden kaikenkattavan vaihtuvuusmallin puuttuminen. Tämä asetti tutkijalle haasteita teoriakatsauksen rajauksessa sekä selkeän metodologisen lähestymistavan luomisessa. Tutkimuksen päällimmäisenä ja tärkeimpänä aineistona käytettiin kohdeorganisaation kalenterivuoden 2012 aikana keräämää lähtödataa, jota oli hankittu lähtökyselylomakkeiden ja lähtöhaastatteluiden avulla. Tämä lisäksi hyödynsimme yksikön henkilöstöä koskevaa perusdataa, joka sisälsi muun muassa henkilöiden palkkausajankohdan, työtason sekä lähtötyypin. Valmiin aineiston käyttöön päädyttiin, koska se sopii suoraan tutkielman tarkoitukseen ja sen käyttöön saatiin kohdeorganisaation suostumus. Sekundaaridata mahdollisti aineiston käsittelyn sekä tutkimusongelman tarkastelun realistisella aikataululla ja panostuksella, huomioiden tutkielman laajuus ja tarkoitus. Edellä mainitun aineiston lisäksi tutkimuksessa on käytetty hyväksi primääriaineistoa, joka on kerätty organisaatiosta tutkijan toimesta lokakuun 2011 ja syyskuun 2013 välisenä aikana. Tutkija työskenteli tuona aikana kohdeorganisaatiossa ja harjoitti passiivista osallistuvaa havainnointia suorittaessaan työtehtäviään.

Tutkimuksessa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä ja se on tarkemmalta luonteeltaan ajallisesti poikkileikkaava tapaustutkimus (case-tutkimus). Aineistotriangulaation avulla saimme riittävästi luotettavaa materiaalia, jotta pystyimme luomaan varsin kattavan kuvan kohdeorganisaation kokemasta vaihtuvuudesta ja siihen liittyvistä syistä. Analysoimamme tulokset olivat hyvin mielenkiintoisia ja vaihtuvuutta lisääviä syitä löytyi niin organisaation sisältä; toimialan luonteesta; kuin paikallisesta toimintaympäristöstäkin. Löydettyämme kohdeorganisaation vaihtuvuuden päällimmäiset syyt, pystyimme nimeämään aiempaan tutkimukseen vedoten useita käytännönläheisiä toimintamalleja sekä alueita, joihin panostamalla organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan ja hallitsemaan sen kokemaa vaihtuvuutta. Löydettyjen ja koottujen huomioiden pohjalta pystyimme siis vetämään strategiset johtopäätökset.

Kohdeorganisaation päällimmäisiksi vaihtuvuuden haasteiksi ja syiksi nousivat sisäisten urakehitysmahdollisuuksiin puute; ulkoisten tarjonnan paljous ja vaihtamisen helppous; palkkakilpailu; esimiestyöskentely; tyytymättömyys työaikoihin; työn laatuun ja toistavuuteen liittyvät seikat; työn, prosessien ja suoriutumisen määrittelemättömyyden synnyttämä stressi; orientaatiokoulutuksen vaillinaisuus; sekä puutteet rekrytointitoiminnan yksityiskohdissa. Näiden löydösten perusteella suosittelimme kohdeorganisaatiota panostamaan muun muassa sisäisten urakehitysmallien parantamiseen ja kommunikointiin; esimieskoulutukseen; työnkuvien monipuolistamiseen esimerkiksi ristiin-koulutuksen avulla; prosessien ja työnkuvien määrittelyyn; uusien työntekijöiden orientaatiokoulutukseen; rekrytointiprosesseihinsa; sekä tarvittujen hakijoiden kompetenssien määrittelyyn. Lisäksi suosittelemme lähtödatan järjestelmällistä keräämistä myös tulevaisuudessa. Kohdeorganisaatiossa aloitettiin näiden suositusten pohjalta useita sisäisiä parannustoimia sekä kehitysprojekteja vuoden 2013 aikana, joka luonnollisesti osoitti aiheenvalinnan mielekkääksi.

