



## **TYÖPAIKAN VAIHTOAIKOMUKSEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT TIETOTYÖKON- TEKSTISSÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Pro gradu -tutkielma 2024

Tekijä: Satu Halttunen

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Pasi Tuominen

Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Satu Halttunen

### **Työpaikan vaihtoaikomukseen liittyvät tekijät tietotyökontekstissa**

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

102 sivua, 12 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Pasi Tuominen ja Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

Avainsanat: työpaikan vaihtoaikamus, prosessi, työmotivaatio, työhön sitoutuminen, tietotyö

Työntekijävaihtuvuus on puhuttanut tutkijoita jo vuosikymmeniä. Kustannukset uudelleen rekrytoinnista, perehdytyksestä, tehokkuuden alenemisesta sekä tietotaidon menetyksestä ovat huomattavia puhumattakaan siitä, että vaihdosten myötä organisaation ulkopuolelle voi siirtyä yrityssalaisuutta. Mitä pienempi yritys on kyseessä sitä suurempaa vahinkoa yrityssalaisuuden ja avainhenkilöiden menetys voi aiheuttaa organisaation toiminnalle.

Työntekijävaihtuvuutta ei voida täysin estää, eikä se ole yleensä tarpeellistakaan. Varautuminen ja ennakointi sen sijaan mahdollistaa ja minimoii organisaatiossa tapahtuvat kriisitilanteet vaihdostilanteiden eskaloituessa ja siitä syystä on tärkeää ymmärtää työpaikakan vaihtoprosessi ja siihen liittyvät motivaatiosoa ja sitoutumista nostavat tekijät. Niiden avulla pystytään keskittymään tekijöihin, joilla voidaan pidentää työsuhteita ja vaikuttamaan yleiseen työtyytyväisyyteen organisaatioiden sisällä. Kun työntekijä on päättänyt työpaikan vaihdoksesta, ei siinä vaiheessa tehtyjen tutkimusten mukaan ole juurikaan mitään enää tehtävissä.

Tutkimus perustuu kahdeksan tietotyössä olevan henkilön omakohtaisiin kokemuksiin työpaikan vaihtamisesta. Tuloksissa oli nähtävissä, että johtamisella ja organisaation arvoilla on suuri merkitys työntekijän viihtyvyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon. Kun organisaatiota ei johdeta kirjattujen arvojen mukaisesti eikä tasa-arvoisesti, työntekijöiden vaihtohalukkuus suurenee. Organisaatioilla onkin vielä paljon tehtävää arvojohtamisen saavuttamisessa sekä tasa-arvoisen, eettisen työilmapiirin luomisessa.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

Your school: LUT Business School

Business Administration

Satu Halttunen

### **Factors related to the intention to change jobs in a knowledge work context**

Master's thesis

2024

102 pages, 12 figures, 1 table and 1 appendix

Examiners: Associate Professor Pasi Tuominen and Associate Professor Anna-Maija Nisula

Keywords: intention to change jobs, process, work motivation, work commitment, knowledge work

Researchers have been discussing employee turnover for decades. The costs of recruiting new employees, training, loss of efficiency and loss of skills are considerable, not to mention the potential for trade secrets to be transferred outside the organization. The smaller the company, the greater the damage that the loss of trade secrets and key personnel can do to the performance of the organization.

Employee turnover cannot be completely prevented and is generally not necessary. However, anticipation and foresight will enable and minimize organizational crises when turnover situations escalate, and it is therefore important to understand the employee turnover process and the factors that contribute to motivation and retention. This will help to focus on factors that can prolong employment relationships and influence overall job satisfaction in organizations. Once an employee has decided to change jobs, research shows that there is nothing more that can be done.

The study is based on the first-hand experiences of eight knowledge workers who have changed jobs. The results showed that leadership and organizational culture play a major role in employee satisfaction and organizational commitment. When an organization is not managed in accordance with its stated values and on an equal footing, employees' willingness to change increases. Organizations still have a long way to go towards values-based management and the creation of an egalitarian, ethical working environment.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen tausta .....	9
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	11
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	12
1.4	Tutkielman rakenne.....	14
2	Työpaikan vaihtamiseen liittyvä prosessi ja päätöksentekopolku.....	16
2.1	Työpaikan vaihtoaikomukseen liittyvä prosessi.....	21
3	Motivaatiotekijät.....	24
3.1	Autonominen ja kontrolloitu motivaatio.....	26
3.2	Amotivaatio.....	28
3.3	Ulkoinen motivaatio.....	28
3.4	Sisäinen motivaatio .....	31
4	Sitoutuminen.....	33
4.1	Työn merkitys työhön ja organisaatioon sitoutumiseen.....	34
4.2	Työntekijän sitoutuminen uraan.....	36
4.3	Sosiaaliset suhteet .....	38
4.4	Johtamisen vaikutus työntekijän sitoutumiseen .....	39
4.5	Yhdenmukaisuus henkilökohtaisten arvojen kanssa.....	41
4.6	Stressitekijät .....	43
5	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	46
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	48
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	48
6.2	Aineisto ja aineiston keruu .....	49
6.3	Aineiston analysointi.....	52
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	53
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	56

7.1	Motivaatiotekijät .....	56
7.2	Sitoutuminen .....	60
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	68
8.1	Motivaatiotekijät .....	68
8.2	Sitoutuminen .....	74
8.3	Yhteenveto .....	81
8.4	Tutkimuksen luotettavuus, merkitys ja rajoitteet .....	82
8.5	Jatkotutkimusaiheet.....	84
	LÄHDELUETTELO .....	85

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkielman rakenne

Kuva 2: Työntekijävaihtuvuuden luokittelumalli

Kuva 3: Työntekijän vaihtuvuuteen vaikuttavat syyt ja prosessi

Kuva 4: Motivaatiotyypit

Kuva 5: Työn merkityksen vaikutus työhön ja organisaatioon sitoutuminen

Kuva 6: Työn merkityksen vaikutus uraan sitoutumiseen

Kuva 7: Eettisen ilmapiirin vaikutus työsuoritukseen ja vaihtoikeisiin

Kuva 8: Tutkimuksen viitekehys

Kuva 9: Aineiston kategorisointi

Kuva 10: Ulkoiset motivaatiotekijät

Kuva 11: Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät

Kuva 12: Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Yhteenveto haastatteluista ja niiden kestosta

# 1 JOHDANTO

The Great Resignation tai the Big Quit eli suuri irtisanomisaalto sai alkunsa Yhdysvalloista ja samanlaista ilmiötä on ollut nähtävissä myös Euroopassa. Kyseessä on koronapandemian jälkeisen ajan ilmiö, jossa tyytymättömyys omaan työhön kasvaa ja työn merkityksellisyyden kokemus vähenee tai ääritapauksissa puuttuu kokonaan. Vaikka koronapandemia ei yksin aiheuttanut irtisanomisaaltoa, on sillä ollut merkittävä vaikutus ilmiöön. (Jonk, 2022; Narkiniemi, 2022.) Nopeasti muuttuvat markkinat tai koko markkina-alueita ravistelevat poikkeustilanteet, kuten Covid-19 kaltainen epidemia-aalto, aiheuttavat lisähaasteita organisaatioille ja se vaatii niiden johdolta nopeaa reagointikykyä erilaisiin muutostilanteisiin ja erityisen hyvää rekrytointikykyä.

Yksi suurimpia työvoimahaasteista on lahjakkaiden ja arvoa tuottavien työntekijöiden pitäminen organisaation palveluksessa, Key & Jordan-Evans (2000, 29) ovat kutsuneet sitä ”sodaksi lahjakkuuksista”. Microsoftin (2022) vuonna 2021 tekemän ”World Trend Index” -tutkimuksen mukaan jopa 43 % työntekijöistä harkitsi työpaikan vaihtoa seuraavan vuoden aikana. Elinkeinoelämän keskusliitto (2022) puolestaan on tilastoinut, että todellinen toimihenkilöiden vaihtuvuus vuosina 2020-2021 oli noin 13 %. Tilastojen perusteella työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyvän ongelman kokonaislaajuus on selvillä, mutta tarkemmat syyt irtisanoutumisiin eivät (Ernst & Young, 2022).

On luonnollista, että työntekijät vaihtavat uusiin tehtäviin tietyin väliajoin. Isoja haasteita aiheuttaa, mikäli organisaatiot eivät osaa tähän riittävästi ennakkoon varautua eikä vaihtuvuus ole hallittavissa. Organisaatioiden kannalta henkilöresursseilla on suuri merkitys menestykselle, sillä näillä on vaikutusta kokonaistehokkuuteen. (Manoppo, 2020, 1395.) Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa organisaatioille suuren kustannuserän, sillä uusien työntekijöiden rekrytointiprosessi, perehdytys, mentorointi ja kouluttaminen sitoo yrityksen resursseja ja se vie aikaa tuottavalta työltä. Työntekijän vaihdostilanteessa tuottavuus heikkenee väliaikaisesti, sillä uuden henkilön perehtyminen työhön alentaa kokonaistehokkuutta ja poislähtevän henkilön työteho vähenee loppuvaiheessa. (Firth, Mellor, Moore & Loquet,

2004, 170; Allen, 2008, 4). Lisäksi Tymon, Stumpf & Smith (2011,293) mukaan osaavien ja ammattitaitoisten työntekijöiden merkitys osaamisen säilyvyydelle ja hyvän organisaatiokulttuurin ylläpitämiseen on merkittävä. On huomionarvoista, että kilpailijoille siirtyvien työntekijöiden mukana voi siirtyä myös asiakkaita ja yrityksen toimintaan liittyvää tärkeää yrityssalaisuutta, joka pahimmillaan heikentää kilpailukykyä (Gardner, Van Iddekinge, Hom, 2018, 3252-3253).

Työelämässä tapahtuvat muutokset aiheuttavat työntekijöille uusia vaatimuksia. Tehokkuuden lisääntyminen, teknologiamuutosten tuomat haasteet ja erilaiset uudelleenjärjestelytoiminnot voivat aiheuttaa työntekijöissä kielteistä tunnetta organisaatiota kohden sekä ahdistuneisuuden tunnetta, ja niillä on tapana lisäävät kyynisyyttä. (Cartwright & Holmes, 2006, 199.) Organisaatioiden tulisi pohtia keinoja työtyytyväisyyden lisäämiseen, motivaatiotason nostamiseen ja työntekijöiden sitoutumisen kasvattamiseen organisaatiossa. Johdolta tarvitaan hyviä valmiuksia hallita ihmissuhteita, tapoja kehittää johtajuutta sekä huomion kiinnittämistä henkilöstö- ja uraprosesseihin (Beechler & Woodward, 2009, 282). Työntekijävaihtuvuuden hallinnasta on muodostumassa iso rooli organisaation menestystarinaa rakennettaessa.

Allenin (2008, 3) mukaan työntekijävaihtuvuudella on merkitystä myös niinä aikoina, jolloin yleinen työmarkkinatilanne on työntekijänäkökulmasta tiukka ja ihmiset motivoituneita pysymään työnantajan palveluksessa. Organisaatiot, jotka eivät kiinnitä henkilökunnan sitoutumisen parantamiseen huomiota, voivat markkinatilanteen muuttuessa pahimmassa tapauksessa menettää parhaat erityisosajat, joita tarvitaan kovenevassa kilpailutilanteessa.

Etä-, hybridi ja monipaikkaisen työmahdollisuuden lisääntyminen on tuonut uusia haasteita työyhteisöissä. Näitä ovat esimerkiksi sosiaalisten kontaktien puute, yksinäisyyden tunne ja työssäjaksamisen ongelmat, joita esihenkilöt eivät enää pysty havaitsemaan niin helposti lähikontaktien vähentymisen vuoksi. Osaamisen jakaminen ja organisaation kehittäminen saattaa muodostua haasteelliseksi, kun hiljainen tieto ei siirry enää yhtä tehokkaasti. Työntekijät pohtivat lisäksi työn ja vapaa-ajan tasapainottamista, miten tulla kuulluksi työpaikalla niin uran kuin työolojen suhteen. Esihenkilötyössä toimiville tämä on aiheuttanut uusia



haasteita, miten rakentaa sellainen organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät viihtyvät mahdollisimman pitkään ja joka parhaimmillaan houkuttelee uusia työntekijöitä. Brewer (2022) mukaan rakennetulla yrityskulttuurilla on merkitystä yrityksen menestystekijöihin, ja organisaation sisäistämät arvot vaikuttavat työntekijöiden motivaatiotasoon ja sitoutuneisuuteen.

Työterveyslaitoksen tekemän (2023b) tutkimuksen mukaan johtamisen ja työyhteisön tuen väheneminen on lisännyt työhyvinvoinnin heikentymistä. Organisaatioissa voidaan tehdä paljon motivaatiotason ja sitoutumisen nostamiseksi ja sen myötä lopettamisaikomusten vähentämiseksi. Työoloja täytyy kehittää ja lisätä mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen sekä aktiivisesti tukea yhteisöllisyyden muodostumista. Työpaikoilla on hyvä kiinnittää huomiota parhaisiin käytänteisiin, joilla yhdistetään työntekijän autonomia ja yhteisöllisyys. Samalla on hyvä huomioida niiden hyödyt työnteolle ja -hyvinvoinnille sekä työssä oppimisen mahdollistamiselle. (Työterveyslaitos 2023b.) Työntekijän sitoutumisen kasvattamiseksi on tunnistettava vaihtoaikomuksiin liittyvä prosessi ja siihen liittyvät motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvät tekijät. Porautumalla työpaikan vaihtoihin vaikuttaviin ydinsyihin, voidaan näihin vaikuttaa hyvillä HR-käytänteillä kuten organisaatiokulttuurin parantamisella, johtamiskoulutuksella sekä erilaisten työntekijöitä motivoivien kehityspolkujen mahdollistamisella.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työntekijän päätökseen työpaikan vaihtamisesta liittyy monimutkainen ja kokonaisvaltainen prosessi ja lopullinen päätös saattaa perustua joko impulsiiviseen ratkaisuun tai ennalta hyvin suunniteltuun ja perusteltuun päätökseen. Vaihtoaikheet saattavat näkyä monella tavalla työntekijän asenteessa ja tosiasiallisessa toiminnassa paljon ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Esimerkiksi ”quiet quitting” -ilmiö, jolloin työntekijä tekee vain hänelle määrätyt tehtävät, voi näkyä voimakkaasti työntekijän suhtautumisessa työn tekemiseen ja siinä suoriutumiseen. Myös erilaiset asenteiden muutokset yksittäisiä työtehtäviä, organisaatiota ja työkavereita kohtaan voivat muuttua herkästi ennen päätöstä työpaikan vaihtamisesta. (Formica & Sfodera, 2022, 900.)

Gardner et al. (2018, 3234) ovat tutkineet työntekijän käyttäytymistä liittyen kognitiivisiin ja affektiivisiin prosesseihin ennen irtisanoutumista. Heidän tutkimuksensa osoitti, että ennen irtisanoutumista esiintyvä käyttäytyminen (pre-quitting behaviors) ennustaa hyvin vapaaehtoista, työntekijälähtöistä vaihtuvuutta ja on nähtävissä työntekijän käyttäytymismalleissa monella tavoin. Lopettamisaikomuksiin vaikuttavat dispositionaaliset tekijät, joita ovat kontrollin paikka, itsetunto ja esihenkilöltä saatavaan tukeen liittyvät käsitykset ja tunteet. Lisäksi työhön, uraan ja organisaatioon sitoutuminen, erilaiset asenteisiin liittyvät tekijät kuten yleinen työtyytyväisyys ja stressitekijät ovat läheisesti yhteydessä työpaikan vaihtoaikomuksiin. (Firth et al., 2004, 170.)

Työntekijään vaikuttavilla motivaatiotekijöillä on suuri vaikutus työpaikan vaihtoaikaisiin ja Richer, Blanchard & Vallerand (2002) ovatkin tutkineet motivaatiomuuttujien merkitystä työntekijöiden vaihtuvuudelle. He nostivat esiin Deci & Ryanin tutkimuksissa vuosina 1985 ja 1991 kehittämän itsemääräämisteorian (self-determination theory, SDT), joka on johtava teoria liittyen motivaatiotekijöihin. Työn vaihtuvuuden mallissa he esittävät, että työstä saatavien sisäisten ja ulkoisten palkkioiden, pätevyyden tunteen ja työyhteisössä oleviin muihin henkilöihin liittyvän sitoutuneisuuden vaikuttavan positiivisesti motivaatiotasoon ja sen myötä työtyytyväisyyteen (Richer et al. 2002, 2090). Tutkimus esittää lisäksi, että itsemääräämiseen liittyviin motivaatiotekijöihin vaikuttavat sellaiset elementit kuten työstä saatujen palautteiden vaikutukset. Työyhteisössä toimivien suhteiden merkitys motivaatiotason lisääntymiseen ja pysyvyyteen on huomioarvoinen asia. Tutkimuksessaan Richter et al. (2002, 2095) keskittyivät selvittämään neljää myönteisesti itsemääräämiseen perustuvaan työmotivaatioon ja työn vaihtuvuuteen vaikuttavaa muuttujaa. Niitä olivat työyhteisöön kohdistuva yhteenkuuluvaisuuden tunteet eli hyvät ja vuorovaikutteiset sosiaaliset suhteet, työstä saatava pätevyyden tunne, työstä saatavat sisäiset palkkiot sekä työmotivaatio.

Aiemmissä tutkimuksissa on noussut esiin sitoutumisen vaikutuksen merkitys työntekijän vaihtoaikaisiin. Työntekijän sitoutuminen voi kohdistua organisaatioon, työhön ja urapolkuun, esihenkilöön, tiimiin tai jopa asiakassuhteisiin (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004, 994). Peters, Bhagat, O'Connor (1981, 79) löysivät merkittävän yhteyden etenkin työntekijään liittyvän irtisanoutumisaikomuksen ja organisaatioon sitoutumisen välillä.

Chieh-Peng (2020, 760) mukaan työntekijän heikko sitoutuminen uraan ja sen kehittämiseen näkyy useimmiten irtisanomisaikomuksina. Lisäksi Chieh-Pengin (2020, 762) näkemys on, että henkilöiden oma intohimo ja itsetehokkuus kytkeytyy urakehitykseen mutta siihen saatu sosiaalinen tuki esihenkilöiltä ja työyhteisön jäseniltä vaikuttaa uraan sitoutumiseen ja sen myötä vaihtoaikaisiin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Etä-, hybridi ja monipaikkainen työ on muuttanut työn tekemistä pysyvästi ja se on tuonut organisaatioille uudenlaisia haasteita. Odotukset työntekijää kohtaan on muuttuneet, jolloin itseohjautuvuudesta on tullut itseisarvo. Päivittäiset kohtaamiset työyhteisössä on vähentynyt, jolloin psykologisen turvallisuuden ja kuulluksi tulemisen tunne saattaa vähentyä. Ihmiset kokevat muutokset eri tavalla, joten johtamiseen tarvitaan uusia näkökulmia ja yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamista. Vaikutukset organisaatiokulttuurille voivat olla suuria, sillä hyvän organisaatiokulttuurin muodostumiseen tarvitaan koko työyhteisön panosta ja sitoutumista. Näillä tekijöillä on vaikutusta työntekijöiden motivaatiotasoon ja työhön sitoutumiseen. Organisaatioissa ja työn tekemisessä tapahtuneilla muutoksilla on ollut vaikutusta työntekijöiden työpaikan vaihtoaikaisiin. On tärkeää ymmärtää, ovatko työntekijöiden päätökseen vaikuttavat seikat muuttuneet etä-, hybridi ja monipaikkaisen työn yleistyessä, jolloin tuen saaminen ja työyhteisöön sitoutuminen vaatii enemmän omaa aktiivisuutta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi ymmärtää työntekijän läpikäymä prosessi ennen työpaikan vaihtoajatuksen syntyä ja mitkä siihen liittyvät motivaatio- ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät nousevat keskeisimpinä esiin. Tunnistettaessa tekijöitä, jotka aikaansaavat työntekijän lähtöaikomuksen, voidaan tietoa hyödyntää organisaatioiden resursointisuunnitelmissa ja toisaalta voidaan kiinnittää enemmän huomioita tekijöihin, jotka vähentävät irtisanomisaikomuksia. Siten voidaan vaikuttaa näihin päätöksiin ennakoivasti ja muokata HR-prosesseja ja -käytänteitä tukemaan hallittavissa olevaa työntekijävaihtuvuutta.

Tutkimuksen viitekehys koostuu kolmesta työpaikan vaihtoaikaisiin liittyvästä kokonaisuudesta: ensimmäinen keskittyy vaihtoaikomuksen syntyyn liittyvästä prosessiin vaikuttavista

tekijöistä sekä itse sisältöön liittyvistä motiiveista ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Organisaatioiden menestystekijöissä osaavalla, motivoituneella ja sitoutuneella henkilökunnalla on kasvava rooli.

Päätutkimuskysymyksenä on:

- Mitkä motivaatio ja sitoutumistekijät nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi työntekijän päätöksenteossa liittyen työpaikan vaihtokseen?

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavan alatutkimuskysymyksen avulla:

- Miten motivaatio ja sitoutumistekijät vaikuttavat työpaikan vaihtamiseen liittyvään päätöksentekoprosessiin?

Tutkimus tullaan rajaamaan tietotyöläisiin, jotka ovat tehneet työpaikan vaihtopäätöksen viimeisen kahden vuoden aikana. Vaikka aikaisemmissa tutkimuksissa on nostettu esiin sukupolvien, esimerkiksi milleniaalien tai sukupolvi Z:n, erilainen suhtautuminen työhön ja työhön sitoutumiseen, jätetään tällainen tarkastelu tämän tutkimuksen ulkopuolelle eikä rajasta tehdä myöskään demografisten tekijöiden perusteella. Tutkimus kattaa ainoastaan vapaaehtoisen vaihtuvuuden, jolloin tämän ulkopuolelle jää erilaisiin yritysjärjestelyihin liittyvät pakotetut vaihtotilanteet, kuten ns. ”kultainen kädenpuristus” ja sopeuttamismenettelyiden seurauksena tapahtuvan vaihtuvuuden.

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

#### **Työpaikan vaihtoaikomus**

Työpaikan vaihtoaikomus kuvaa työntekijän vapaaehtoista halukkuutta työpaikan vaihtoon tietyn ajan kuluessa. Vaihtoaikomus ei aina realisoidu irtisanomispäätökseksi. (Lazzari, Alvarez & Ruggieri, 2022, 279) Vaihtoaikomusta kuvaa kaksi eri mallia: sisältömalli ja prosessimalli. Prosessimalli selittää, miten yksilöiden prosessi etenee työpaikan vaihtoaikeiden

syntymisessä ja sisältömalli keskittyy tekijöihin, jotka aikaansaavat vaihtoaikomuksen. (Singh & Sharma, 2015, 2494.)

### **Työmotivaatio**

Locke & Latham (2004, 388) kuvailevat työmotivaatiota tilaksi, joka pitää yllä työntekijän kiinnostuksen työtä ja työyhteisön toimintaa kuten suuntaa, intensiteettiä ja pysyvyyttä kohtaan. Se on pitkäkestoista käyttäytymistä, joka on täynnä energiaa. Se sisältää joukon energisoivia voimia, jotka syntyvät vuorovaikutussuhteessa yksilön ja ympäristön välillä (Pinder, 2008, 11).

### **Työntekijän sitoutuminen**

Sitoutuminen kuvastaa voimaa, joka liittyy yksilön kohteen kannalta merkitykselliseen toimintatapaan (Meyer & Herscovitch, 2001, 299). Se voi olla affektiivista, jolloin sitoutumiseen liittyy emotionaalisia tekijöitä tai normatiivista, jolloin sitoutuminen syntyy velvollisuudentuntemuksen vuoksi. Jatkuvässä sitoutumisessa työntekijä pohtii lähtemiseen liittyviä kustannuksia, eli sitä mitä hän laajasti katsottuna menettää lähtöpäätöksen tehdessään. Työhön sitoutuminen on vastuuntuntoa, jota henkilö tuntee sen organisaation tavoitteita, tehtävää ja visiota kohtaan, johon hän on kiinteässä yhteydessä. (Meyer, Stanley & Parfynova, 2012, 1.)

### **Työtyytyväisyys**

Weiss (2002, 174) määrittelee työtyytyväisyyden asenteeksi, joka muodostuu henkilön työkokemusten ja työolosuhteiden arvioinnista. Se on positiivinen tunnetila, jonka työntekijä saavuttaa työn ollessa mielekästä heidän määrittelemällä tavalla (Locke, 1976, 1304).

#### 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu johdanto-osasta ja kolmesta teoriaan perustuvasta sisältöluvusta. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja ajankohtaisuutta sekä sille asetettua tavoitetta, esitellään päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset sekä työlle asetetut rajaukset. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet.

Luvut kaksi, kolme ja neljä keskittyvät tutkimuksen teoriaosuuteen. Luvussa kaksi kerrotaan työntekijän vaihtoaikomuksiin liittyvistä prosesseista ja siihen liittyvistä neljästä erilaisesta päätöksentekopoluista. Kolmannessa luvussa keskitytään ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin sekä kuinka autonomisia tai kontrolloituja erilaiset motivaatiotekijät ovat tutkimuksen kontekstissa. Tämän jälkeen luku neljä keskittyy työntekijän sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Työntekijöiden sitoutuminen voi liittyä omaan uraan ja sen kehittämiseen, tiettyyn organisaatioon tai organisaatioissa oleviin henkilöihin ja yleensä sosiaalisiin suhteisiin.

Viidennessä luvussa keskitytään tutkielman toteuttamisen esittelyyn ja käydään läpi tutkimussuunnitelma, valittu tutkimusmenetelmä ja aineiston keruuseen liittyvä menetelmä sekä aineiston analysointimenetelmä. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimustulokset ja esiin nousevat huomiot. Seitsemännessä luvussa esitellään pohdinta ja johtopäätökset sekä arvioidaan tutkielman luotettavuus, merkitys ja rajoitteet. Luvussa käsitellään myös jatkotutkimusaiheita. Alla kuvassa 1. on kuvattu tutkielman rakenne.



Kuva 1. Tutkielman rakenne

## 2 Työpaikan vaihtamiseen liittyvä prosessi ja päätöksentekopolkku

Työntekijän ja organisaation välinen suhde ei kestä ikuisesti. Normaaliksi luokiteltavan työpaikan vaihtohalun lisäksi ihmisiä eläköityy, menehtyy, organisaatiot supistavat tai lopettavat toimintansa tai toiminta päättyy konkurssiin (Hom, Griffeth, Mitchell, Lee, 2012, 833.) Russel & Van Sell (2011, 1) viittaavat Marchin & Simonin (1958) ajatuksiin työntekijöiden liikkuvuuden koetusta helppoudesta ja subjektiivisen hyödyn maksimoinnista. Lee & Mitchell (1994, 84) mukaan työntekijälle syntyvä ajatus mahdollisesta lopettamisesta syntyy ajan kuluessa ja lopullinen päätös työpaikan vaihdosta kehittyy pitkän prosessin tuloksena. Tähän ei aina liity konkreettista aikataulua eikä pelkkä aikomus välttämättä johda todelliseen vaihtopäätökseen (Tröster, Parker, Knippenberg, Sahlmüller, 2019, 24). Ajzenin (1985, 11) suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan toimintaa ohjaavat aikomukset, joita ei aina toteuteta. Westaby (2005, 100) puolestaan tulkitsee, että aikomukset ovat motivaatiotekijöitä, joka muuttaa halun käyttäytymiseksi, jolloin vahvempi aikomus tarkoittaa todennäköisempää toteutumista.

Miten ja miksi ihmiset lähtevät organisaatiosta on monimutkainen prosessi, johon liittyy useita eri osa-alueita. Yleisesti oletetaan, että irtisanoutumisprosessin käynnistää tyytymättömyys työhön, jolloin työntekijät aktivoituvat etsimään ja punnitsemaan erilaisia vaihtoehtoja ennen irtisanoutumistaan, joita he arvioivat käyttämällä subjektiivisen odotetun hyödyn päätöksentekomallia. (Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996, 6.) Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden (2005, 339) esittävät, että lopettamisprosessin käynnistää työtyytymättömyyttä enemmän jonkinlainen positiivinen, negatiivinen tai neutraali shokkitilanne. Nämä voivat olla joko odotettuja tai odottamattomia ja ne voi käynnistää joko organisaation sisäiset tai kokonaan organisaation ulkopuoliset tekijät. (Holtom et al., 2005, 340.) Näiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan hallita työntekijävaihtuvuutta. Kun työntekijä päätyy vaihtamaan työpaikkaa, hänellä on vahva usko siihen, että tehty ratkaisu on oikea. Vaihtamisesta aiheutuu kustannuksia sekä organisaatiolle, että päätöksen tehneelle henkilölle. Työntekijän lopulliseen päätökseen vaikuttaa pääsääntöisesti koettu hyöty vastaan mahdolliset vaihtokustannukset, joita ovat esimerkiksi menetetyt edut tai muutokset sosiaalisissa suhteissa,



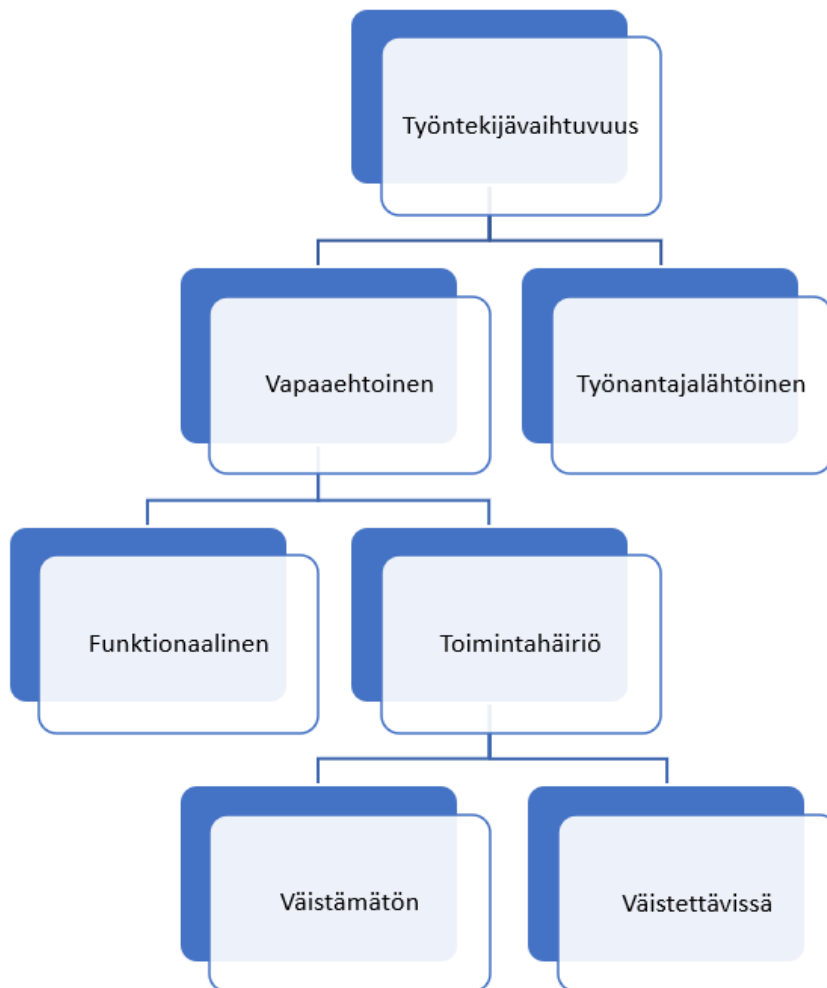
uuden työpaikan aiheuttama stressi ja muut mahdolliset uuteen työpaikkaan liittyvät epävarmuustekijät. (Glebbeek & Bax, 2004, 285.)

Vaihtuvuustekijöillä on erilainen merkitys eri ihmisille ja se on riippuvainen heidän yksilöllisestä tilanteestaan. Nämä voivat johtua henkilökohtaisista tai kontekstuaalisista tekijöistä tai vaihtoehtoisesti näiden yhdistelmästä. (Steel & Lounsbury, 2009, 272; Wu & Chen, 2022, 188.) Osa työntekijöistä toimii hetken mieltäjohteesta ja he irtisanoutuvat ilman tarkempaa suunnitelmaa, osa on hyvin suunnitelmallisia ja he käyttävät ennakolta aikaa punnitakseen eri vaihtoehtoja (Allen, 2008, 5). Organisaation sisällä tarjolla olevat urapolku- tai koulutautumismahdollisuudet saattavat vaikuttaa pysyvyyteen eikä työntekijällä ole välttämättä tarvetta etsiä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia (Steel & Lounsbury, 2009, 280). Pearson (1995, 407) mukaan työntekijöillä on tietty odotusarvo, joka kohdistuu kokonaisuhyötyyn, eli esimerkiksi kokonaispalkkiotasoon, urakehitykseen ja työn autonomian asteeseen. Kun ero koettujen ja odotettujen arvojen välillä kasvavat liian suureksi, työtyytyväisyys alenee ja todennäköisyys työpaikan vaihtoaikomukselle kasvaa.

Allenin (2008, 11) mukaan vapaaehtoisen vaihtuvuuden merkitys yritykselle ei aina ole haitallista, sillä tämä voi mahdollistaa kokonaan uusien näkökulmien ja erilaisen osaamisen tuomisen organisaatioon. Lisäksi on mahdollista päästä irti alisuorittajista ja joissain tapauksissa tämän avulla voidaan jopa alentaa työvoimasta aiheutuvia kustannuksia ja nostaa tuotavuutta. Vaihtuvuus on kuitenkin organisaatiossa tapahtuva toimintahäiriö, mikäli organisaation avainhenkilöt lähtevät ja eikä tätä pystytä hallitsemaan. Etenkin pienissä organisaatioissa, avainhenkilöiden panos on tärkeä ja ei-hallittavissa olevat muutokset saattavat aiheuttaa ongelmia esim. arvokkaan tiedon menettämiseksi tai yrityskulttuurissa tapahtuville ei-toivotulle muutokselle. (Allen, 2008, 5.) Toisaalta organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, milloin vaihtuvuus on vältettävissä ja milloin se on väistämätöntä. Mikäli työntekijän eroamista ei pystytä estämään, ei sen estämiseen kannata Holtom et al. (2005, 338) mukaan panostaa lainkaan.

Allen (2008, 2) jakaa työntekijävaihtuvuuden kahteen: vapaaehtoinen ja työnantajalähtöinen vaihtuvuus. Vapaaehtoinen vaihtuvuus kuvaa tilannetta, jolloin päätös on

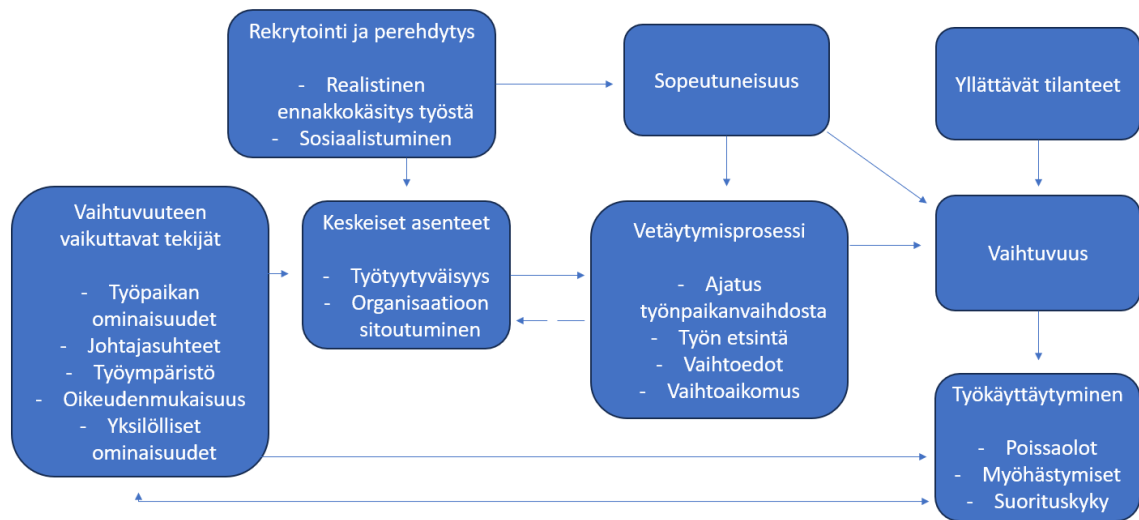
työntekijälähtöinen. Irtisanoutuminen tapahtuu esimerkiksi toisen kiinnostavamman työpaikan löytymisen tai huonojen työolosuhteiden vuoksi (Steel & Lounsbury, 2009, 277). Työntantajalähtöinen vaihtuvuus puolestaan kuvaa tilannetta, jolloin työpaikan vaihdokseen liittyy organisaatiossa tapahtuva päätös, johon työntekijä ei voi itse vaikuttaa. Tällaisia tilanteita voivat olla organisaatiomuutosten tai talouden vakauttamisen vuoksi tarvittavat sopeuttamistoimet. Vapaaehtoinen vaihtuvuus voidaan jakaa vielä toiminnalliseen, joka ei vahingoita organisaatiota sekä toimintahäiriötä yrityksille aiheuttavaan tilanteeseen. Toiminnallisia häiriötä voivat olla esimerkiksi sellaisten työntekijöiden irtisanoutuminen, jotka ovat helposti korvattavissa uusilla rekrytoinneilla tai muilla sisäisillä järjestelyillä. Toimintahäiriö voi näkyä joko inhimillisen tai sosiaalisen pääoman menetyksenä ja se voi olla organisaatiolle haitallista. Inhimillisen pääoman menetys näkyy huippuosaajien ja muiden vaikeasti korvattavien työntekijöiden irtisanoutumisena. Sosiaalisen pääoman menetys korostuu henkilöissä, jolla on kykyjä tukea yleisesti organisaation toimintaa ja tuottavuutta. (Hausknecht & Holwerda, 2013, 2013.) Osa vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta on mahdollista estää, mikäli organisaatio kiinnittää riittävästi huomiota työntekijävaihtuvuuden syihin ja aktiivisesti pyrkii ennakolta puuttumaan niihin. On myös tilanteita, jolloin vapaaehtoinen vaihtuvuus ei ole lainkaan väistettävissä. Näitä voivat olla mm. työntekijän perhesyihin tai opintomahdollisuuksiin liittyvät tilanteet. (Allen, 2008, 2-3.) Kuvassa 2 on kiteytetty Allenin (2008) kuvaama työntekijävaihtuvuuden luokittelumalli.



Kuva 2. Työntekijävaihtuvuuden luokittelumalli, mukailtu Allen, (2008, 2)

Allenin (2008, 5-6) kuvassa 3 esittämä malli esittää keskeisiin työasenteisiin vaikuttavia tekijöitä. Keskeisiä vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työpaikan ominaisuudet, johtajuus, työympäristö ja yksilöön liittyvät ominaisuudet. Allenin (2008) tutkimus osoittaa, että tyytyväisyys omaan työhön ja sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa työasenteeseen ja sen myötä vaihtuvuuteen. Rekrytointitilanteessa annettu realistinen kuva toimenkuvasta ja perhdytyksen onnistuminen vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Työpaikan vaihdon halukkuus lisääntyy, mikäli työtyytyväisyys alenee. Nämä voi näkyä työntekijän käyttäytymisenä kuten lisääntyneinä poissaoloina, myöhästymisinä tai suorituskyvyn alentumisena. Työntekijän sopeutumattomuus työyhteisöön saattaa käynnistää vetäytymisprosessin ja uuden työn

etsinnän. Myös organisaatiossa tai yksityiselämässä tapahtuvat yllättävät positiiviset ja negatiiviset tilanteet voivat laukaista halun työpaikan vaihdokseen.