Aiemmissa toimialaa ja kohdemarkkinoita koskevissa tutkimuksissa on saatu hyvin samansuuntaisia tuloksia ja varsinkin päällekkäisyyksiä teemoittain löytyi varsin paljon. Filippiinien palvelukeskustoimialan työmarkkinat ja henkilöstötoimintokenttä ovat hyvin omaleimaiset, minkä vuoksi vaihtuvuuden erityispiirteiden ja haasteiden

ymmärtäminen sekä niiden mukaan toimiminen on yrityksille huomionarvoista. Myös tämän vuoksi voi tutkielman aihetta pitää hyvin ajankohtaisena ja relevanttina. Raportoidut haasteet eivät kuitenkaan luonnollisesti koske kaikkia Filippiineillä toimivia alan yrityksiä, vaikka löysimmekin paljon muissa tutkimuksissa havaittuja trendejä. Saadut tulokset eivät siis ole suoraan yleistettävissä toimintaympäristöön, mutta tulokset vaikuttaisivat tukevan aiempaa tieteellistä keskustelua ilmiön ympärillä.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Abbasi, S. & Hollman, K. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, Vol. 29, Issue 3, 333-342.

Aitchison, I. (2014). Focus on the Philippines. COPC White Paper, 1-6.

Allen, D. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. Strategic Human Resources Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Yhdysvallat: SHRM Foundation.

Allen, D. & Griffeth, R. (1999). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resources Management Review*, Vol. 9, Issue 4, 525-548.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Issue 1, 1-18.

Anantharaja, A. (2009). Causes of Attrition in BPO Companies: Study of a Mid-Size Organization in India. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. 8, Issue 11, 13-27.

Anttila, P. (1996). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Personnel Management Practice* (10. painos). Iso-Britannia: Kogan Page.

Barrick, M. & Zimmerman, R. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, Issue 1, 159-166.

Barrick, M. & Zimmerman, R. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, Vol. 48, Issue 2, 183-206.

Bawa, M. & Jantan, M. (2005). Human Resource practices as determinants of employee turnover: An empirical investigation. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 10, Issue 2, 69–80.

Beulen, E. (2009). The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets: Comparing issues and implications in six developing countries. *Information Technology & People*, Vol. 22, Issue 3, 270-288.

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention Asia. *Emerald Employee Relations*, Vol. 29, Issue 6, 640-663.

Birt, M., Wallis, T. & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, Vol. 35, Issue 2, 25-31.

Boston Consulting Group, The (2008). *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*, Executive summary. The Boston Consulting Group & World Federation of Personnel Management Associations.

Boxall P., Macky K. & Rasmussen E. (2003), Labour turnover and retention in New Zealand; the causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 41, Issue 2, 196-214.

BPAP (2012). Philippine Information Technology and Business Process Management (IT-BPM) Road Map 2012-2016. Business Processing Association of the Philippines, 1-36.

Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A. & Ryan, C. (2008). The ability of work-life balance policies to influence key social/organizational issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46, Issue 3, 261-273.

Budhwar, P., Varma, A., Singh, V. & Dhar, R. (2006). HRM systems of Indian call centres: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, Issue 5, 881-897.

Budhwar, P., Varma, A., Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover? *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, Issue 5, 351-362.

Corporate Executive Board Company, The (2012). *Global Workforce Insights, Quarterly Report: A View of Q2 2012-Q3 2012 Workforce Trends*. Yhdysvallat, Washington DC: CEB.

Cotton, J. & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, Vol. 11, Issue 1, 55-70.

Crossley, C., Bennett, R., Jex, S., & Burnfield, J. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, Issue 4, 1031–1042.

Dalton, D., Todor, W. & Krackhardt, D. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, Vol 7, Issue 1, 117-123.

- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, Issue 1, 46-78.
- Deery, S., Iverson, R. & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centers: Understanding burnout and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 4, 471-496.
- Donnelly, D. & Quirin, J. (2006). An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Issue 1, 59-77.
- Edwards, J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6, Issue 8, 283-357.
- Erez, M. & Earley, P. (1993). *Culture, self-identity and work*. Yhdysvallat, New York: Oxford University Press.
- Eriksson, T., Madsen, E., Dilling-Hansen, M. & Smith, V. (2001). Empirical determinants of CEO and Board Turnover. *Empirica*, Vol. 28, Issue 3, 243-257.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Suomi, Tampere: Vastapaino.
- Everest Group (2014). *Global Services Development in Q4 2013 and 2013 Year in Review: Market Vista Briefing*.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, Issue 2, 170-187.

Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intentions to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21, Issue 3, 288-312.

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*, Vol. 26, Issue 3, 463-488.

Gruber, J. & Madrian, B. (1994). Health insurance and job mobility: The effects of public policy on job-lock. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, Issue 1, 86–102.

Hausknecht, J., Rodda, J. & Howard, M. (2008). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. Yhdysvallat, Ithaca: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.

Hechanova, M. (2013). The call center as a revolving door: A Philippine perspective. *Emerald Personnel Review*, Vol 42, Issue 3, 349-365.

Hedberg, M. (1967). The process of labour turnover. Tukholma, Ruotsi: Swedish Council for Personnel Administration.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2. painos). Yhdysvallat, New York: Wiley.

Higgins, C. & Duxbury, L. (1992). Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men. *Family Relations*, Vol. 13, Issue 4, 144-150.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammerpaino.

Holland, J. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers*. Yhdysvallat, New Jersey: Prentice-Hall.

Hollenbeck, J & Williams, C. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: a note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Issue 4, 606-611.

Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T. & Inderrieden, E. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, Vol. 44, Issue 3, 337-352.

Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T. & Eberly, M. (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*, Vol. 2, 231–274.

Hom, P. & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. Yhdysvallat, Cincinnati: South-Western College Publishing.

Hong, W. & Chao, R. (2007). A comparative test of two employee turnover prediction models. *International Journal of Management*, Vol. 24, Issue 2, 216-229.

Jackofsky, E. (1984). Turnover and job performance: an integrated process model. *Academy of Management Review*, Vol. 9, Issue 1, 74-83.

Jocano, F. (1999). *Management by Culture: Fine Tuning Modern Management of Filipino Culture*. Filippiinit, Manila: Punlad Research House.

Johnson, J., Griffeth, R. & Griffin, M. (2000). Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15, Issue 6, 399-415.

Johnston, M., Griffeth, R., Burton, S. & Carson, P. (1993). An Exploratory investigation into the relationships between promotion and turnover: A quasi-experimental longitudinal study. *Journal of Management*, Vol. 19, Issue 1, 33-49.

Judge, T. & Ferris, G. (1992). The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning*, Vol. 15, Issue 4, 47-67.

Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen (8. painos)*. Suomi, Helsinki: WSOY.

Klitzman, S., House, J., Israel, B. & Mero, R. (1990). Work stress, nonwork stress, and health. *Journal of Behavioral Medicine*, Vol. 13, Issue 3, 221-243.

Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, Vol. 49, Issue 1, 1-49.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of Person-Job, Person- Organization, Person-Group and Person-Supervisor fit. *Personnel Psychology*, Vol. 58, Issue 2, 281-342.

Kulshreshtha, A. & Kumar, T. (2005). Economic Model for Optimum Attrition Rate. *IIMB Management Review*, 103-108.

Kuruvilla, S. & Ranganathan, A. (2010). Globalisation and outsourcing: Confronting new human resource challenges in India's business process outsourcing industry. *Industrial Relations Journal*, Vol. 41, Issue 2, 136-153.

Lacity, M., Iyer, V. & Rudramuniyaiah, P. (2008). Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, Vol. 10 Issue 1, 225-241.

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*, Vol. 17, Issue 11, 1951-1975.

Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, Vol. 19, Issue 1, 51-89.

Lee, T., Mitchell, T., Holtom, B., McDaniel, L. & Hill, J. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Issue 4, 450-462.

Lee, T., Mitchell, T., Sablinski, C., Burton, J. & Holtom, B. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absence and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, Issue 5, 711-722.

Lee, T. & Mowday, R. (1987). Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, Issue 4, 721-743.

Lincoln, J. & Kalleberg, A. (1996). Commitment, quits and work organization in Japanese and U.S. plants. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, Issue 1, 39-59.