Kuva 3. Työntekijän vaihtuvuuteen vaikuttavat syyt ja prosessi, mukailtu Allen (2008, 6)

Organisaatioissa tarvitaan hyvää ymmärrystä lopettamisaikomuksiin liittyvistä tekijöistä ja ennalta laadittua strategiaa työntekijävaihtuvuuden hallitsemiseksi. Korkea vaihtuvuus voi olla hyvinkin haitallista aloilla, joilla tarvitaan harvinaisia tietoja ja taitoja ja joilla on vähemmän riittävän osaavaa henkilökuntaa tarjolla. On hyvä huomioida myös säilyttämiseen liittyvät hyödyt suhteessa siihen liittyviin kustannuksiin. Työntekijävaihtuvuuden pienentämiseksi organisaatioilla on useita mahdollisuuksia, kuten kiinnittämällä huomiota työntekijöiden asenteisiin, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon. (Allen, 2008, 3, 6.) Optimaalinen vaihtuvuusprosentti on suurempi kuin nolla. Osa vaihtuvuudesta on väistämätöntä, jolloin organisaatioiden ei ole kannattavaa panostaa täydelliseen vaihtuvuuksien ehkäisemiseen (Holtom et al., 2005, 338).

## 2.1 Työpaikan vaihtoaikomuksiin liittyvä prosessi

Työpaikan vaihtoon liittyvässä prosessissa on tunnistettavissa erilaisia vaihtuvuuden malleja ns. ”Pre-quitting behaviors” -käyttäytymistä (Gardner et al., 2018, 3231) sillä työntekijöissä, joille on syntynyt vahva halu työpaikanvaihdokseen, näkyy muutoksia käyttäytymisessä työtä, työyhteisöä ja organisaatiota kohtaan. He voivat sitoutua vähemmän työpaikalla oleviin sosiaalisiin suhteisiin, työn kokonaistehokkuus saattaa laskea ja he keskittyvät enemmän asioihin, joista kokevat itse henkilökohtaisesti hyötyvänsä (Gardner et al., 2018, 3245). Myös halukkuus työaikajoustoihin saattaa heikentyä (Gardner et al., 2018, 3235). Hamouche, Koritos & Papastathopoulos (2023, 4297) mukaan työntekijöiden käyttäytymisen taustalla voi olla tietoinen toiminta, jolla pyritään estämään työuupumusta tai parantamaan työ- ja yksityiselämän tasapainoa. Työyhteisö ja muut ulkopuoliset henkilöt voivat huomata henkilön vaihtoaikheet myös sosiaalisen median kautta. Esimerkiksi LinkedIn-profiilin päivittäminen vastaamaan osaamista tai ”Open for new opportunities”- statuksen laittaminen ovat merkkejä toiveista kiinnittää rekrytointihenkilön huomiota. Näiden myötä esihenkilöillä oma mahdollisuus saada vinkki tai ennakkovaroitus mahdollisista tulevista vaihtoaikheista. (Gardner et al., 2018, 3236.)

Erilaisten polkujen tunnistaminen on tärkeää, sillä niillä on vaikutuksia yrityksen sitouttamisstrategioihin (Allen, 2008, 8). Työpaikan vaihtoprosessi on jaoteltavissa eri polkuihin. Maertz & Campion (2004) ovatkin esittäneet neljä erilaista päätöksenteon mallia, joita ovat vertailevat lopettajat, impulsiiviset lopettajat, ennalta suunnitellut lopettajat sekä ehdolliset lopettajat.

Vertailevat lopettajat kuvaavat tilannetta, jossa työntekijä on tietoisesti tehnyt valinnan etukäteen ja hänellä on valmiiksi toinen työpaikka tarjolla. Uskomus siihen, että tulevaisuuden näkymät paranevat vaihdon myötä, on vahva. Voimassa olevaan työsuhteeseen ei sinällään liity epävarmuustekijöitä, mutta työntekijälle on saattanut avautua yllättäen hieno, uusi tilaisuus tai hän on tietoisesti etsinyt parempaa vaihtoehtoa nykyiselle työpaikalle (Maertz & Campion, 2004, 570.). Allen & Griffeth (2001, 1015) nostivat esiin, että hyvin suoriutuvat ja eniten inhimillistä pääomaa olevilla henkilöillä on enemmän työmahdollisuuksia ja korkea

arvo työmarkkinoilla kuin huonommin suoriutuvilla henkilöillä. Toisaalta huonosti suoriutuvat henkilöt saatetaan tahattomasti savustaa ulos organisaatioista.

Toisessa polussa työntekijä on laatinut selkeän suunnitelman irtisanoutumiselle, joka saattaa johtua esimerkiksi henkilökohtaisista syistä, halusta uudelleen kouluttautua, perhesyistä ja perheessä tapahtuneista muutoksista tai uranvaihtotoiveista (Maertz & Campion, 2004, 577). Tällöin ennalta laaditun suunnitelman mukaan optimoidaan oman kehittymisen mahdollistaminen, perhevapaiden sijoittaminen aikajanelle sopivaan ajankohtaan ja palkkakehityksen varmistaminen. Keskeisenä motivoivana tekijänä ei ole negatiiviset tunteet työpaikkaa kohtaan eikä mahdollinen uusi työpaikka ja sen tuomat uramahdollisuudet. Tavoitteena on kartoittaa erilaisia mahdollisuuksia, jolloin työntekijä etsii aktiivisesti houkuttelevampaa vaihtoehtoa. Sinänsä nykytyö ei välttämättä sisällä tyytymättömyyttä, vaan vaihdon syynä on saatu työtarjous, jonka sisältö on niin houkutteleva, että sitä on vaikea ohittaa. Tällainen tarjous voi tulla myös pyytämättä ja odottamatta. (Allen, 2008, 9.) Koska työtytymättömyys ei ole ensisijainen vaihtoaikeen laukaisija, organisaatioilla on vain vähän työkaluja vaikuttaa työntekijän päätökseen ja näiden ennakoitavuus on hyvin vaikeata (Allen 2008,8).

Kolmannessa polussa työntekijä tekee erilaisia ennakkosuunnitelmia irtisanoutumisten varalle, jotka ovat sidoksissa mahdollisiin tuleviin sisäisiin ja ulkoisiin epävarmuustekijöihin (Maertz & Campion, 2004, 577). Tyypillisesti työntekijä on tunnistanut yrityksen tulevaisuudennäkymissä olevia tekijöitä, kuten taloudelliset haasteet ja niiden toteutuessa konkretisoituvat ennakolta tehdyt suunnitelmat. Myös oman urapolun kehittymiseen liittyvät toiveet tai toiveiden kariutumiset ovat tekijöitä, jolloin ennakkosuunnitelmat otetaan käyttöön. Näitä ovat esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tunne, mikäli toivottu ylennys jää saamatta tai mikäli omaan työhön toivotut muutokset eivät toteudu riittävän nopealla aikataululla. (Maertz & Campion, 2004, 578.)

Neljäs polku työpaikan vaihtamisessa on impulsiivinen lopettaminen (Maertz & Campion, 2004, 577), jolloin työntekijällä ei ole suunnitelmaa lainkaan (Allen 2008, 9). Holtom et al. (2005, 339) kuvaa tällaisia tilanteita joko positiivisiksi tai negatiivisiksi shokkitilanteiksi, jolloin jokin yllättävä tilanne saa aikaan vaihtopäätöksen. Tällöin henkilö jättää pohtimatta

erilaisia vaihtoehtoja eikä lähtöpäätökseen vaikuta nykyinen sitoutuminen organisaatioon tai työyhteisöön (Holtom et al., 2005, 340). Syynä impulsiivisesti tehdyille päätökselle voivat olla esimerkiksi psykologisen sopimuksen rikkominen, jolloin luottamus organisaatioon ja työsuhteeseen menetetään (Maertz & Campion, 2004, 577) tai tilanteet, jotka voivat muodostua odottamattoman tekijän, kuten henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneen yllätyksellisen tilanteen vuoksi. Myös epäoikeudenmukainen kohtelu tai häirintä voivat olla laukaisevana tekijänä. Näihin tilanteisiin voi liittyä myös tyytymättömyyttä työhön, jolloin yllätyksellinen tilanne vaikuttaa nopeasti tehtyyn ratkaisuun. (Allen 2008, 9.) Tällaiset tilanteet ovat organisaatioissa hyvin vaikeasti ennustettavissa ja hallittavissa (Maertz & Campion, 2004, 589) ja siksi ne muodostavat haasteen työntekijävaihtuvuuden optimoimisessa.

Yllä mainitut päätöksentekopolut kuvaavat henkilöiden erilaisia päätöksentekoprosesseja, joihin vaikuttavat useat tekijät. Taustalla on henkilöiden yksilöllisesti kokemat motivaatio- ja sitoutumistekijät, joilla on merkitystä millaisen prosessin työntekijä käy, ennen päätöstä irtisanoutua.

### 3 Motivaatiotekijät

Ryan & Deci (1985) luoman itsemääräämisteorian (SDT, self-determination theory) mukaan motivaatio kuvastaa aikomusta toimia. Motivaation taso vaihtelee sen mukaan, paljonko motivaatiota on tietyn tehtävän suorittamiseen ja mitkä asiat ylipäättään motivoivat. (Ryan & Deci, 2000, 54.) Motivaatio voi syntyä joko ulkoisten yllykkeiden kannustamana tai omaaloitteisesti. Se voi näkyä arvostuksena tai kiinnostuksena itse toimintaa kohtaan, ulkopuolelta asetettuna pakkotilanteena tai toiminnasta saatavina erilaisina palkkiona. Merkittävää on, motivoiko tekeminen omien arvojen ja etujen vuoksi vai liittyykö siihen ulkopuolelta annetut, itsestä riippumattomat tekijät. (Ryan & Deci, 2000, 69.) Itsemääräämisteorian perusajatuksena on, että työn suunnittelulla, rahapalkkaan ja muuhun palkitsemiseen liittyvillä tekijöillä sekä johtamisella pystytään vaikuttamaan työntekijän motivaatiotasoon sekä kokemuksiin ja nämä ovat riippuvaisia pienestä joukosta psykologisia perustarpeita. (Deci et al, 2001, 22.)

Itsemääräämisteoria tunnistaa kolme synnynnäistä perustarvetta. Näistä ensimmäinen on pätevyuden tunne, jolloin henkilö motivoituu henkilökohtaisten saavutusten ja onnistumisten tuloksena sekä tehokkuudesta. Van den Broeck, Carpini, Leroy, Diefendorff, (2019, 9) mukaan halu oppia ja kehittää omia kykyjään on luontainen tarve. Pätevyuden tarpeen tyydyttäminen on tärkeä elementti ihmisten sopeutumiselle ja itsensä kehittämislle jatkuvasti muuttuvissa ja monimutkaisissa ympäristöissä (Van den Broeck al., 2019, 12). Toisena perustarpeena on yhteenkuuluvuuden tarve, joka syntyy sosiaalisten vallalla olevien, yhteisössä rakennettujen suhteiden kautta (Deci, Vallerand, Pelletier, Ryan, 1991, 327; Ryan & Deci, 2000, 57). Itsemääräämisteorian mukaan ihmiset haluavat olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja osallistua aktiivisesti toimintaan, joka lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja tukee henkilökohtaista kehitystä (Van den Broeck et al., 2019, 10). Esihenkilöillä ja johtajilla on merkittävä rooli mahdollistettaessa sosiaalisia vuorovaikutustilanteita työyhteisössä (Kaabomeir, Mazhari, Arshadi & Karami, 2023, 17206). Merkitystä on, miten palaverikäytännöt, koulutustilaisuudet, yhdessä tekeminen ja vapaaehtoiset kohtaamiset on järjestetty organisaation sisällä ja sidosryhmissä. Kolmas perustarve eli autonomian tunne viittaa omaaloitteisuuteen ja mahdollisuuteen säädellä itse omia toimia. (Deci et al., 1991, 327; Ryan &



Deci, 2000, 57.) Merkitystä on kuinka paljon työntekijä voi itsenäisesti suunnitella työpäivien sisältöä ja päivän aikana olevien työtehtävien määrää. Itsemääräämisteoria korostaa lisäksi motivaation määrää ja laatua. Suuri motivaation määrä ei välttämättä takaa motivaation laatua ja huomioitavaa on, että motivaation laatu vaikuttaa käyttäytymisen laatuun. (Ryan & Deci 2017, 14.)

Deci & Ryan (1985) jakavat motivaatiokäsitteen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sekä amotivaatioon. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tekijöitä, jotka saavat työntekijän toimimaan siksi, että asia on luonnostaan kiinnostava ja se itsessään tuottaa tyydytystä. Se ei välttämättä näy kaikissa työtehtävissä, mutta ainakin osittain. Sisäisesti motivoituneet henkilöt yleensä suoriutuvat tehtävistä hyvin. (Deci, Olafsen & Ryan, 2017, 19.) Ulkoisen motivaation liikkeelle saama toiminta liittyy tekemiseen vain lopputuloksen vuoksi. Sen täytyy jollakin tavalla tuottaa positiivista tulosta. (Ryan & Deci, 2000, 55, 71.) Amotivoituneelta henkilöltä puuttuu aikomus toimia kokonaan eikä hän saa toiminnasta mielihyvää lainkaan. (Deci & Ryan, 2000, 237).

Itsemääräämisteoria nostaa esiin useita motivaatiotyyppisiä, joilla on vaikutusta oppimiselle, suorituskyvyille ja kokemuksille. (Ryan & Deci, 2000, 69) Kuvassa 4 erilaiset motivaatiotyypit on järjestetty sen mukaan miten autonomisia tai ulkopuolelta kontrolloituja ne ovat. Vasemmalle on sijoittunut amotivaatio, jossa tyypillisesti henkilöllä ei ole aikomusta toimia. Toisessa äärelaidassa on sisäinen motivaatio, johon liittyy luontainen toiminnan tarve. Ulkoinen motivaatio on jaettu neljään motivaatiotyyppiin riippuen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat motivaation tasoon. Motivaatio voidaan jakaa lisäksi myös kontrolloituun ja autonomiseen motivaatioon, jolloin motivaatioon vaikuttaa joko ulkopuolelta ja henkilön itse asettamat motivaatiotekijät. (Ryan & Deci, 2000, 72).

Amotivaatio	Ulkoinen motivaatio				Sisäinen motivaatio
	Ulkoinen säätely	Introjektoitu säätely	Identifioitu säätely	Integroitu säätely	
Kiinnostuksen puute	Ulkoisten palkkioiden arvostus, reaktiivisuus	Keskittyminen itsensä ja muiden hyväksyntään, ego	Tavoitteiden hyväksyminen ja arvojen tärkeys	Tavoitteiden ja arvojen yhteensopivuus	Kiinnostus työtehtävää kohtaan
	Kontrolloitu motivaatio		Autonominen motivaatio		

Kuva 4. Motivaatiotyypit (Ryan, 1995, 406; Ryan & Deci, 2000, 72)

Työntekijöitä voi samanaikaisesti motivoida sekä sisäisen että ulkoisen motivaation tyypit (Ryan & Deci 2017, 16). Kaabomeir et al. (2023, 17207) nostaa esiin sen, että motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijöiden suorituskykyyn ja yleiseen hyvinvointiin. Tämän vuoksi motivaatio ja sen ylläpitäminen nousee tärkeään rooliin organisaatioissa – sillä on tuottavuutta lisäävä vaikutus. (Ryan & Deci, 2000, 69.)

### 3.1 Autonominen ja kontrolloitu motivaatio

Ryanin ja Decin kehittämä itsemääräämisteoria erottaa toisistaan kaksi motivaation päämuotoa, näitä ovat autonominen ja kontrolloitu motivaatio. Autonomisessa motivaatiossa henkilöiden käyttäytymiseen vaikuttaa halu toimia itsenäisesti, oma intressi ja henkilölle itselleen tärkeäksi koettu arvomaailma (Deci et al., 2000, 241), nämä näkyvät henkilöiden itseohjautuvuudessa (Gagne & Deci, 2005, 334; Kaabomeir et al., 2023, 17208.) Autonomian katsotaan toteutuvan silloin, kun ihmisillä on tunne, että he pystyvät määrittämään oman toimintansa (Deci & Ryan, 2000), jolloin se on yhteydessä työntekijän optimaaliseen toimintaan, kuten yleiseen vireystilaan, työtyytyväisyyteen ja sen myötä alhaisempaan työpaikan vaihtoaikomukseen (Trépanier, Peterson, Gagné, Fernet, Levesque-Côté, Howard, 2023, 157). Tunne paremmasta suoriutumisesta ja valinnanmahdollisuudesta korostuu, kun motivaatio on autonomista (Deci & Ryan, 2000, Gagne & Deci, 2005).

Motivoituneet, autonomisesti toimivat henkilöt sisäistävät työn tekemisen tarkoituksen ja arvon organisaatiolle sekä tuntevat omistajuutta toiminnastaan. Saadun rakentavan

palautteen sekä esihenkilön tai kollegoiden tuen avulla voidaan parantaa suoriutumista, lisätä jatkuvaa kehittymistä sekä sopeutumista työyhteisöön. Ehdolliset palkkiot tai valtdynamiikan käyttö puolestaan vähentävät työntekijöiden ponnisteluja ja aiheuttaa suorituskyvyn laskua. (Deci et al, 2001, 21.)

Kontrolloidussa motivaatiossa näkyy ulkopuolelta tuleva ohjaus (Gagne & Deci, 2005, 333) ja siihen liittyy tunne pakosta sitoutua määriteltyyn, muiden säätelemään malliin (Deci et al., 1991, 326). Henkilöiden motivaatio osallistua kasvaa erilaisten sisäisten ja ulkoisten palkkioiden, valta-aseman, hyväksynnän tunteen tai rangaistuksen välttämisen kautta (Hagger, Hardcastle, Chater, Mallett, Pal, Chatzisarantis, 2014, 566). Kontrolloidulle motivaatiolle on tyypillistä, että se laskee työntekijöiden suoritusastoa ja työlle asetettavat tavoitteet ovat lyhytaikaisia. Tämä voi vaikuttaa alentavasti työsuoritukseen ja johtaa vähempään organisaatioon sitoutumiseen (Deci et al., 2017, 37.) Mikäli työympäristöllä on tarjota hyvät olosuhteet, voi toiminnasta, jota ohjaa ulkoiset tekijät, myös tulla autonomista (Kaabomeir et al., 2023, 17207).

Fernet, Trépanier, Demers & Austin (2017, 457) tutkivat autonomista ja kontrolloitua motivaatiota ja miten ne vaikuttavat erilaisten sitoutumisreittien kautta työpaikan vaihtoaikaisiin. Motivaatio, joka kumpuaa luontaisesta mielihyvästä lisää tyytyväisyyttä työhön, vaikuttaa positiivisesti ammattiin ja organisaatioon sitoutumiseen ja sen myötä vähentää sekä organisatorista että ammattiin liittyvää työpaikan vaihtoaikomusta. Työnteon ollessa kontrolloitua ja toimitaan sisäisten ja ulkoisten paineiden alla vähentää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tällöin vaikutus näkyy voimakkaampana haluna vaihtaa ammattia tai organisaatiota.

Itsemääräämisteorian mukaan autonominen ja kontrolloitu motivaatio eroavat toisistaan niihin liittyvien kokemusten suhteen ne ovat intentionaalisia ja ovat siten vastakohtia amotiivaatiolle, jossa henkilön motivaatio ja aikomukset puuttuvat kokonaan (Gagne & Deci, 2005, 334). Koska autonominen motivaatio on korreloi positiivisesti työntekijöiden sitoutumisen kanssa, organisaatioiden on hyvä kiinnittää huomioita autonomian tukemiseen erilaisin HR-käytänteitä hyödyntäen (Fernet et al., 2017, 444).

### 3.2 Amotivaatio

Deci & Ryan (2000, 237) määrittelevät amotivaation vapaaehtoisen aikomuksen puutteeksi työn suorittamista kohtaan. Amotivoituneelta henkilöltä puuttuu kokonaan joko tehokkuuden tai kontrollin tunne suhteessa toivottuun lopputulokseen. Hän ei tiedä mikä saa hänet toimimaan eikä toiminnalla ole tarkoituksenmukaisuutta eikä hän näe, että toiminnan ja sen seurausten välillä ylipäättänsä olisi yhteyttä. (Deci et al. 1991, 340, 334.) Lisäksi amotivoitunut henkilö saattaa kokea, että häneltä puuttuu pätevyys suoritettavaan tehtävään tai kyky itsenäiseen toimintaan (Ryan, 1995, 406).

Ryan, Lynch, Vansteenkiste & Deci, (2011, 199) mukaan amotivaation taustalla vaikuttaa kaksi tekijää. Toisaalta henkilö saattaa kokea, että hän ei henkilökohtaisesti hyödy toiminnan seurauksena eikä hänelle synny arvostuksen tunnetta, jolloin toiminta muuttuu täysin merkityksettömyydeksi. Toisaalta amotivoitunut henkilö saattaa kokea myös riittämättömyyden tunnetta (Deci & Ryan, 1985). Organisaatioiden kannalta tällaiset henkilöt ovat haastavia, sillä he eivät sitoudu ja tämä saattaa johtaa kasvavaan haluun vaihtaa työpaikkaa (Trépanier et al., 2023, 158).

### 3.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio määritellään olevan toimintaa, joka johtaa tavoiteltuun lopputulokseen (Ryan & Deci, 2001, 55). Ulkoisen motivaation toiminnan taustalla on erilaiset saavutettavissa olevat kannustimet tai sanalliset palkkiot, joiden seurauksena toimintaan liittyvä tyydytys saadaan (Deci et al., 1991, 328; Richer et al. 2002, 2090). Chalofsky ja Krishna (2009, 200) totesivat, että ulkoinen motivaatio yksinään on tehotonta ja sillä saavutetaan vain rajallisesti haluttu tavoite. Ulkoinen motivaatio voi vaihdella autonomisen ja kontrolloidun välillä (Gagne & Deci, 2005, 334).

Ulkoisella motivaatiolla tunnistetaan olevan neljä eri käyttäytymisen muotoa: ulkoinen säätely (external regulation), introjektoidun säätely (introjected regulation), tunnistettu eli

identifioitu sääätely (identified regulation) ja integroitu sääätely (integrated regulation) (Meyer et al., 2004, 998).

### **Ulkoisen sääätely**

Ulkoisen sääätely on kontrolloiduin ulkoisen motivaation muoto (Deci & Ryan, 2000, 236.). Se on käyttäytymismalli, jossa työhön osallistumista ohjaavat ulkopuolelta tulevat positiiviset kannustimet tai toisaalta mahdolliset uhkatekijät ja rangaistukset. Se edustaa ulkoisen motivaation vähiten itsemääriteltyä muotoa. Työntekijöiden käyttäytymisen motiivina ovat ulkoinen vaatimus tai toiminta, joka tapahtuu, jotta vältetään mahdolliselta rangaistukselta kuten esihenkilön moitteelta tai ansaitaan kannustimena olevat palkkiot kuten ylennys tai muiden kunnioitus tai hyväksyntä (Deci et al. 1991, 329; Trépanier et al, 2023, 158). Meyer et al. (2004, 998) mukaan toimintaan liittyy vahvasti ulkoisen kontrollin tunne. He nostivat esiin, että erilaisilla palkitsemisen ja rankaisumallien käytöllä voi olla voimakas vaikutus ihmisen toimintaan yleisesti.

Organisaatioissa olevat taloudelliset uhkatilanteet, kuten erilaiset toiminnan sopeuttamistarpeet voivat myös vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, jolloin se voi näkyä esimerkiksi ylisuorittamisen muodossa. Ulkoisen sääätely voi johtaa alhaisempaan työtyytyväisyyteen ja pitkällä aikavälillä sillä voi olla vaikutusta henkilökohtaiseen hyvinvointiin. (Meyer et al., 2004, 998.)

### **Introjektoitu sääätely**

Introjektio kuvaa sisäisen sääätelyn tyyppiä, jossa henkilö on omaksunut organisaation asettamia sääntöjä ja sääätelyitä, mutta hän ei välttämättä ole hyväksynyt niitä omakseen. Ne voivat olla esimerkiksi yksittäisiä vaatimuksia tai asetettuja tavoitteita, jotka painostavat käyttäytymään tietyllä tavalla, jotta henkilö saavuttaa toiminnasta saatavan palkkion tai välttää syyllisyyden tunteen. (Deci et al. 1991, 329; Meyer et al., 2004, 998.) Muiden kunnioituksen saavuttamiseksi tai välttääkseen syyllisyyden tai ahdistuksen tunteen, ihmiset muuttavat käyttäytymistä sosiaalisesti hyväksyttävämpään suuntaan (Meyer et al., 2004, 998.). Myös sisäisen paineen tunne ohjaa henkilön käyttäytymistä, jolloin hän saattaa mennä

sairaana töihin, välttääkseen syyllisyyden tunteen. Tällainen käytös on introjektoitua (Richer et al. 2002, 2091).

### **Tunnistettu (identifioitu) säätely**

Tunnistettu, identifioitu säätely on autonomisempi ulkoisen motivaation muoto, jossa säätely tapahtuu samaistumisen kautta (Ryan & Deci, 2001, 62). Tunnistettu säätely liittyy käyttäytymismalliin, jolloin henkilö samaistuu työrooliinsa ja pitää työn tulosta tärkeänä, jonka vuoksi ulkoisen säätelyn hyväksyntä on helpompaa (Deci et al. 1991, 329; Gagné & Deci, 2005, 335). Yksittäisiä työtehtäviä ei välttämättä pidetä sisäisesti motivoivina, mutta työn kokonaistulokset koetaan tärkeinä (Meyer et al., 2004, 998) ja ne ovat yhteneväisiä omien tavoitteiden ja arvomaailman kanssa (Gagné & Deci, 2005, 334). Tunnistettu säätely kuvastaa tekemistä henkilökohtaisesti merkityksellisten tulosten vuoksi, ja niillä on vaikutusta henkilön itsetuntoon (Hagger, Hardcastle, Charter, Mallet, Pal, Chanzisarantis, 2014, 567) ja autonomian tunteeseen (Gagné & Deci, 2005, 335). Identifikaatio tarjoaa henkilölle suhteellisen korkean autonomian asteen (Cho & Perry, 2012, 384), jolla on positiivinen vaikutus työssä pysymiseen.

### **Integroitu säätely**

Ulkoisen motivaation autonomisin muoto on integroitu säätely, joka muodostuu silloin, kun tunnistetut säädökset on täysin omaksuttu ja ne näkyvät henkilön käyttäytymisessä ja toiminnassa (Ryan & Deci, 2001, 62). Integroituun säätelyyn liittyy olennaisesti se, että toiminta on itsestä riippuvaista, jolloin ne ovat yhteneväiset arvojen, uskomusten ja tarpeiden kanssa (Ryan & Deci, 2000, 73). Henkilö kokee toiminnan lopputuloksen tärkeäksi ja omien arvojen mukaiseksi ja se on siksi kontrolloitua. (Deci et al. 1991, 330; Meyer et al., 2004, 998.) Integroitu säätely näkyy korkeana autonomisena toimintana (Cho & Perry, 2012, 384) sillä mitä enemmän sisäistetään toiminnan syy, sitä enemmän ulkoisesti motivoituneista toimista tulle itsemääräviä (Ryan & Deci, 2001, 62).

Autonominen motivaatio yhdistetään tilanteisiin, jolloin työn tekeminen tuottaa mielihyvää ja tyydytystä ja tavoitteet nähdään merkityksellisiksi. Identifioitu ja integroitu säätely ja

sisäinen motivaatio ovat autonomisen motivaation muotoja. Ulkoinen ja introjektoitu säätely on puolestaan kontrolloitua, jolloin koetaan painostuksen ja kontrolloituna olemisen tunnetta. (Trépanier et al, 2023, 158; Van den Broeck et al., 2019, 11).

### 3.4 Sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jota suoritetaan luonnollisen kiinnostuksen ja siitä saatavan nautinnon, tyytyväisyyden tunteen (Deci & Ryan, 1985; Richer et al. 2002, 2090) tai henkilökohtaisen haasteen vuoksi (Amabilen, 1993, 186). Se on autonominen motivaatiotyyppi, jolloin oma kiinnostus ohjaa osallistumista toimintaan ja siitä saatava palkinto saadaan pääsääntöisesti toimintaan liittyvästä mielihyvän tunteesta (Deci et al., 2017, 21) eikä ulkopuolelta annetuista palkkioista tai tunnustuksista (Cho & Perry, 2012, 382). Cho & Perryn (2012, 382) mukaan sisäisellä motivaatiolla on merkittävä rooli työntekijöiden positiivisten asenteiden muodostumiselle ja se on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoaikaisiin.

Deci ja Ryanin (1985) kognitiivisen arvioinnin teorian (CET, Cognitive Evaluation Theory) mukaan sisäisen motivaation tasoon vaikuttaa pätevyyden ja itsemääräämisen tarve (Ryan & Deci, 2001, 58). Sisäistä motivaatiota heikentävät tapahtumat, joissa itsemääräämisoikeutta on vähennetty ja tunne autonomiasta on pieni. Pätevydentunteen kasvaessa, sisäinen motivaatio lisääntyy, mutta se vaatii lisäksi myös autonomian ja itsemääräämisoikeuden tunteen. (Deci, Koestner & Ryan, 2001, 3.)

Yleensä aineelliset palkkiot koetaan kontrolloiviksi ja siten sisäistä motivaatiota vähentäviksi. Palkkioiden antamiseen voidaan liittää erilaisia ehtoja, jolloin ne voivat olla joko tehtävistä riippuvaisia tai riippumattomia. (Deci et al., 2001, 4.) Tehtävistä riippumattomat palkkiot eivät edellytä toimintaan osallistumista tai siitä hyvin suoriutumista eikä niillä ole yleensä vaikutusta sisäiseen motivaatiotasoon. Tehtävistä riippuvat palkkiot edellyttävät toiminnan suorittamista asetettujen tavoitteen mukaisesti ja näiden on katsottu vähentävän sisäistä motivaatiotasoa (Ryan, Mims, & Koestner 1983, 738-741). Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan saatu palaute tai erilaiset palkkiot, jotka johtavat pätevyyden tunteeseen

toiminnan aikana, voivat lisätä sisäistä motivaatiota kyseiseen toimintaan. Sopivan tasoisten haasteiden ja vaikuttavuutta edistävän palautteen sekä vapauden alentavista arvioinneista todettiin edistävän sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci, 2000, 70). Sisäistä motivaatiota lisäävät myös sanalliset palautteet (Ryan et al., 1983, 737).

Ryan & Deci, (2000, 70) mukaan sisäinen motivaatio kuvaa henkilöiden myönteistä potentiaalia, sillä heillä on luontainen taipumus tutkimiseen, oppimiseen sekä omien kykyjen käyttämiseen. Motivaatiotason säilyttäminen vaatii kuitenkin riittävän kannustavia olosuhteita sekä hyvää työilmapiiriä. Yritysjohdo on keskeisessä asemassa, sillä johdon luotettavuus edistää sisäisen motivaation ja työntekijätyytyväisyyden välistä yhteyttä. Kun luottamus johdolle on korkea, on sillä sisäistä motivaatiota ja yleistä työtyytyväisyyttä vahvistava vaikutus. (Cho & Perry, 2012, 399-400.) Työntekijävaihtuvuuden minimoimiseksi organisaatioiden tulisikin parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta parantamalla sisäistä motivaatiota ja saamalla aikaan onnistumisen tunteita (Gagne & Deci, 2005, 334).



## 4 Sitoutuminen

Hall, Schneider ja Nygren (1970, 176) määrittelevät sitoutumisen prosessiksi, jossa organisaation ja henkilön tavoitteet ovat yhteneväiset. Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, & Bakker (2002, 74) mielestä työhön sitoutuminen on myönteinen mielentila, jossa näkyy tarkkuus, omistautuminen ja omaksuminen. Työntekijöiden pysyvyyden ja organisaation menestymisen kannalta sitoutumisella on suuri merkitys, sillä se on yhteydessä työntekijöiden aikomuksiin irtisanoutua työpaikastaan (Peters et al., 1981, 78; Allen & Mayer, 1996, 252).

Henkilöstön sitoutumisen lisäämisen tulisi olla jatkuva, pitkäaikainen prosessi. Kertaluonteiset sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, kuten yksittäiset bonukset tai koulutukset eivät ole riittäviä, tarvitaan suunnitelmallisia toimia sekä jatkuvaa diagnosointia henkilökunnan vaihtuvuuden syistä ja seurauksista. Erilaisia sitoutumista lisääviä tekijöitä tulisi miettiä ennen kuin heidät palkataan, heidän työskennellessään yrityksessä ja heidän vaihdettuaan uusiin haasteisiin. Saman organisaation sisällä voivat henkilöstön sitoutumiseen liittyvät tavoitteet ja haasteet vaihdella osastoittain ja toimenkuvittain. (Allen, 2008, 11.)

Henkilöstöhallinnolla on suuri rooli työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa. Sitoutuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin on tärkeää antaa realistinen kuva työn sisällöstä ja arvioida hakijan kyvykkyyttä ja kiinnostusta kyseiseen työtehtävään. Potentiaalisten hakijoiden joukosta tulisi kyetä tunnistamaan ne henkilöt, jotka todennäköisemmin pysyvät työssään pidempään. Näitä keinoja ovat mm. edellisten työsuhteiden pituuden tarkastelu, koulutustausta ja muu aktiivisuus. (Allen, 2008, 21-22.) Jatkuvan kouluttautumisen tarjoaminen on tärkeää, mutta toisaalta se saattaa kääntyä tarkoitustaan vastaan. Hyvin koulutetut työntekijät ovat haluttuaja työmarkkinoilla, jolloin on vaarana näiden menetys kilpailijoille (Allen, 2008, 23).

Maslach, Schaufelli & Leiter (2001, 414-415) mukaan seuraavilla alueilla on vaikutusta sitoutumisen määrään: työntekijälle asetettu työmäärä, työhön liittyvä kontrollin tunne, palkitseminen ja kannustava työyhteisö, sosiaalinen tuki, oikeudenmukaisuus ja arvojen merkitys. Geldenhuys, Laba & Venter, (2014, 3) nostaa esiin myös työn merkityksen.

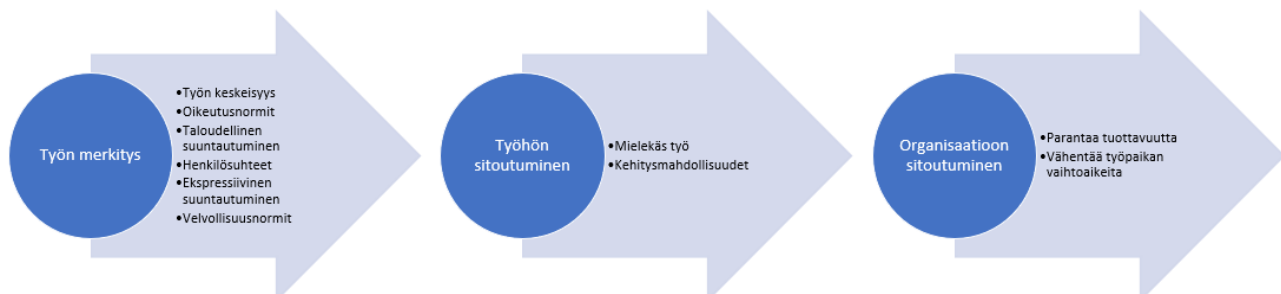
#### 4.1 Työn merkitys työhön ja organisaatioon sitoutumiseen

Työn merkityksellisyys on työntekijöille tärkeä tekijä työhön sitoutumisen lisäämisessä (Jung & Yoon, 2016, 61; Geldenhuys et al, 2014, 3) ja se on myös vahva sitoutumista ennustava tekijä (May, Gilson & Harter 2004). Geldenhuys et al. (2014, 3) mukaan työn merkitys koostuu kolmesta tekijästä: työstä itsestään, itsetunnosta ja tasapainon tunteesta, joka liittyy työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Mellor, Moore & Loquet (2003, 179) ja Geldenhuys et al. (2014, 1) ovat havainneet, mitä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työntekijät ovat työhönsä, sitä sitoutuneempia he ovat organisaatioon. Geldenhuys et al. (2014, 6) nostivat esiin myös käänteisen vaikutuksen. Mikäli työntekijä on sitoutunut työhönsä ja organisaatioon, sen seurauksena voi syntyä mielekästä työtä. Organisaatioiden tulisivin kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja heidän toiveiden täyttämiseen, jolloin voidaan saavuttaa mahdollisimman korkea sitoutumisen taso (Geldenhuys et al., 2014, 4)

Porter, Steers, Mowday ja Boulian määrittivät (1974) organisaatioon sitoutumisen ”yksilön identifioitumisen ja sitoutumisen voimakkuudeksi tiettyyn organisaatioon”. Tätä he kuvailivat kolmella eri tekijällä: halu pysyä organisaatiossa, valmius ponnistella organisaation puolesta ja usko organisaation asettamiin tavoitteisiin ja arvoihin. (Mayer & Schoorman, 1992, 672.) Allen ja Meyer (1990, 1) määrittivät kolme organisaatioon sitoutumisen muotoa. Näistä ensimmäinen affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijöiden samaistumiseen organisaatioon, emotionaalinen kiintymys sosiaalisiin suhteisiin ja aktiiviseen osallistumiseen organisaatioon. Työntekijän kokemat myönteiset tunteet organisaatiota kohtaan saavat heidät pysymään organisaatiossa (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, Erez, 2001, 1106). Affektiivinen sitoutuminen saattaa näkyä myös yrityskulttuurin kautta, mikäli tämä on linjassa työntekijän henkilökohtaisten arvojen kanssa. Affektiivinen sitoutuminen saattaa heiketä,

mikäli esimerkiksi hänelle annetut tavoitteet eivät ole saavutettavissa ja siitä aiheutuu esimerkiksi taloudellisen kompensaatiotason heikentymistä. (Meyer et al., 2004, 1010.) Toinen eli jatkuva sitoutuminen perustuu siihen, että työntekijä tunnistaa työpaikan vaihtamisen kustannukset (Meyer et al., 2004, 1010). Tällöin työntekijä vertaa muita mahdollisia vaihtoehtoja organisaatiossa pysymiseen ja siitä aiheutuvia kustannuksia, joita voivat olla esimerkiksi menetetyt lomat tai henkilökuntaetuudet. Kolmas eli normatiivinen sitoutuminen viittaa tunnesiteeseen, työntekijä pysyy organisaatiossa velvollisuudentunnon vuoksi (Allen & Meyer, 1990, 3). Velvollisuudentunne voi liittyä yhteyksiin, joita on luotu työkavereihin (Mitchell et al., 2001, 1106).

Kuvassa 5 kiteytyy Geldenhuys et al. (2014) tekemän tutkimuksen tulokset, jotka nostavat esiin, että työn merkitys, työhön sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Työn merkitykseen vaikuttavat työn sisältö, taloudellinen kompensatio, kollegiaaliset suhteet sekä velvollisuusnormit. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa mielekäs työ ja siinä annetut kehittymismahdollisuudet Näillä on vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen, joka on tärkeää tuottavuuden ja työpaikan vaihtoaikomusten vuoksi. Gyldenhuys et al. (2014) tutkimus osoitti, että työntekijöiden kokiessa työnsä psykologisesti merkitykselliseksi, heidän positiivisen sitoutumisensa taso kasvaa. Työntekijän kokemusta sitoutumista ja työhön sitoutumista edistää, mikäli hän pystyy käyttämään itsemääräämisoikeuttaan ja sen myötä kasvattamaan mielekkyyttä työssään. (Geldenhuys et al., 2014, 8.)



Kuva 5. Työn merkityksen vaikutus työhön ja organisaatioon sitoutuminen, mukailtu Jung & Yoon, (2016, 61); Geldenhuys et al. (2014,8)

Peters et al. (1981, 73, 79) mukaan sitoutuminen on vahvempaa kuin työtyytyväisyys, sillä yksittäiset tapahtumat saattavat vaikuttaa hetkelliseen työtytymättömyyteen mutta sitoutuminen on vahvempaa. Lisäksi asteittain lisääntyvän työtyytyväisyyden pitäisi lisätä organisaatioon sitoutumista.