Loher, B., Noe, R., Moeller, N. & Fitzgerald, M. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, Issue 2, 280-289.

Magner, N., Welker, R. & Johnson, G. (1996). The interactive effects of participation and outcome favorability in performance appraisal on turnover

intentions and evaluations of supervisors. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 69, Issue 1, 135-143.

Maertz, C. & Boyar, S. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*, Vol. 51, Issue 1, 71–98.

Maertz, C. & Griffeth, R. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, Vol. 30, Issue 5, 667–683.

March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. Yhdysvallat, New York: Wiley.

McElroy, J., Morrow, P. & Rude, S. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Issue 6, 1294–1299.

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Issue 6, 1102–1121.

Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, Issue 2, 237-240.

Mobley, W., Horner, S. & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol 63, Issue 4, 408-414.

Mobley, W., Griffeth R., Hand, H. & Meglino, B.(1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, Vol. 86, Issue 3, 493-522.

Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Yhdysvallat, Massachusetts: Addison-Wesley.

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Yhdysvallat, New York: Academic.

Muecke, S. (2005). Effects of rotating night shifts: Literature review. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 50, Issue 4, 433-439.

Mueller, C. & Price, J. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, Issue 3, 321-335.

Muller, C., Wallace, J. & Price, J. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and Occupation*, Vol. 19, Issue 3, 211-236.

Muller, C., Boyer, E., Price, J. & Iverson, R. (1994). Employee attachment and noncorcive conditions of work: The case of dental hygienists. *Work and Occupations*, Vol. 21, Issue 2, 179-212.

Ng, T. & Butts, M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, Vol. 48, Issue 2, 289-310.

Nicholson, B. & Aman, A. (2012). Managing attrition in offshore finance and accounting outsourcing: Exploring the interplay of competing institutional logics. *Emerald, Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 5, Issue 3, 232-247

O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, Issue 3, 487-516.

Parker, P. & Inkson, K. (1999). New Form of Career: The Challenge to Human Resource Management. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 37, Issue 1, 76-85.

Peterson, S. (2004). Toward a theoretical model of employee turnover: A human resource development perspective. *Human Resource Development Review*, Vol. 3, Issue 3, 209–227.

Pettman, B. (1973). Some factors influencing labor turnover: A review of the literature. *Industrial Relations Journal*, Vol. 4, Issue 3, 43-61.

Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, Vol. 80, Issue 2, 151–176.

Potter, J. & Timothy, J. (2003). Executive Turnover and the Legal Environment: The Case of California Hospitals, 1960-1995. *Sociological Forum*, Vol. 18, Issue 3, 441-464.

Price, J. (1977). *The study of turnover*. Yhdysvallat, Iowa: Iowa State University Press.

Price, J. & Mueller, C. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, Issue 3, 543–565.

Ramlall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM Research*, Vol. 8, Issue 2, 63-72.

Ruppel, C., Sims, R. & Zeidler, P. (2013). Emotional labour and its outcomes: A study of a Philippine call centre. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 5, Issue 3, 246-261.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A. & Rissanen, R. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto.

Samuel, M. & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, Vol. 3, Issue 8, 410-415.

Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, Issue 1, 141-152.

Sengupta, S. & Gupta, A. (2012). Exploring the dimensions of attrition in Indian BPOs. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, Issue 6, 1259–1288.

Shaw, J., Delery, J., Jenkins, J. & Douglas, G. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, Issue 5, 511-525.

Shaw, D. & Jason, D. (1999). Job Satisfaction and Turnover Intention: The Moderating Role of Positive Affect. *Journal of Social Psychology*, Vol. 139, Issue 2, 222-244.

Spencer, D. & Steers, R. (1981). Performance as a moderator of the job satisfaction, turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, Issue 4, 511-514.

SSON (2014). 2014 State of the Shared Services Industry Report. Shared Services and Outsourcing Network.

SSON (2014). How will the Philippines maintain its competitive position vis-à-vis strong regional rivals? Shared Services and Outsourcing Network.

SSON (2015). Essential Advice for Managing Employee Personality Types: Enhancing Employee Performance and Retaining Talent. Shared Services and Outsourcing Network.