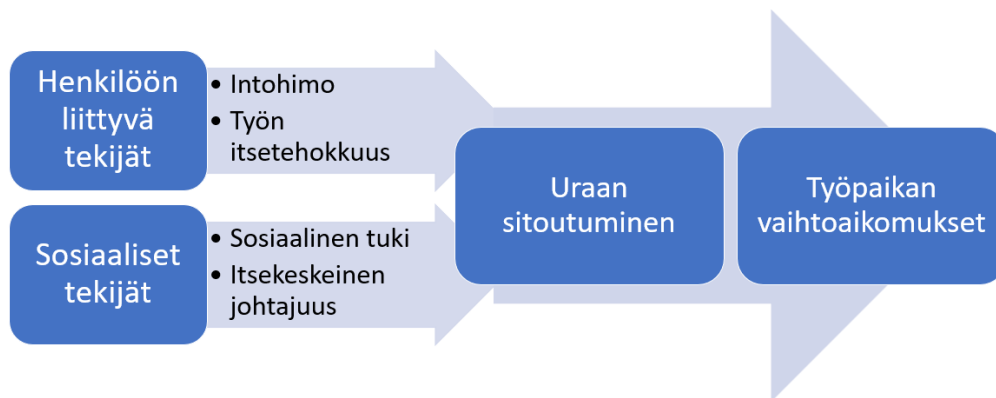
#### 4.2 Työntekijän sitoutuminen uraan

Bedeian, Kemery ja Pizzolatto (1991, 339) ovat todenneet, että uraan sitoutuminen on keskeinen tekijä, joka vähentää suoraan työpaikan vaihtoaikomusta. Blau (1985, 277) määrittelevät uraan sitoutumisen työntekijän kiinnittymiseksi tiettyyn ammattiin tai kutsumukseen. Sitoutuminen voi kohdistua sinänsä mihin tahansa tarjolla olevaan työpaikkaan, tärkeää on, että työntekijä voi käyttää laajasti tietoja ja taitoja. Työntekijän tavoitteena on maksimoida erilaiset kannustimet, kuten ylennykset, palkankorotukset ja muut etuudet (Koslowsky, Weisberg, Yaniv, Zaitman-Speiser, 2012, 825). Sitoutumisen kannalta on tärkeää ymmärtää työntekijän uran kehittymiseen liittyvät tavoitteet. (Koslowsky et al., 2012, 823.)

Työntekijän urasitoutumiseen ja työpaikan vaihtoaikomukseen vaikuttavat sekä henkilöön että sosiaalisiin tekijöihin liittyvät neljä ennustekijää: intohimo, työn itsetehokkuus, sosiaalinen tuki ja koettu itsekeskeinen johtajuus urasitoutumisen (Chieh-Peng, 2020, 760). Työtovereiden ja johtajien vaikutusten on havaittu vaikuttavan erityisen voimakkaasti työntekijöiden uramotivaatioon (Afolabi, Obude, Okediji, & Ezech, 2008,1).

Goulet & Singh (2002, 76) tunnistavat sekä henkilökohtaisia että tilannekohtaisia uraan sitoutumisen tekijöitä. Henkilökohtaisiin tekijöihin liittyy uraidentiteetti, eli miten uran kehitys vaikuttaa työntekijän identiteettiin sekä uraymmärrys, eli oma käsitys omasta henkilökohtaisesta osaamisesta sekä organisaatiosta. Henkilön urasitoutumiseen liittyviä tilannekohtaisia muuttujia ovat erilaiset taloudellisiin tilanteisiin liittyvät uudelleen järjestelyt ja siitä kumpuava pelko työpaikan menettämisestä. Tällaiset tilanteet ovat lisääntyviä, sillä kilpailun kiristyessä organisaatiot ovat pakotettuja toimintojen uudelleen järjestelyihin. (Goulet & Singh, 2002, 74.)

Kuvassa 6. on esitetty henkilöön ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutus uraan sitoutumiseen. Henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä intohimolla on positiivinen vaikutus urasitoutumukseen (Chieh-Peng, 2020, 762). Se motivoi työntekijöitä haastavissa työtehtävissä, ja se pitää yllä kiinnostusta omaa ammattia kohtaan. Intohimo on usein tarttuvaa ja sen jakaminen työyhteisössä lisää urasitoutumusta. Intohimoisilla työntekijöillä on myös tarve saada tunnustusta sosiaalisten suhteiden avulla. (Chieh-Peng, 2020, 775). Busch, Falan, & Pettersen (1998) määrittelevät työnteon itsetehokkuuden heidän luottamukseensa omiin kykyihinsä toteuttaa uraansa. Sosiaalinen tuki tarkoittaa laajasti työyhteisöstä tarvittaessa saatua tukea ja sen avulla selviää haastavista tilanteista helpommin (Chieh-Peng, 2020, 767).



Kuva 6. Työn merkityksen vaikutus uraan sitoutumiseen mukailten Chieh-Peng (2020, 762)

Goulet & Singh (2002, 86) mukaan organisaatioon sitoutuneet ja työhön tyytyväiset henkilöt ovat myös sitoutuneet uraansa. On kuitenkin hyvä huomioida, että uraorientoituneet työntekijät ovat usein hyvin herkkiä kartoittamaan vaihtoehtoisia työmahdollisuuksia toisista yrityksistä. Osaavilla työntekijöillä on kysyntää ja työvoiman liikkuvuus on helppoa, joten heillä on hyvät mahdollisuudet työuran kehittämiseen myös vallalla olevan työsuhteen ulkopuolella. (Koslowsky et al., 2012, 834.) Etenkin johtajien vaikutus on katsottu olevan suurta työntekijöiden uraan sitoutumiselle (Liao, Liu & Loi, 2010, 1090).

### 4.3 Sosiaaliset suhteet

Työhön sitoutumisen kannalta työyhteisössä rakennetut sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä. Ystävyyssuhteet, tarve kuulua joukkoon ja pysyvien suhteiden luominen kuuluvat ihmisten perustarpeisiin. (Baumeister & Leary, 1995, 499.) Allen (2008, 9) väittää, että mikäli työntekijällä on isot verkostot työyhteisössä, he ovat sitoutuneimpia, jolloin työpaikan vaihtoaikomus on vähäisempää. Työyhteisössä sosiaalisia suhteita muodostuu mm. työkavereihin, esihenkilöihin (Karatepe, Keshavarz, Nejati, 2010, 65), erilaisiin työtehtäviä koskeviin työryhmiin sekä asiakkaisiin. Rakennetut suhteet kehittyvät ja voimistuvat ajan kuluessa (Mitchell et al., 2001, 1108).

Kun työntekijät osallistuvat ammatilliseen ja yhteisölliseen elämäänsä, he kehittävät yhteyksien ja suhteiden verkoston työpaikalla ja sen ulkopuolella. On olemassa kolmenlaisia yhteyksiä, jotka edistävät kiinnittyneisyyttä. Työpaikan jättäminen edellyttäisi näiden yhteyksien katkaisemista tai ainakin uudelleenjärjestelyä. Työntekijät, joilla on monia yhteyksiä, ovat enemmän juurtuneita ja heillä on siten enemmän syytä pysyä organisaatiossa. (Allen, 2008, 9.) Kriittistä työhön sitoutumisen kannalta on, kuinka paljon työntekijällä on yhteyksiä muihin työyhteisön jäseniin ja miten samankaltaisessa tai yhteensopivassa elämäntilanteessa hän on suhteessa muihin. Sopivuus kuvaa yhteensopivuutta työn, organisaation ja yhteisön kanssa. (Allen, 2008, 10.) Organisaatioilla on mahdollista rakentaa erilaisia käytänteitä, joiden avulla työntekijät voidaan saada sitoutumaan paremmin työyhteisöön. Näitä ovat erilaiset jaetut ja yksilölliset oppimiskokemukset, viralliset ja epäviralliset kohtaamiset, kuten yhteiset kahvihetket, satunnaisten kohtaamisten mahdollistaminen sekä ennalta järjestetyt kokoukset sekä erilaiset mentorointijärjestelyt. (Allen, 2008, 22.) Työpaikan vaihdostilanteessa nousee kysymys miten helposti muodostetut suhteet ovat katkaistavissa ja mistä joudutaan luopumaan. (Mitchell et al., 2001, 1104.) Kolmas Allenin esiin työntekijän kiinnittyneisyyttä edistävä tekijä on uhraus, jossa nousee esiin ne asiat, joista työntekijän on luovuttava, mikäli hän vaihtaa työpaikkaa. Tällaisia asioita ovat saavutetut ylimääräiset palkkiot, ylennismahdollisuudet ja asema yhteisössä sekä tuttu työympäristö. Mikäli työntekijä joutuisi lähtöpäätöksen tehtäessä uhraamaan enemmän, hän on todennäköisesti sitoutuneempi mikä vaikuttaa hänen pysyvyyteensä enemmän. (Allen, 2008, 10.)

Sosiaalisten verkostojen avulla työntekijät saavat käyttöön affektiivisia (esim. sosiaalinen tuki) ja instrumentaalisia (esim. tieto) resursseja (Tröster et al., 2019, 23). Instrumentaaliset, tukeen ja neuvontaan liittyvät siteet antavat pääsyn laajaan resurssijoukkoon, joilla on mahdollista kasvattaa omaa osaamisen ja uran kehittymistä. Affektiiviset siteet puolestaan liittyvät ystävyysseiteisiin ja niiden mahdollisiin menettämisiin, jolloin näiden kahden vaikutus lopettamisajatuksiin on erilainen. (Tröster et al. 2019, 22.) Lähteminen vaikuttaa yhteydenpidon tiheyteen ja fyysiseen läheisyyteen, jotka ovat ystävyysuhteiden keskeisiä elementtejä. Suhteiden säilyvyys ei ole ongelmaton eikä itsestään selvää, jolloin motivaatiotekijäksi jäädä organisaatioon voi syntyä vahvojen ystävyysuhteiden kautta. (Tröster et al, 2019, 25.) Tröster et al. (2019, 22) mukaan lopettamisaikamus voivat olla syy tai seuraus henkilön asemasta sosiaalisessa verkostossa.

#### 4.4 Johtamisen vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Johtamisella ja johtamistyyllillä on vaikutus työpaikan vaihtoaikomuksiin. Sinällään termit johtaja ja johtajuus tarkoittavat eri asioita, mutta nämä liittyvät vahvasti toisiinsa. Johtajuudella tarkoitetaan henkilön kykyä ohjata ja vaikuttaa muiden käyttäytymiseen ja saada heidät toimimaan ja suoriutumaan saavuttaakseen organisaation asettamia tavoitteita. Johtaja puolestaan suorittaa johtajuutta. (Manoppo, 2020, 1396.) Johtajien käyttäytyminen vaikuttaa työntekijöiden asenteiden kehittymiseen ja heidän organisaatioonsa sitoutumiseen (Gould-Williams & Davies, 2005, 2). Johtamisella on organisaatiolle suuri merkitys, sillä arvot muokkautuvat ja vahvistuvat sen seurauksena (Lee & Rwigema, 2005, 1674). Esihenkilöillä ja hänen johtamistyyllillään sekä ansaitulla luottamuksella on vaikutusta irtisanoutumisaikomuksiin ja Mitchell et al. (2001, 1116) sanookin, että ”loistavasta pomosta voi olla vaikea luopua”.

Luottamus johtoon on sidoksissa työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon ja sen kautta halun pysyä organisaation palveluksessa (Gould-Williams & Davies, 2005, 18). Esihenkilöltä saatu autonomian tuki, jolloin työntekijälle annetaan valinnanmahdollisuuksia ja rohkaistaan oma-aloitteisuuteen, on työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä organisaation

palveluksessa edistävää vaikutus (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, Kornazheva, 2001, 930). Esihenkilön rooli työntekijöiden sitoutumisessa näkyy tuen ja ohjauksen antamisessa sekä yleisessä huolenpidossa, jonka vaikutus työntekijöiden menestyksekkääseen tehtävistä suoriutumiseen on merkittävä. Lisäksi esihenkilön tuella on yhteys työntekijän sisäiseen palkitsemiseen, eli siihen, miten työntekijä kokee uramenestyksen sekä henkilökohtaiseen sitoutumiseen. Esihenkilö-alaissuhdetta on mahdollista edistää ja parantaa osoittamalla kiinnostusta ja tunnustamalla työntekijän tuoman panoksen ja siinä onnistumisten sekä kehityskeskusteluilla osaamisen lisäämisestä ja urapolun mahdollistamisesta. (Tymon et al., 2011, 293.)

Allenin (2008, 25) mukaan työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja työyhteisössä vallitsevat hyvät vuorovaikutustaidot ovat sidoksissa työntekijävaihtuvuuteen. Autenttinen johtajuus on arvoihin perustuvaa, aitoon ja todelliseen johtajuuteen keskittyvää. Eettisyyden, henkilökohtaisten arvojen ja vakaumuksen avulla rakennetaan alaisten kunnioitusta ja luottamusta ja tällä voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä parantaa myös heidän suoritustasoaan. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2004, 806, 808.) Myös transformatiivisella johtajuudella on vahva yhteys alhaiseen vaihtuvuuteen ja hyvään työtyytyväisyyteen (Manoppo, 2020, 1395). Transformatiivisella johtamistyylillä voidaan vaikuttaa siihen, miten alaiset tulkitsevat ja ymmärtävät lähtöaikeisiin liittyviä tekijöitä. Parhaimmillaan se synnyttää vahvan kiintymyksen sekä johtajaan että organisaatioon ja sen myötä saavutetaan vähäisempi vaikutus irtisanomisaikomuksiin ja todellisiin irtisanoutumisiin. Transformatiivisilla johtajilla on hyvät kommunikaatiotaidot ja he pystyvät nostamaan luottamusta organisaation toimintaan. (Waldman, Carter & Hom, 2012, 10.)

Etä- ja hybridityömallit ovat tuoneet haasteita työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiin suhteisiin. Kasvoittain tapahtuvat kohtaamiset ovat vähentyneet, jolloin luottamuksen rakentuminen vaikeutuu. (Keyriläinen, Sutela, 2018, 284.) HR-henkilöiden tuki esihenkilötyölle on ratkaisevan tärkeää. Vaihtuvuuden minimoimiseksi esihenkilöiden koulutukseen on kiinnitettävä erityistä huomioita. Cho & Perry (2012, 401) näkee esihenkilöiden luotettavuuden kehittämisen keinona vähentää lähtöaikeita ja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Allenin



(2008, 25) mukaan esihenkilöiden ja johtajien koulutuksessa on tärkeää panostaa esihenkilö-alais-suhteen kehittämiseen. Lisäksi esihenkilöt tulisi vastuuttaa työntekijöiden pysyvyyden säilyttämiseen esimerkiksi tavoiteasetannan kautta. Esihenkilöiden vastuuttaminen ja tukeminen esimerkiksi työntekijöiden sitouttamiselle, urakehityksen mahdollistamiselle ja ei-rahallisten palkkioiden kehittämiseksi ovat keinoja parantaa esihenkilö-alaisuhdetta (Tymon et al., 2011, 293). Henkilöstönhallinnan näkökulmasta myös viestinnällä on suuri merkitys. Tieto, joka kulkee työntekijän ja johdon välillä on merkityksellistä ja etenkin työntekijöiden kuulemisen lisäämiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Näin voidaan huomioida henkilökunnan esittämiä parannusehdotuksia parhaiden käytänteiden edistämiseen henkilöstön näkemysten näkyväksi tuomiseen ja luoda työyhteisössä kuulemiseksi tulemisen tunnetta. (Gould-Williams & Davies, 2005, 19-20.)

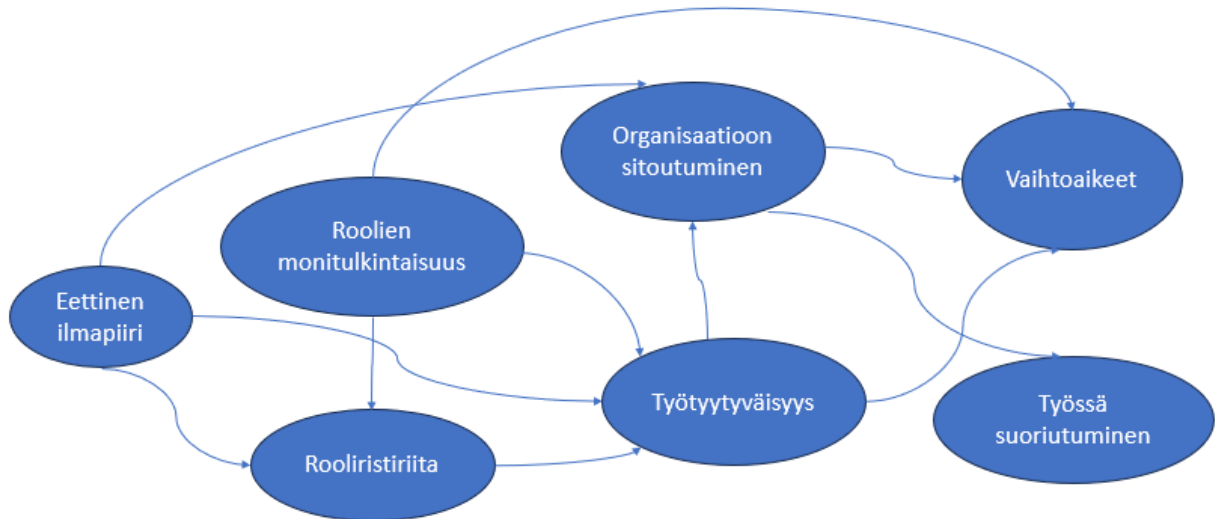
#### 4.5 Yhdenmukaisuus henkilökohtaisten arvojen kanssa

Eettiset arvot ja sosiaalisen vastuun merkitys kasvaa työpaikoilla. Ihmisille on suuri merkitys mitä yhteiskunnassa ja ympäristössä tapahtuu, ja he haluavat työskennellä työnantajalle, jonka kanssa heillä on yhdenmukaiset arvot (Starck, Kovács-Ondrejko, Baier, Antebi, Kavanagh, Gobernado, 2021). Covid -19 pandemia, MeToo-liike, maastopalot ja muut ilmastokatastrofit ovat lisänneet ihmisten kiinnostusta arvokysymyksiin, ja niitä ei voi jättää huomioimatta työpaikan arvokeskusteluissa (Starck et al., 2021). Holbeche (2004) mukaan työntekijät haluavat työskennellä eettisissä organisaatioissa, jossa toimitaan samojen arvojen mukaisesti ja jossa johto noudattaa ja kehittää arvojen mukaisia käytänteitä ja toimintatapoja. Hunt, Wood & Chonko (1989, 79) määrittelevät yritysetiikan arvot organisaatioiden virallisten ja epävirallisten sekä johtajien yksilöllisten arvojen yhdistelmäksi. Organisaatioiden johto onkin keskeisessä roolissa rakennettaessa ja juurruttaessa yrityksen arvoja käytännön tasolle (Arieli, Sagiv & Roccas, 2020, 253), sillä johdon esittämät suulliset ja kirjalliset lausunnot edustavat organisaatioille muodostunutta ja työntekijöiden keskuudessa omaksuttua arvomaailmaa (Bourne & Jenkins, 2013, 498).

Henkilön ja organisaation yhteensopivuus on tullut tärkeäksi tekijäksi, kun tehdään päätöstä missä halutaan työskennellä. Valintaan vaikuttavat osaamisen ja taitojen hyödyntämisen lisäksi työympäristö, jonka tulee tukea henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Kristof, 1996, 3.) Cacioppe, Forster & Fox (2008, 689) mukaan sosiaalisesti vastuulliset yritykset "voivat houkutella ja pitää laadukkaita työntekijöitä, koska organisaatioiden arvot ja käytännöt ovat lähempänä niitä arvoja, joita tällaiset yksilöt kannattavat", mikä johtaa vähentyneisiin aikomuksiin lähteä organisaatiosta sekä muihin myönteisiin työtuloksiin (Valentine, Godkin, Fleischman, Kidwell, 2011, 362).

Tutkijat ovat löytäneet näyttöä yritysten eettisten arvojen ja organisaatioon sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden välillä olevasta positiivisesta yhteydestä (Hunt et al., 1989, 79; Mulki, Jaramillo & Locander, 2006, 20). Mulki et al. (2006, 19, 23) mukaan luottamus esihenkilöön on kriittinen tekijä prosessissa, jolla tavoitellaan hyvää eettistä ilmapiiriä ja sen myötä parempaa työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Tutkimuksissa on myös osoitettu, että eettinen ilmapiiri ennustaa luottamusta esihenkilöön. Näillä tekijöillä on vaikutus työntekijän vaihtoaikomuksiin. Tämä edellyttää avointa keskustelun ilmapiiriä ja työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemista ja huomioonottamista (Shareef & Atan, 2019, 588).

Organisaation ja henkilön yhteensopivuuteen vaikuttavat useat tekijät. Näitä ovat organisaation sisällä omaksuttu kulttuuri, ilmapiiri, arvot, tavoitteet ja normit sekä henkilöiden ominaisuuksina arvot, tavoitteet, persoonallisuus ja asenteet. Organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen taloudellisia, fyysisiä ja psykologisia resursseja, joihin liittyy läheisesti työntekijöille tärkeitä ihmissuhde- ja kasvumahdollisuuksia. (Kristof, 1996, 3-4.) Kun näissä on riittävästi samankaltaisuutta, puhutaan täydentävästä sopivuudesta. Kuva 7. kiteyttää Jaramillo, Mulki & Solomon (2006, 273) näkemyksen eettisen ilmapiirin vaikutuksista organisaation sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työntekijän tunteisiin rooliristiriitoihin. Hyvä eettinen ilmapiiri johtaa vähäisempiin rooliristiriitaisuuksiin ja selkeämpiin roolikuviin, millä on suora positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Jaramillo et al. näkemyksensä on, että näillä on suora vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikan vaihtoaikomuksiin. Myös työsuoritusten ja organisaatioon sitoutumiseen tällä on ennustettava vaikutus (Jaramillo et al., 2006, 271.)



Kuva 7: Eettisen ilmapiirin vaikutus työsuoritukseen ja vaihtoaikkeisiin, (Jarmillo, Mulki & Solomon, 2006, 273)

Eettisistä kysymyksistä keskusteleminen ja yhteisten sisäistettyjen arvojen noudattaminen parantaa yleistä eettistä ilmapiiriä. sillä on vaikutusta rooliristiriitojen vähentämiseen ja sitoutumiseen eettisten arvojen noudattamiseen. Tällä on vaikutusta työtyytyväisyyden lisääntymiseen, organisaatioon sitoutumisen kautta työssä suoriutuminen paranee ja myös vaihtoaikomukset vähenevät.

#### 4.6 Stressitekijät

Työstressitekijät aiheuttavat suuria työkustannuksia. Näitä aiheuttaa fyysiset, organisaatiosta johtuvat ja sosiaalisiin suhteisiin vaikuttavat tekijät. (Jasiński & Derbis, 2022, 2.) Työssä esiintyvä ylikuormitus, organisaatiossa esiin tulevat erilaiset rajoitteet, työn ja kodin väliset ristiriitatilanteet ja erilaiset ihmissuhdekonfliktit ovat yhteydessä stressitilanteen syntymiseen, mikäli työntekijän sopeutumiskyky tulee vastaan (Schaufeli & Bakker, 2004, 296). Giauque, Anderfuhren-Biget & Varone (2019, 881) väittävätkin, että työstressi ja halukkuus

työpaikan vaihtoon lisääntyy, mikäli edellä mainituista tekijöistä joku kasvaa riittävän suureksi. Organisaatioihin stressitekijät vaikuttavat negatiivisesti, sillä ne sitovat työntekijöiden energiaa ja selviytyminen tällaisissa tilanteissa vaatii pitkän ajan ponnisteluita. Ääritilanteissa työntekijälle syntyy halu työpaikan tai uran vaihdokseen. (Jasiński & Derbis, 2022, 2.)

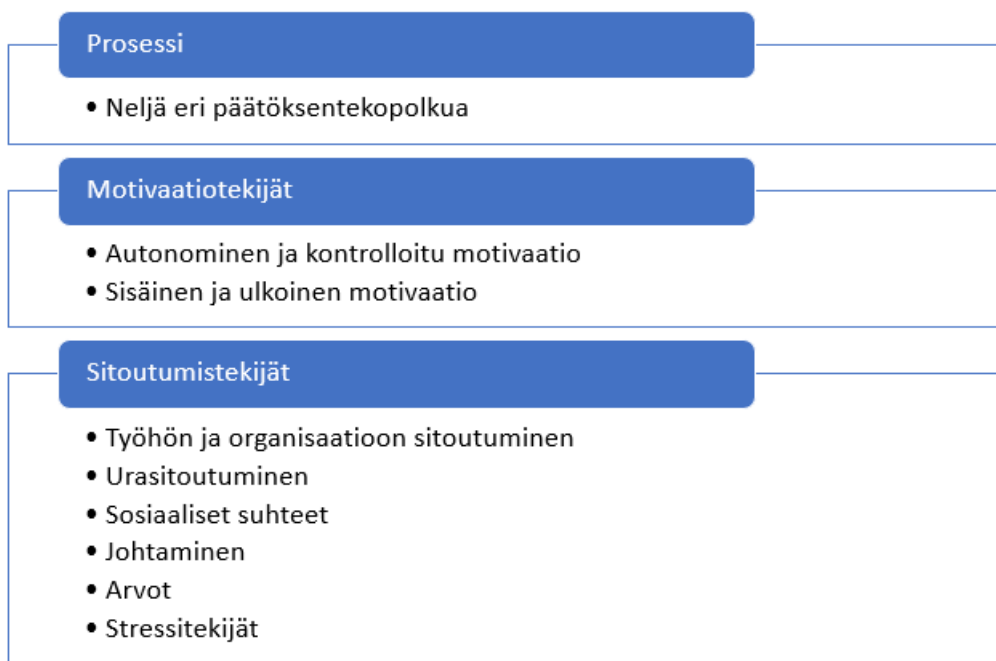
Spector ja Jex (1998, 357-358) nostavat esiin kolme yleisintä stressitekijää työpaikoilla. Organisaation asettamat rajoitteet näkyvät resurssien puutteena ja huonona johtamisena. Työssä saattaa olla hetkellisiä tai pysyviä ylikuormitustekijöitä, ja ne näkyvät joko fyysisenä tai psyykkisenä kuormituksena. Työn ja perheen välille saattaa muodostua ristiriitaisuutta, joka näkyy joustamattomuutena työaikajärjestelyissä, työn liiallisena kuormittavuutena tai intensiivisyytenä. Työtehtäviin liittyvänä stressi syntyy, mikäli työntekijällä ei ole muodostunut tarkkaa kuvaa hänelle määritellyistä tehtävistä. Epäselvyys voi johtua puutteellisten ohjeiden tai vastuunrajoituksen vuoksi. (Firth et al., 2004, 175.) Roolin epäselvyys voi aiheuttaa työntekijälle riittämättömyyden tunnetta sekä koettua tuen puutetta. Toinen on koettu työn määrä, joka on suurempi kuin kyky selvitä siitä ja sille asetetusta ajallisesta tavoitteesta. Tämä voi asettaa paineita suoriutua määräajassa ja se saattaa ylittää työntekijän voimavarat. Kolmas stressitekijä on erilaiset ihmishdekonfliktit. Työyhteisössä ilmenevät rooliristiriidat kollegoiden kanssa, jotka voivat näkyä huonona käytöksenä, sanallisina konflikteina, juoruiluna tai ääritapauksissa fyysisenä väkivaltana. (Spector & Jex, 1998, 357-358.) Tilanteet, jolloin työyhteisössä olevat rooliristiriidat näkyvät nousevat esiin silloin, kun toisen henkilön miellyttäminen vaatii toisen suuttuttamista. Lisäksi työn ja perheen välille nousevat ristiriititekijät, kuten työn ja perheen yhteensovittaminen, vaikuttavat suoraan koettuun stressin tunteeseen (Firth et al. 2004, 175). Giauque et al. (2019, 893) havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijän saama sosiaalinen tuki yhdessä työn ja yksityiselämän tasapainon kanssa auttaa stressistä selviytymisessä.

Manoppon (2020, 1405) tutkimus osoitti, mitä korkeampi työstressi on, sitä korkeampi on myös työpaikan vaihtoaikomus. Jasiński & Derbis (2022, 1) väittävät jopa, että se on vahvin ennustaja työpaikan vaihtoaikomuksille. Esihenkilöillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet työn tukemiseen, jolla on vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen ja sitä kautta

työstressin tunteeseen (Firth et al., 2004, 179). Mikäli työntekijällä on korkea työstressi, vaikuttaa se fyysiseen terveyteen, motivaatiotason laskuun ja sitä kautta alhaisempaan tuottavuuteen. (Ahmad & Afgan, 2016, 6.)

## 5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Työntekijöiden vaihtoaikomusten synty on monimutkainen prosessi, johon liittyvät henkilön yksilölliset tilanteet sekä organisaatiosta riippuvat tekijät. Tässä tutkielmassa valittiin kolme lähestymistapaa (kuva 8), josta viitekehys rakennettiin: Ensimmäinen liittyy prosessiin, jonka aikana työntekijälle muodostuu aikomus työpaikan vaihtamiseen, toinen koostuu erilaisista motiivitekijöistä, jotka vaikuttavat vaihtoprosessiin sekä kolmas tekijä liittyy erilaisiin sitoutumistekijöihin.



Kuva 8. Tutkimuksen viitekehys kiteytettynä

Työpaikan vaihtamiseen liittyvä prosessimalli kuvaa työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyviä edeltäviä tekijöitä (Steel & Loundsbury, 2009, 272). Teoriaosuudessa esitettiin neljä erilaista päätöksentekopolkua, joihin vaikuttaa sekä henkilön yksilölliset että organisatoriset tekijät. Henkilöiden päätökset voivat syntyä hyvin rationaalisesti pitkän ajan kuluessa tai vaihtoaikomuksen saattaa synnyttää jokin positiivinen tai negatiivinen shokkitila. March ja Simon

(1958) esittivät vapaaehtoisen vaihtuvuuteen liittyvän subjektiivisen hyödyn maksimoinnin. Työntekijän näkökulmasta vaihtopäätökseen liittyvät vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset, jolloin päätökseen vaikuttavat mm. menetetyt taloudelliset hyödyt sekä muutokset sosiaalisissa suhteissa.

Motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijöiden tekemiin valintoihin. Työmotivaatiotekijöitä on useita ja ne ovat hyvin yksilöllisiä, henkilöstä itsestään riippuvaisia. Tässä tutkielmassa keskityttiin sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin sekä niihin liittyvään autonomian tasoon. Työhön liittyvän autonomian on katsottu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä työtyytyväisyydelle. Työtyytyväisyydellä ja työntekijöiden odotuksien täyttymisillä on merkittävä vaikutus vaihtoaikomusten toteutumiselle. Latham & Ernst (2006, 182) korostavat, että organisaatioiden tulisi luoda sellainen työympäristö, joka ottaa huomioon yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. henkilön kehittämis- ja urapolkumahdollisuudet. Suunnittelemalla ja edistämällä uusia, pitkäaikaisia urapolkuja ja panostamalla voimakkaasti työntekijöiden kehittämiseen yritys onnistui saamaan työntekijöidensä lojaalisuuden takaisin.

Erilaisten sitoutumistekijöiden muodostuminen organisaation ja työntekijän välillä syntyy pitkän ajan kuluessa. Sitoutumiseen vaikuttaa kannustava työyhteisö ja siellä saatu sosiaalinen tuki. Yrityskulttuurilla ja arvojen yhdenmukaisuudella työntekijän ja organisaation välillä on suuri merkitys henkilön sitoutumiseen. Mikäli johdon arvot ovat ristiriidassa työntekijöiden arvojen kanssa, aiheuttaa se tyytymättömyyttä ja sitoutuneisuuden vähenemistä. Lisäksi työntekijälle annettu työmäärä ja työssä koettu autonomian tunne sekä työstä saatavat taloudelliset ja ei-taloudelliset palkkiot vaikuttavat koettuun työn merkitykseen.

Näiden kolmen teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettiin pohja empiiriselle tutkimukselle, joka esitellään luvuissa 6 ja 7.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus etenee mukailleen Hirsjärvi & Hurmeen (2022) tutkimuskokonaisuutta. Tutkimuksen aihealue syntyi tarpeesta ymmärtää työvoiman liikkuvuuteen liittyviä motivaatio ja sitoutumistekijöitä ja miten ne vaikuttavat työntekijän päätösprosessiin. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutustuin laajasti aiheesta kirjoitettuun teoriapohjaan, jonka pohjalta täsmentyi tutkimusongelma. Näiden pohjalta tehtiin tutkimussuunnitelma ja päätettiin tutkimusaineiston keruusta. Tässä luvussa esitetään tutkimusmenetelmä, aineiston keruuseen liittyvä prosessi sekä aineiston analysointiin liittyvät menetelmät. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa määritelty tutkimusongelma. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä sen tarkoituksena on kuvata erilaisia haastateltavien omiin tunteisiin perustuvia (Hirsjärvi & Hurme, 2022) ja henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin (Puusa & Juuti 2020, 78) liittyviä syitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden aikomukseen vaihtaa työpaikkaa. Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan laadullinen tutkimus kuvaa kohteena olevaa ilmiötä tai tapahtumaa ja se pyrkii antamaan sille mielekkään tulkinnan. Tutkimuksen kohteena on erityisesti työntekijän kokema tunne, merkitys ja intuitio, jolloin tutkimuksen fenomenologinen luonne on selkeästi havaittavissa (Puusa & Juuti, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018) ja vuorovaikutuksessa esiin nousevat haastateltavien tulkinnat merkityksineen ovat keskiössä (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin teorialähtöisenä puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jolloin keskustelut etenivät ennalta valittujen teoriaan pohjautuvien teemojen mukaisesti. Puusa & Juuti (2020) mukaan haastattelututkimus on joustava aineenkeruumenetelmä ja se soveltuu useisiin eri tilanteisiin, joissa pystytään selvittämään ihmisten subjektiivisia kokemuksia. Haastattelututkimuksen etuna on, että pystytään valitsemaan suoraan



kohderyhmään sopivat henkilöt. Haastattelutilanteessa ei-kielellinen viestintä saattaa myös ohjata haastattelun kulkua (Hirsjärvi & Hurme, 2022), joka mahdollistaa täydentävien kysymysten tekemisen, mikäli haastateltavan non-verbaalinen kieli antaa siihen aiheita. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että he ovat kokeneet tutkimuksen kohteena olevan tilanteen kahden viimeisen vuoden aikana, jolloin etä-, hybridi- ja monipaikainen työ ovat yleistyneet ja vaihdokseen liittyvät syyt ovat vielä suhteellisen hyvin muistissa.

## 6.2 Aineisto ja aineiston keruu

Tuomi & Sarajärvi (2018) mukaan haastattelun etuna on, että silloin pystytään kartoittamaan sellaiset henkilöt, joilla on omakohtaista kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastateltavien määrä on riippuvainen tutkimuksen tarkoituksesta eikä ole tarkkaa määritelmää, kuinka monta haastattelua riittää. Hirsjärvi & Hurme (2022) toteavat riittävästä haastateltavien määrästä: ”Haastattele niin monta kuin on välttämätöntä”. Koska laadullinen aineisto on usein laajaa ja esiin voi nousta asioita, joita ei ole pystytty ennakoimaan, tarvittaessa voidaan lisätä haastateltavien määrää, mikäli se on tutkimuksen kannalta välttämätöntä. (Puusa, 2020.)

Tutkielmaa varten haastateltiin kahdeksaa henkilöä, jonka koettiin olevan riittävä otanta. Tutkimuksen haastateltavat valittiin omista ja kollegan verkostoista, jolloin pystyttiin valitsemaan tutkielman rajaukseen sopivia tietotyöalalla työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat irtisanoutuneet viimeisen kahden vuoden aikana. Valittuihin henkilöihin päädyttiin harkinnanvaraisesti painottaen mahdollisimman laajaa otantaa työkokemusvuosien suhteen. Heiltä pyydettiin suostumus haastatteluun ja heille toimitettiin tietosuojailmoitus, jossa kuvattiin tiedonkeräykseen ja tietojen säilytysaikaan sekä tietojen hävittämiseen liittyvät asiat. Haastatelluilla henkilöillä oli työkokemusta alimmillaan 4 vuotta ja ylimmillään 30 vuotta. Koulutustasona oli tradenomeja, kauppatieteiden maistereita ja yhdellä haastatelluista oli ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon lisäksi myös tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto. Haastateltavat olivat irtisanoutuneet joulukuun 2021 ja lokakuun 2023 välillä. Irtisanomiset perustuivat vapaaehtoisuuteen, tosin yhdellä henkilöllä oli oma orastava huoli oman

toimenkuvan lakkauttamisesta ja omasta jatkosta yhtiön palveluksessa. Tästä ei kuitenkaan ollut virallista evidenssiä sillä esihenkilön mukaan tälle ei ollut vahvaa perustetta.

Hirsjärvi & Hurmeen (2022) mukaan aineiston käytössä on huomioitava kohteena oleva ilmiö ja sen luonne. Haastattelun edetessä pystytään saamaan esiin myös sellaisia vastauksia, joita kysymysten suunnitteluvaiheessa ei ole huomioitu (Puusa & Juuti, 2020) ja kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavien antamien vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näin haastateltavat pystyvät nostamaan esiin omia näkemyksiä joustavasti ja näitä pystytään hyödyntämään analysointivaiheessa. Lisäksi haastattelun aikana on mahdollista oikaista väärinkäsityksiä ja tarkentaa tarpeen mukaan kysymysten sanamuotoja. Haastattelun etuna on myös, että valittujen kysymysten järjestystä voidaan joustavasti, mikäli haastattelutilanne sitä vaatii. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina hyödyntäen Teams-sovellusta. Tapaamismuotoon päädyttiin helppouden vuoksi, sillä aikataulujen yhteensovittaminen olisi voinut olla hankalaa matka-aika ja etäisyydet huomioiden. Haastateltavia lähestyttiin Teamsin ja sähköpostin välityksellä 23.10.-7.11.2023 ja heidän kanssaan sovittiin haastatteluajat. Haastattelut toteutettiin 27.10.-13.11.2023 välisenä aikana. Haastattelutilanteisiin varattiin aikaa reilu tunti, joka oli riittävä haastattelukysymysten läpikäymiseen. Yhteensä haastatteluihin käytettiin aikaa 9 h 3 min. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu tiedot haastatteluista ja niiden kestosta.

Taulukko 1. Yhteenvedo haastatteluista ja niiden kestosta

	Haastattelupäivä	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	27.10.2023	1 h 21 min
Haastateltava 2	30.10.2023	56 min
Haastateltava 3	31.10.2023	1 h 1 min
Haastateltava 4	1.11.2023	1 h 18 min
Haastateltava 5	2.11.2023	1 h 14 min
Haastateltava 6	2.11.2023	1 h 15 min
Haastateltava 7	9.11.2023	59 min
Haastateltava 8	13.11.2023	59 min

Haastattelun alussa kysyttiin lupa jokaiselta haastateltavalta haastatteluaineiston taltiointiin ja samalla kerrottiin mihin tarkoitukseen aineistoa käytetään ja kerrattiin haastatteluaineiston hävittämiseen liittyvä aikataulu. Haastattelun taltioinnissa hyödynnettiin Teamsin transkriptio-ominaisuutta ja tämän lisäksi tehtiin muistiinpanoja manuaalisesti. Hirsjärvi & Hurme (2022) mukaan haastattelun laatua parantaa nopea litterointi. Aineisto litteroitiin joko samana tai haastattelua seuraavana päivänä. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 199 sivua.

Haastattelutilanteissa noudatettiin pääsääntöisesti ennalta laadittua, teoriaan pohjautuvaa kysymyslistaa, jota ei annettu haastateltaville etukäteen. Puusa (2020, 101), Hirsjärvi & Hurme, (2022) ja Tuomi & Sarajärvi (2018) on erilainen näkemys siitä, annetaanko haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville. Puusan mukaan on mahdollista, että se rajaa haastateltavien ajatuksia ja sillä voi olla vaikutusta vastauksiin. Tuomi & Sarajärvi sekä Hirsjärvi & Hurme ovat sillä kannalla, että haastattelukysymyksiin tutustuminen etukäteen mahdollistaa laajemmat vastaukset tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Tutkimuksen kysymyksiä ei annettu ennakkoon, jotta se ei aiheuta haastateltaville tunnetta, että haastattelutilanteeseen olisi pitänyt valmistautua. Tutkimuksen kohteena oli tunne, intuitio ja kokemus, jolloin haastattelutilanteessa annetut vastaukset katsottiin olevan riittäviä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Kysymykset lajiteltiin viitekehityksen pohjalta siten, että jokaisesta kolmesta aihealueesta valittiin keskeiset asiat ja niihin liittyvät haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Haastateltavilta kysyttiin neljä omaan taustaan liittyvää kysymystä, jolla kartoitettiin koulutustaustaa, työkokemusvuosia, ammattia sekä etä- ja hybridityön määrää. Haastattelutilanteessa nousi esiin kysymyksiä myös ennalta laaditun listan ulkopuolelta.