Stavrou-Costea, E. (2004). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, Issue 2, 112-134.

Steel, R. & Lounsbury, J. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, Vol. 19, Issue 4, 271-282.

Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, Issue 1, 46-56.

Tanova, C. & Holtom, B. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Issue 9, 1553–1568

Taylor, P. & Bain, P. (2005). India Calling to the Far Away Towns: The Call Centre Labor Process and Globalization. *Work, Employment and Society*, Vol. 19, Issue 2, 261-282.

Thatcher, J., Stepina, L. & Boyle, R. (2002). Turnover of information technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristic and external markets. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, Issue 3, 231-261.

Tholons (2014). 2014 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations: Regional Overview.

Townsend, K. (2007). Recruitment, training and turnover: Another call center paradox. *Personnel Review*, Vol. 36, Issue 3, 476-490.

Trevor, C. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Issue 4, 621-638.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Suomi, Jyväskylä: Gummerus.

Tymon, W., Stumpf, S. & Smith, R. (2011). Manager support predicts turnover of professionals in India. *Career Development International*, Vol. 16, Issue 3, 293-312.

Walker, J. (2001). Perspectives. *Human Resource Planning*, Vol. 24, Issue 1, 6-10.

Webber, M., Sarris, A. & Bessel, M. (2010). Organisational culture and the use of work-life balance initiatives: Influence on work attitudes and work-life conflict. *The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*, Vol. 3, Issue 1, 54-65.

Williams, C. & Livingstone, L. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Issue 2, 269-298.

Wong, C., Hui, C. & Law, K. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 342–346.

Zheng, C., Soosay, C. & Hyland, P. (2008). Manufacturing to Asia: Who will win the emerging battle for talent between dragons and tigers? *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, Issue 1, 52-72.

Zheng, C. (2009). Keeping talent for advancing service firms in Asia. *Journal of Service Management*, Vol. 20, Issue 5, 482-502.

Zheng, C. & Lamond, D. (2009). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 27, Issue 1, 423-443.

Zheng, W., Sharan, K. & Tao, Z. (2010). A critical review of employee turnover model (1938-2009) and development in perspective of performance. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, Issue 19, 4146-4158.

LIITTEET

Liite 1: Lähtöpalautelomake

Exit Interview Form

Name		Employee Number	
Career Level		Staff Manager	
Business Unit/Team		Business Manager	
Date of Hire		Date of Interview	
Date of Resignation		Interviewer	

IMPORTANT: The Exit Interview is intended to gather constructive feedback so we can improve our operations, reduce unnecessary attrition, and bring us closer to our CVP and EVP aspirations. To ensure that your feedback is heard, the results of the interview will be confidentially shared with the Manager of your Staff Manager, the EXECOM member of your function, the HR Director, and the Country Director.

1. **Please identify the reason(s) for leaving CGI from the list below by: Ranking the reasons for leaving Logica in order of significance by putting 1, 2, or 3 in the respective cells. Include all reasons that *significantly* apply.**

Push: If the identified reason for leaving was disengaging because of CGI.

Pull: If the identified reason for leaving was 'attractive' to something external to CGI, but is not necessarily because it was disengaging or displeasing in CGI.

	Push	Pull
Company Policy		
Career		
Job		
Salary		
Work Condition		
Management / Management Style		
Migration		
Personal		
Others (Please identify)		
Comments:		

2. Please identify Company to move into (next employer) and other pertinent details:

Company Name	
Position	
Salary / Benefits	
Other Perks	
Comments	

3. Please identify the STRENGTHS and AREAS FOR IMPROVEMENT of the following:

	Strengths	Areas for Improvement
Company		
Management		
Leadership <i>(provide feedback for all assigned Staff and Line Managers)</i>		
Team <i>(provide feedback for all assigned Teams you had)</i>		
Culture		
Comments:		

4. What should CGI focus on to bring us closer to our Customer Value Proposition (CVP) and Employee Value Proposition (EVP) aspirations? (Identify top 3)

--

5. What could have made you stay in CGI PH?

6. Will you refer CGI to a Friend?

7. Will you want to work back in CGI?