Haastattelumuodon katsottiin soveltuvan hyvin tutkimuksen näkökulmasta. Haastattelutilanne pyrittiin pitämään keskustelevana ja niissä pyrittiin antamaan haastateltaville riittävästi tilaa, jotta he pystyivät tuomaan esille mahdollisimman laajasti omia ajatuksia. Tavoitteena oli kerätä ja analysoida ihmisten omakohtaisia ajatuksia, käsityksiä ja tulkintoja, jotka liittyvät aikeisiin työpaikan vaihdokselle.

### 6.3 Aineiston analysointi

Puusa & Juutin (2020) mukaan empiirisen laadullisen tutkimuksen aineisto kuvaa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden omakohtaista kuvausta tarkastelun alla olevasta ilmiöstä. Teoria ohjasi tutkimuksen analysoinnin etenemistä, jolloin teorialähtöisessä sisältöanalyysissä noudatettiin Tuomi & Sarajärven (2018) esittämää mallia. Ensin teorian pohjalta rakennettiin analyysirunko, joka perustui tutkimuksessa esitettyyn teoriaan. Tavoitteena oli määritellä yläkäsitteinä työntekijän vaihtuvuuteen vaikuttava prosessi ja vaihtuvuuteen liittyvien aikomusten motivaatiotasoon sekä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

Haastatteluista kerätty aineisto ja siinä tehdyt havainnot jaoteltiin teorian pohjalta muodostettuihin kategorioihin, jolloin pyrittiin löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Aineiston kategorisoinnissa painotettiin, mitä haastateltavat nostivat kustakin aihealueesta esiin. Aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin erilaisten teoriaan pohjautuvien aihepiirien mukaan, jolloin pystyttiin vertailemaan tiettyjen haastatteluissa esiin nousseiden teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Hirsjärvi & Hurme (2022) mukaan aineiston luokittelu luo pohjan haastatteluaineiston tulkinnalle ja lisäksi se yksinkertaistaa ja tiivistää aineiston. Lisäksi luokittelun avulla voidaan määritellä aineiston keskeiset piirteet ja mahdollistetaan aineisossa esiintyvien teemojen vertailu (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tuloksista pyrittiin karsimaan pois yksittäiset, tutkimuksen kannalta epäolennaiset työpaikan vaihtamisprosessiin liittyvät tekijät ja pyrittiin tunnistamaan viitekehysten mukaisia laajempia merkityksiä. Varsin hajanaisesta kokonaisuudesta pyrittiin pelkistämään kokonaisuus, jolla oli tutkimuksen kysymyksen asetannan kautta merkitystä tulosten analysointiin. Haastateltavien samankaltaiset vastaukset pyrittiin yhdistämään loogisiksi kokonaisuuksiksi, joka helpotti analysointia. Haastatteluiden tuottama aineisto on kuvattu kuvan 9 mukaisesti pilkottuna yläkäsitteistä johdettuihin alaluokkiin, jotta sitä voidaan vertailla ja analysoida riittävän tarkalla tasolla.



Kuva 9. Aineiston kategorisointi

Analyysivaiheessa vastattiin valittuihin tutkimuskysymyksiin ja kootusta aineistosta tehtiin johtopäätökset, jotka esitetään tutkielman lopputulemina. Puusa & Juuti (2020). Tulokset ja havainnot edustavat tutkijan näkemyksiä kerätyn haastatteluaineiston pohjalta.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Puusan (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tulee pystyä huomioimaan tutkittavan kohteena olevan ilmiön monimuotoisuus ja nostaa sieltä esiin olennaiset seikat, jotta tehdyt tulokset ovat merkityksellisiä. Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat tutkimusmenetelmien luotettavuutta. Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan validiteetti ilmaisee miten tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä kuvaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta eli sitä mitä on ollut tarkoitus tutkia. Validius voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, jossa sisäisellä tarkoitetaan asioiden keskinäistä vaikutussuhdetta, eli yhden asian vaikutusta toiseen. Ulkoinen validius puolestaan tarkoittaa, että tulkinta on yleistettävissä eri tilanteisiin, henkilöihin ja organisaatioihin. Reliabiliteetti puolestaan kertoo, miten luotettavasti ja toistettavasti

tutkimusmenetelmä kuvaa haluttua ilmiötä. Tutkijan tulee tehdä lukija vakuuttuneeksi, että tutkimuksen lähestymistapa on oikea ja siinä on käytetty riittävästi perusteluita tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tutkijan omaa objektiivisuutta voidaan nostaa tunnistamalla oma subjektiivisuus ja tuomalla se esiin tutkimuksessa (Puusa, 2020).

Kun tutkimus tehdään yksityiskohtaisesti ja hyvin havainnollistaen, ulkopuolinen lukija pysyy arvioimaan luotettavuutta paremmin. Uskottavuus kuvaakin miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja miten sitä on analysoitu siten, että lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja luottavat niihin. Tutkimuksen kulku täytyy olla hyvin kuvattu, jotta sitä voidaan seuraamaan ja luotettavuutta arvioimaan. Tutkimuksessa on huomioitava myös eettiset näkökohdat tutkimuksen eri vaiheissa. Siitä ei saa aiheutua haittaa haastateltaville eikä tutkimuksen kohteelle. (Puusa, 2020.)

Haastatteluun valitut kahdeksan henkilöä edustivat eri ikäpolvea ja heidän työkokemusvuotensa edustivat sekä urapolun alkupuolta että hyvinkin kokenutta, useita työsuhteita kokeneita henkilöitä. Diversiteetti ei toteutunut, sillä kaikki haastateltavat olivat naisia. On vaikea arvioida, oliko tällä merkitystä tutkimustulosten kannalta. Haastattelutilanteissa saatiin luotua hyvin luottamuksellinen suhde, jolloin tutkijalle jäi mielikuva, että haastatteluvastaukset olivat rehellisiä ja peilautuivat hyvin henkilöiden omiin kokemuksiin. Haastattelukysymyksiä ei annettu etukäteen, vaikka kaksi haastateltavaa niitä pyysikin. On mahdollista, että joidenkin kysymysten osalta saatiin suppeampia vastauksia, mutta tällä ei todennäköisesti ole suurta vaikutusta tutkimuksen johtopäätöksiin. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut oma tarve ymmärtää työpaikan vaihtoaikoiden syitä, tällä ei ole ollut vaikutusta haastateltavien vastauksien tulkinnassa ja niiden perusteella tehdyissä johtopäätöksissä. Lisäksi tutkija on itse ollut nykyisessä työsuhteessa yli kymmenen vuotta, eikä tällä hetkellä ole omakohtaista tarvetta työpaikan vaihdokselle. Näin ollen henkilökohtaiset tuntemukset eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun eikä johtopäätöksiin.

Haastatteluajat sovittiin ajankohtiin, joka sopii sekä haastateltavalle että haastattelijalle. Aikaa varattiin riittävästi, eikä jäänyt tunnetta, että jokin osa-alue olisi jäänyt käsittelemättä, tai sille ei olisi varattu riittävästi aikaa.

Tuomi & Sarajärvi (2018) korostaa tutkimuksen eettisyyttä. Koska haastateltavien vastaukset olivat varsin suoria ja ajoittain niissä esitettiin työnantaja hyvinkin epäedullisessa valossa, on tutkimuksen kuvauksessa ja johtopäätöksissä kiinnitetty erityistä huomiota anonyymiteetin säilymiseen. Tällä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman rehelliset vastaukset haastattelukysymyksiin.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa keskitytään tutkimustulosten esittelyyn ja tulokset esitetään noudattaen teorialuvussa esitettyjä pääkategorioita. Työntekijän läpikäymä päätöksentekopolku, joka liittyy työpaikan vaihtoaikomukseen, sisällytetään lukuun 7.1, joka keskittyy motivaatiotekijöihin ja lukuun 7.2 jossa esitetään tulokset liittyen työntekijän sitoutumiseen.

### 7.1 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöiden keskeisiä alakategorioita haastatteluissa nousi esiin useita. Ulkoisen motivaation näkökulmasta merkittävimpiä olivat erilaiset taloudelliset uhkatekijät sekä kunnioituksen ja hyväksynnän saavuttaminen. Itsetuntoa kasvattaa onnistuminen työssä ja siihen voi vaikuttaa selkeällä tavoiteasetannalla. Sisäisen motivaation kategoriassa tärkeimmiksi tekijöiksi nousi työhön vaikuttavat tekijät, joihin pystyy itse vaikuttamaan. Alla on kuvattu haastateltavien esiin nostamia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tarkemmin.

#### **Ulkoinen motivaatio**

Ulkoisen säätelyn osa-alueelta tutkimuksessa korostui uhkatekijänä huoli työnantajaorganisaation taloudellisesta tilanteesta. Se näyttäytyi huolena omasta positioista ja sen jatkumisesta, työnantajan palkanmaksukyvyistä sekä organisaatiota mahdollisesti uhkaavasta sopeuttamismenettelystä.

*” Miten omalla työnantajayrityksillä menee, että siinä vaiheessa mä aistin vaaran merkit, kun mä katson tuloslaskelmaa ja tasetta tai tilinpäätöstä, niin kyllä mä jo itsekin mietin silleen, että tää ei voi päättyä nyt hyvin. Mutta toki esimerkiksi just tää taloudellinen tilanne, niin se nyt oli hirveän helposti korjattavissa työnantajaa vaihtamalla.” (H4)*

Taloudellista tilannetta käytettiin myös painostuskeinona, jolloin työtehtäviä mukautettiin siten, että niistä työnantaja sai parhaan taloudellisen hyödyn, vaikka ne eivät olleet työsopeumuksessa sovittuja.



Huoli taloudesta näkyi päätöksentekoprosessissa, sillä se nousi esiin haastateltavien vastauksissa yhtenä työpaikan vaihtopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Työnantajaorganisaation taloudellinen tila ei yksinään vaikuttanut haastateltavien päätökseen työpaikan vaihdoksessa, mutta oli merkittävä osatekijä kokonaispäätöstä tehtäessä.

Työn sisällöllä ja siinä menestymisellä on merkitystä motivaatiotasoon ja työssä pysymiseen. Motivaatiotasoa laski, mikäli toimenkuva ei vastannut omia toiveita, eikä sitä muutettu riittävän nopeasti. Useamman haastateltavan kohdalla nousi esiin, että motivaation kannalta oli tärkeää pystyä itse vaikuttamaan työn sisältöön. On myös tärkeää, että työ kehittyy taitojen kehittyessä ja siitä löytyy sopivalla tavalla haasteita.

*”Jos mä halusin, että mä saisin vähän enemmän vastuuta, niin aika monesti näin järjestettiin ja sitten jos oli jotain asiakkauksia mistä koki, että ei ehkä enää saa niin paljon itse oppia, niin sitten niitä siirrettiin muille, että mä koen, että pystyy vaikuttamaan.” (H2)*

Haastateltavat olivat myös keskustelleet esihenkilöidensä kanssa työtehtävien muutoksesta ja näitä oli luvattukin, mutta tyytymättömyyttä aiheutti se, että työtehtäviin ei saatu riittävän nopeasti muutoksia aikaiseksi. Lisäksi ajoittainen tai jatkuva työkuorma aiheutti motivaation laskua haastateltavien keskuudessa.

*”Mun työmäärä oli siis tosi iso, niin silloin mä mietin ensimmäisen kerran, että ei tässä ole mitään järkeä. Mutta silloin mä en kyllä lähtenyt tekemään mitään vaihtoon liittyviä toimenpiteitä, mä puhuin mun esimiehen kanssa, että mä haluan vaihtelua työtehtäviin.” (H7)*

Työtehtäviin ja työkuormaan liittyvä tyytymättömyys lisäsi huomattavasti halukkuutta muutokseen. Ne laukaisivat vaihtohalukkuuden, mutta työntekijän vaihtopäätös ei syntynyt heti, mutta kypsyi pääsääntöisesti ajan kanssa.

Työssä onnistumisen ja työn sisällön merkitys näkyi vastauksissa. Motivaatiotasoa lisää, kun onnistuu työssä.

*”Tekee semmoista työtä mistä voi itse olla ylpeä.” (H3)*

*”Kyllä oli tärkeitä, että hoidan hommani hyvin ja että muut näkee sen ja että tulee hyvää palautetta ja että saavutan mun laskutustavoitteet että saa sen täyden bonuksen ja näin että kyllä ne oli kyllä ne oli tärkeitä.” (H7)*

Työyhteisössä koettu arvostuksen tunne näkyi vastauksissa. Ei riitä, että on hyvä työssään, tarvitaan muiden hyväksyntää ja positiivista palautetta työssä onnistumisessa. Arvostuksen tunne vaikutti myös työntekijän läpikäymään prosessiin, sillä irtisanouduttuaankin he halusivat tehdä työn hyvin, jotta jatkajalla on helppo jatkaa työtä ja jotta jää hyvä kuva heidän tekemästään työstä.

Osassa organisaatioita työntekijöiden ja organisaatioiden tavoiteasetanta oli onnistunutta ja lähiesihenkilöt tukivat tavoitteisiin pääsyä. Kun tavoitteet olivat yhdessä sovittuja ja niihin oli mahdollisuus päästä ilman kohtuutonta ponnisteluita, ne koettiin motivoivaksi.

*”Me lähinnä sovittiin tavoitteita ja ehkä sitten esimiehen tehtävä oli lähinnä mahdollistaa ja antaa vähän työkaluja, että millä niihin päästäisiin. Ja ne oli mun mielestä ihan realistisia. Se oli ihan kiva, että niihin pääsee itse vaikuttamaan” (H2)*

Organisaatioiden ja työntekijöiden tavoitteet eivät kaikissa organisaatioissa kohdanneet. Tavoitteita ei aina osattu viestittää riittävällä tarkkuudella ja toisaalta löytyi organisaatioita, joissa tavoitteet olivat hyvin epäselviä ja epäjohdonmukaisia.

*”Ei me tiedetty, että meillä oli jotkut tavoitteet. Me ei tiedetty mitä me saadaan, jos me ei päästä niihin tai mitä me ei saada, jos me ei päästä.” (H4)*

*”Mä olisin toivonut, että niitä olisi voinut määritellä ehkä vähän paremmin, että tietää sitten mitkä asiat sinne vaikuttaa.” (H5)*

Epäonnistunut ja epäselvä tavoiteasetanta lisää työntekijöiden kokonaistyytymättömyyttä ja ne ovat omalta osaltaan yksi vaikuttava tekijä työpaikan vaihdosprosessissa.

### **Sisäinen motivaatio**

Tärkeäksi sisäistä motivaatiota kasvattavaksi tekijäksi haastateltavat nostivat työn sisällön, määrän ja kehittymismahdollisuuden. Kehitystä tapahtuu sekä tarjottujen koulutusmahdollisuuksien, että kehittyvien työtehtävien avulla. Haastateltava totesi, että omassa kehityksessä on tärkeää hyödyntää vanhaa osaamista ja rakentaa uutta osaamista olemassa olevan tiedon päälle.

*” No kyllä se tulee sieltä niin kun oman osaamisen kehittämisestä ja siitä, että voi hyödyntämä sitä vanhaan sellainen, että se työtehtävä pitämä rakentua vanhan päälle ehkä 70 % ja sitten pitää tulla uutta ehkä 30 %. Se motivoi minua kaikkein eniten.” (H1)*

*” Ja sitten se, että pystyy kehittymään ja että on osaavia kollegoita ja on semmoinen hyvä syke siinä, mutta että tavallaan motivoitunut ilmapiiri siinä tekemisessä.” (H5)*

Mikäli kehittymismahdollisuutta ei ollut tai se ei ollut riittävän nopeaa, vaihtohalukkuus lisääntyi nopeasti. Tämä liittyi voimakkaasti työn sisältöön ja haluun kehittää omia työtehtäviä ja osaamista. Motivaatiotasoa ei kasvattanut ainoastaan oman osaamisen kehittäminen vaan palkitsevana esihenkilötyötä tekevä haastateltava koki sen, että myös hänen palkkaamansa henkilöt kehittyivät.

*”Se, että huomasit, että ne henkilöt, jotka oli palkannut itse aika junnutehtäviin, että he kehittyi, niin se oli kanssa tosi palkitsevaa.” (H1)*

Työn autonomiaan liittyvät tekijät koettiin tärkeäksi. Toisaalta oli vapaus tehdä ja johtaa omaa työtään haluamallaan tavalla ja toisaalta asiakkaat määrittävät tietyt rajat tekemiselle.

*”No mä sain vapaat kädet just tähän kouluttamiseen ja tukemiseen ja ihmisten auttamiseen.” (H4)*

Haastateltavat eivät kokeneet kontrollintunnetta esihenkilöiden eivätkä johdon toimesta. Ulkoista kontrollia tulee enemmän talouden ohjauksen puolelta, sillä asetettu budjetti, ja tavoiteasetanta määrittävät rajat, joissa pystyi toimimaan. Myös tehokkuuskeskusteluita käytiin osassa organisaatioita. Ulkopuolista kontrollia asetti myös asiakkaat, sillä usean haastateltavan työn luonteeseen kuuluivat tiukasti aikataulutetut työt, joiden aikatauluissa ei ollut joustovaraa.

Peruspalkkatason suurin osa haastateltavista koki riittävänä. Urapolun alkupuolella olevien haastateltavien kohdalla nousi esiin tunne, että palkkakehitys ei ollut riittävän nopeaa. Toisaalta heillä oli myös ymmärrys siitä, ettei palkkakehitystoiveet välttämättä olleet kovinkaan realistiset. Bonuspalkkiomallit sen sijaan puhutti haastateltavia laajemmin. Etenkään bonusmallien ei katsottu olevan selkeitä ja tasapuolisia. Myös palkkiomallien oikeudenmukaisuus puhutti.

*” Mutta toki semmoinen aika merkittävä tekijä sitten kuitenkin, kun sulla on tulospalkkaus siellä komponenttina, ja sitten, jos se on epäselvä. Mä olisin toivonut, että niitä olisi voinut määritellä ehkä vähän paremmin, että tietää sitten mitkä asiat sinne vaikuttaa.” (H5)*

*”Mutta sitten ehkä se, että just sitten kun toiset saivat vaikka jotakin bonuksia ja toiset ei ja se meni ihan pelkästään pörstäkertoimen mukaan. (H4)*

Bonusmalli, jossa jokainen työntekijä sai saman määrän riippumatta toimenkuvasta ja yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisesta, ei haastateltavien mukaan ollut kannustava eikä sillä saavutettu motivaatiota nostavaa eikä laskevaa vaikutusta. Peruspalkkatasoa eikä bonusmal- leja kukaan haastateltavista nostanut ensisijaiseksi syyksi työpaikan vaihtoon.

Palautteet koettiin positiivisiksi ja niillä oli suoritusta ja tyytyväisyyttä parantava vaikutus. Riippuen toimenkuvasta ja työyhteisöstä palautetta antoivat sekä lähiesihenkilöt, kollegat että konsultointityötä tekevissä organisaatioissa myös asiakkaat.

*”Mä sain tosi hyvää palautetta, kyllä mulla on semmoinen edelleen koneella sellainen pahan päivän varalle boksi, missä on sain sieltä asiakasyrityksestä ja sitten sain omasta tiimistä myös tosi hyvää palautetta, että se on kyllä läm- mittänyt.” (H6)*

*”Sain kyllä ainakin näiden viimeisenä parina kertana, kun oli tää asiakasty- tyväisyyskysely niin sieltä melko moni mun asiakkaista kyllä vastasi ja oli kyllä hyvää ja positiivista palautetta ja joka sitten vaikutti kyllä silleen ei tai että aina sitä on kiva saada ja niin kun varmasti vaikutti myös tietyllä tavalla po- sitiivisesti vielä enemmän siihen tekemiseen. Myös esimieheltä sai kyllä hyvin palautetta.” (H2)*

Palautteet nostivat arvostuksen ja nähdynsi tulemisen tunnetta. Siitä sai lisämotivaatiota omaan työhön sekä sillä oli vaikutusta työilmapiiriin ja viihtyvyyteen.

## 7.2 Sitoutuminen

Sitoutumisessa löytyi aineiston kategorisoinnissa kuusi alakategoriaa: ensimmäinen liittyi työtehtäviin, toisessa haastateltavat pohtivat vaihtamisesta aiheutuvia taloudellisia ja ei ta- loudellisia kustannuksia. Kolmannen keskiöön nousi sosiaaliset suhteet ja kollegoilta saa- tava tuki työtehtäviin. Johtaminen ja johtajien rakentama arvomaailma nousi tärkeimmäksi sitoutumisen tekijäksi ja viimeisenä oli stressitekijät, joita aiheutti mm. resurssien puute ja huono johtaminen sekä taloudelliset resurssit. Sitoutumisella on suuri vaikutus työntekijän käymään prosessiin, jossa tehdään päätös työpaikan vaihtamisessa tai sinne jäämiseen.

## Työn merkitys

Rekrytointitilanteet ovat olleet pääsääntöisesti onnistuneita, sillä toimenkuvasta oli annettu riittävän selkeä kuva, joka vastasi niitä tehtäviä, joita työsuhteen aikana annettiin. Haastattelussa nousi esiin myös toimenkuvan muutostarpeet mm. taloudellisista syistä heti työsuhteen alkumetreillä. Sovitusta toimenkuvasta ei pidetty kiinni ja se nosti irtisanomisajatuksen jo heti työsuhteen alkumetreillä.

*”Mutta sitten se oli vähän siinä lennossa muuttunut se suunnitelma, että ne ei ollutkaan ihan varmoja, että haluaako ne aulapalveluhenkilön. Vaikka ei niillä ollut aulaa siinä vaiheessa.” (H3)*

*”Se, että ei ollenkaan pääse tekemään sitä mitä on sovittu, niin se sitten kyllä rupeaa jossain vaiheessa kismittää.” (H4)*

Työn sisältö oli poikkeuksetta yksi tärkeimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, jonka lähes kaikki haastateltavat nostivat esiin. Koettiin tärkeäksi, että työ kehittyy oman osaamisen kehittymisen mukana ja että siihen pystyy itse vaikuttamaan. Tyytymättömyyttä aiheutti työnantajan liian hidas reagointi toivottuihin työn sisältöä koskeviin muutoksiin ja tämä oli irtisanoutumisen syy kolmella haastateltavalla.

## Lähtemisen kustannukset

Lähtemisen kustannuksia haastateltavat tunnistivat useita. Taloudelliset menetykset liittyivät pääsääntöisesti menetettyihin lomapäiviin ja lomarahoihin.

*”Mutta minun mielestä on jotenkin tosi ikävää tämä suomalainen tapa, että sinä menetät sinun lomat kun sinä siirryt.” (H1)*

Puolittain leikillään eräs haastateltava ikävöi menetettyä sähköautoa, joka hänellä oli ollut luontoisetuna. Työpaikan vaihdostilanteessa on pääsääntöisesti mahdollista nostaa omaa palkkatasoa ja neuvotella erilaisista palkan päälle tulevista lisäeduista, jolloin sitoutumisen kannalta näillä on työpaikanvaihdokseen matala vaikutus.

Ei-taloudellisina kustannuksina nousi esiin työyhteisön merkitys. Kollegoilta saatu apu ja tuki on työssä menestymisen ja oman urakehityksen kannalta tärkeää.

*”Myös siinä mielessä, että kollegat, että se on iso rikkaus, kun on monta asi-  
antuntijaa samassa talossa. Siellä aina joku, joka osaa neuvoa, kun sulla on  
jonkun tietynlainen ongelma.” (H2)*

Haastatteluissa nousi esiin se, että uudessa paikassa täytyy kaikki aloittaa uudelleen. Näitä olivat luottamuksen rakentaminen uudelleen sekä menetetty teknologiaosaaminen. Työssä käytettävät järjestelmät eivät välttämättä uudessa työpaikassa ole samoja ja sosiaalisiin suhteisiin täytyy panostaa, jotta luottamuksellinen työilmapiiri syntyy uudelleen.

*”Muhun luotettiin siellä työntekijänä ja tietysti se, että on tutustunut ihmisiin  
ja järjestelmiin ja kaikkeen tämmöiseen minkä sitten joutuu aloittamaan ihan  
alusta seuraavassa paikassa.” (H3)*

Toisaalta työpaikan vaihtaminen nähtiin myös positiivisena, sillä todennäköisesti vaihtoon liittyy uusia mahdollisuuksia.

*”Kyllä sitä mieltii varmaan eniten, että mitä menettää, mutta sitten myös pitää  
ottaa selvää, että mitä sitten myös saa.” (H2)*

Mahdollisuutena nähtiin oman osaamisen lisääminen työtehtävien muuttuessa ja uuden työyhteisön tuoma osaamisen kehittyminen.

### **Sosiaaliset suhteet**

Sosiaaliset suhteet koettiin tärkeänä. Ennen Covid -19 pandemiaa, etätyö ei ollut niin laajasti käytössä, jolloin ehti solmia hyviä suhteita kollegoiden kanssa. Etätyön lisääntyessä organisaatiot lisäsivät epävirallisia virtuaalitapaamisia ja tukimahdollisuuksia, jolloin yhteys työkavereihin säilyi, vaikka lähitapaamisia ei ollutkaan mahdollisuutta järjestää.

*”Kollegoiden kanssa oli kyllä tosi hyvät välit ja se varmasti myös johtui siitä,  
että silloin aluksi, kun vietti viisi päivää viikossa toimistolla niin niitä suhteita  
ehdi luomaan ja niin kun tutustuu ihmisiin vähän paremminkin.” (H2)*

Lähes kaikki haastateltavista nosti esiin työkavereiden ja työilmapiirin merkityksen, vaikka he eivät ole fyysisesti läsnä. Riittää, että voi olla yhteydessä ja heidän kanssaan on helppo kommunikoida.

*”Työilmapiiri vaikuttaa tosi paljon ja siis se, että onni löytyy, kun on jotain  
tiimiä siinä ympärillä ja sitten tulee hyvin juttuun.” (H7)*

Työkavereiden merkitys näkyi etenkin avun pyytämisessä ja saamisessa. Tukea on tärkeää saada ja yhdessä tekemällä voidaan viedä työyhteisön osaamista eteenpäin.

*”Puhalletaan oikeasti yksi hiileen eikä vaan niin kun mainosteta, että me puhalletaan yksi hiileen vaan että ihan aidosti oikeasti tehdään yksi ja uskaltaa pyytää apua ja saa apua.” (H4)*

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin, että ystävyys-suhteita ei juurikaan rakenneta työpaikan kautta. Työpaikan vaihtamisen jälkeen on omasta aktiivisuudesta kiinni, haluaako vanhoihin työkavereihin pitää yhteyttä.

*”Mä ajattelin vaan, että ne ihmiset pysyy, jos me vaan halutaan pysyä yhteydessä. En mä ajatellut sitäkään, että niistä ihmisistä tarvitsee luopua” (H6)*

Työyhteisössä sosiaalisista suhteista on hyötyä oman työn tukemiseen ja menestymiseen, mutta sitoutumisen kannalta sillä ei ole suurta merkitystä. On oma valinta, miten sosiaalisista suhteista haluaa pitää kiinni eikä se ole sidoksissa yhteiseen työyhteisöön.

## **Johto ja johtaminen**

Johtamisessa nousi esiin sekä ylimmän johdon toiminta, että suhde lähiesihenkilöön. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat tyytyväisiä lähiesihenkilösuhteeseen ja sen koettiin olevan luottamuksellinen ja tukea oli saatavilla tarvittaessa. Viestintä oli hyvää ja niin työhön kuin yksityiselämään liittyvistä asioista pystyi puhumaan.

*”Hänelle sai kyllä avautua ja kertoa kaikesta ja pystyi puhua omista henkilökohtaisista asioista ja meillä oli tosi avoimet välit.” (H6)*

Lähiesihenkilöt tukivat myös työn itsenäistä tekemistä ja osaamisen kehittymistä. Oman työn ja sen aikataulutuksen pystyi vapaasti suunnittelemaan, ja rajoja tuli lähinnä lainsäädännön asettamista aikataulutuksista ja erilaisten projektien aikatauluista. Esihenkilöt antoivat riittävästi vapautta ja vastuuta, jolloin työn tekemisessä oli autonomian tunne.

*”Hän luotti siihen, että hommat hoituu ja sitten, jos ne ei meinaa hoitua, niin hänelle kerrotaan ajoissa.” (H4)*

Ylimmän johdon toiminta sen sijaan koettiin muutamassa organisaatiossa epäasialliseksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Se näkyi johdon suhtautumisessa alkoholiin ja juhlimiseen sekä yleiseen käyttäytymiseen.

*”Afterworkit, niin niitähän ei ollut ihan vähää, vaan sehän oli se kulttuuri hyvin myös tämmöistä alkoholia läträämistä ja jos et sä ollut siinä mukana niin sitten sä olit ihan taatusti ulkona kaikesta.” (H4)*

*”Kyllä siellä oli ihan ylimmässä johdossa, niin katsoin sitä toimintaa vähän silleen, että jos joku vuotaisi johonkin iltapäivälehtien tai jotain muuta vastaan, että nyt jos ne jollekin väärälle ihmiselle, joka haluaisi sitten nostaa metelin niin kyllä meteli nousisi.” (H6)*

Kyseisessä organisaatiossa nousi esiin myös salailun kulttuuri, sillä viestintä ei ollut avointa eikä rehellistä. Positiiviset asiat viestitettiin koko organisaatiolle, mutta negatiivisia asioita peiteltiin. Näitä olivat mm. yhtiön taloudellinen tila ja sidosryhmiltä saadut palautteet.

*”Mä vaan välillä mietin sitä siellä, että pitääkö johto näitä ihmisiä tyhmänä täällä, vai mikä tää juttu on, että koska musta se on ihmisen aliarviointia.” (H6)*

Haastatteluissa nousi esiin myös luottamuksen puute. Se ilmeni organisaation laajentaessa uudelle toimialueelle, jolloin johdon kyky viedä organisaatiota johdonmukaisesti eteenpäin strategian mukaisesti kohti yhteisesti valittuja tavoitteita ei aina näkynyt selkänä työntekijöille.

*”Että mä voin luottaa siihen johtamiseen, että ei ole semmoista suhmurointia.” (H5)*

Positiivisen tekijänä koettiin matala hierarkia, jolloin oli helppo lähestyä eri asemassa olevia henkilöitä ja apua sai aina. Lisäksi henkilökunnasta huolehtiminen nousi tärkeäksi tekijäksi. Tämä näkyi erilaisten tapahtumien järjestämisenä etenkin Covid 19-pandemian aikana. Useimmat haastateltavista raportoivat organisaatioiden mahdollistaneen ja kannustaneen virtuaalitapaamisiin ja -tapahtumiin aikana, jolloin ne olivat siirtyneet täydelliseen etätyöaikaan.

*”No ylipäätään niin kuin se, että pidetään sitä henkilöstöstä huolta ja niin kun ajan tasalla niin sitä arvosti myös paljon. Järjestettiin erilaisia juttuja, niin se oli kiva.” (H2)*

Yritysjohdon toiminta kokonaisuudessaan nousi merkittäväksi tekijäksi työpaikan vaihdosprosessin alkamiselle. Johdon toimilla on vaikutusta organisaatiokulttuurin muodostukseen, arvomaailman rakentumiseen ja kokonaisvaltaiseen töiden organisointiin. Mikäli näissä organisaatio ei ole onnistunut, kasvattaa se työntekijöiden lähtöhalukkuutta.

### **Arvot ja yrityskulttuurit**

Yrityskulttuureissa on suuresti eroja. Osa haastateltavissa nostivat organisaatiokulttuurin positiivisessa mielessä esiin, jolloin korostettiin yrityksen arvojen näkyvän yritystoiminnan



arjessa. Arvot koettiin tärkeiksi ja toiveena oli, että ne vastaavat omia näkemyksiä ja olivat aitoja.

*”Tasa-arvo varmaan on se yksi kaikista tärkein. Ehkä se, että ollaan aidosti kiinnostuneista kiinnostuneita työntekijöistä ja mitä heille kuuluu eikä nähdä heitä vaan jotakin resurssina.” (H4)*

*”Ei kohdannut oman arvomaailman kanssa. Jotenkin se oli musta niin sitten semmoista päälle liimattua ja feikkiä.” (H6)*

Ristiriitaisuudet arvomaailmassa ja organisaatioissa esiintyvissä säännöissä nousi yhdeksi tärkeimmäksi sitoutumista alentavaksi ja lähtöaikeita lisääväksi tekijäksi. Tasa-arvoinen kohtelu ja toisten kunnioittaminen olivat teemoja, joilla on vaikutusta työssä viihtymiseen. Ääritapauksessa organisaatiossa kirjatut arvot eivät toteutuneet käytännössä ja jopa johdon tasolla ilmeni epäasianmukaista käytöstä ja ns. sisäpiiriläisten suosimista. Ääritapauksissa johto hyväksyi epäasiallisen kielenkäytön ja epäkunnioittavan tavan viestiä.

*”Seksuaalivähemmistöjä saatettiin vähän käyttää semmoista kieltä, mikä ei aina kunnioita ja muutenkin se ne niin kun näkyy vahvasti.” (H3)*

*”Minkälaista huumoria sallittiin ja siis huonoa huumoria itsellenikin on, mut just se, että sitten, jos se loukkaa jotain niin tämmöisiin ei puututtu ollenkaan.” (H4)*

Haastattelussa löytyi myös organisaatio, jossa yrityskulttuuri oli rakennettu pienen piirin arvostamille yhdessä tekemisille ja samalla rakennettiin ydinryhmää, jota ei kohdeltu samoin säännöin kuin sen ulkopuolisia henkilöitä. Tämä näkyi rahallisissa kannustimissa, etenemismahdollisuuksissa ja jopa työaikajärjestelyissä. Muutama haastateltava otti esiin työyhteisössä tapahtuvaa pienen piirin ylläpitämää epäasianmukaista käytöstä työkavereita kohtaan. Toiminta oli osittain johdon hyväksymää ja sitä tapahtui myös johdon taholta. Toisten kunnioittaminen ei aivan toteutunut ja johdon taholta esiintyvä huomauttelu henkilökohtaisista ominaisuuksista vitsin varjolla aiheutti motivaatiotason täydellistä laskua ja ajatusta työpäivän vaihtamiseen. Vaikka ei itse ole kommentoinnin kohteena, aiheuttaa se mielipahaa työyhteisössä.

*”Kulttuuri oli semmoinen, että ihmiset hirveästi pyrki jotenkin niin kun sinne sisäpiiriin ja mielisteltiin ja oltiin valmiita puukottamaan toista selkään ja talomaan muita, niin jotenkin mä olin silleen niin superallerginen ja sitten kun on itse aina vähän semmoinen heikompien puolella.” (H4)*

*”Mutta ehkä siitä kulttuurista, että siinä oli ehkä vähän semmoista selän takana säätämistä, kulttuuri ja mikä on ehkä semmoista vähän toksista myrkyttää.” (H5)*

Eräs haastateltava kiteytti kiteytti organisaatioissa vallalla olevan yrityskulttuurin ja arvomaailman seuraavaan lauseeseen: *”Ei jaksata taistella arvotuulimyllyjä vastaan.” (H1)*

Tyytymättömyys yleiseen johtamiseen sekä vakavat arvostiriidat organisaation kanssa nousivat suurimmaksi syyksi sitoutumisen vähenemiseen ja työpaikan vaihtopäätökseen.

*”Mä olisin jo priorisoinut oman työhyvinvoinnin siinä vaiheessa ja todennut, että ei mikään korvaus ei ole niin suuri, että mä olisin jäänyt.” (H4)*

Arvostiriidoista ja johtamisesta johtuvat vaihtopäätökset syntyivät pääasiassa pitkän, jopa kahden vuoden aikaperiodilla. Tyytymättömyys kasvoi asteittain, kun tunne epäoikeudenmukaisesta kohtelusta lisääntyi. Erilaisia työvaihtoehtoja vertailtiin hyvinkin tarkasti, jotta seuraava työpaikka olisi arvojen mukainen. Toisessa ääripäässä vaihtopäätös syntyi shokkitilanteen seurauksena, ja irtisanoutumisvaiheessa ei ollut uutta työpaikkaa sovittuna.

## **Stressitekijät**

Stressitasoon vaikuttavia tekijöitä nousi muutamia esiin haastatteluissa. Haastateltavat kokivat stressin liittyvän tiettyihin työssä esiintyviin kuormitustilanteisiin tai -ajankohtiin, jolloin se näkyi oman tai kollegoiden jaksamisena. Myös oma asema työyhteisössä lisäsi epävarmuutta ja sen myötä vaihtohaluja.

*”Koin välillä stressiä ja varmaan sellainen yleinen töiden kasaantuminen hetkittäin niin. Mutta myös sellaista ohimenevää aaltoilevaa ollut, että ei ole semmoista jatkuvaa stressiä ikinä ollut.” (H2)*

*”No kyllä varmaan stressiä koki tietenkin joskus aikataulut on tiukkoja ja se tietysti voi tuoda stressin tunnetta.” (H3)*

Myös johto aiheutti omalla toiminnallaan stressitason nousua. Eräs työntekijä laitettiin haastavaan valintatilanteeseen, jolloin organisaation taloudellisen tilanteen vuoksi hänelle kanoitettiin työtehtäviä, joita ei määritelty rekrytointitilanteessa.

*”No silloin se oli ainakin tosi iso stressi, kun pistettiin valitsemaan, että otatko tän asiakaskeissin vai alkaako meidän YT:t.” (H4)*

Stressitekijät vaikuttavat kumuloituessaan voimakkaasti lähtöhalukkuuteen. Mikäli työnantajat eivät pystyneet riittävällä nopeudella puuttumaan jatkuviin stressitekijöihin, nosti se halukkuutta työpaikan vaihdokseen.

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Luku 8 keskittyy esittelemään tutkimuksen tulokset ja siinä peilataan niitä edellä olevaan teoriaosuudessa esitettyihin aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi vastataan päätutkimuskysymykseen ”Mitkä motivaatio ja sitoutumistekijät nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi työntekijän päätöksenteossa liittyen työpaikan vaihdokseen?” ja sitä tarkentavaan alatutkimuskysymykseen ” Miten motivaatio ja sitoutumistekijät vaikuttavat työpaikan vaihtamiseen liittyvään päätöksentekoprosessiin?”.

Luvussa 8.1 käydään läpi motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja luku 8.2 keskittyy sitoutumisen vaikutuksiin työntekijöiden pysyvyyteen. Työpaikan vaihtamiseen liittyvä päätöksentekoprosessiin liittyvät tekijät on käsitelty osana motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia lukuja. Lopuksi vielä kiteytetään johtopäätökset ja arvioidaan tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

### 8.1 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöihin vaikuttavat henkilöiden oma sisäinen arvomaailma sekä ulkopuolelta tulevat motivaatiotekijät. Vaikka tutkimuksessa nousi esiin eri sukupolvien välisiä eroja motivointitekijöissä, tiettyjä yhteneväisiä linjoja oli kuitenkin havaittavissa. Vastauksissa korostui työn sisällön mielekkyyden ja johtamisen merkitys motivoivana tekijänä kaikilla, mutta nuorilla näkyi lisäksi vastauksissa palkkaan ja sen kehittymiseen liittyvät tekijät. Saatut positiiviset palautteet ja onnistumisen tunne lisäävät haastateltavien motivaatiotasoa. Van Den Broeck et al. (2019) nostivat tutkimuksessaan esiin kolme perustarvetta, jotka vaikuttavat positiivisesti motivaatiotasoon, Näitä olivat autonomian ja yhteenkuuluvaisuuden tunne sekä tahto hyvään ja tehokkaaseen tekemiseen. Nämä nousivat myös tutkimuksen haastatteluissa esiin motivaatiotasoa kasvattavana tekijöinä.

## **Ulkoinen motivaatio**

Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ulkoiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä korostuivat kontrolloidun, ulkoisen säätelyn näkökulmasta erilaiset uhkatekijät. Huoli työnantajan taloudellisesta tilanteesta ja sen palkanmaksukyvyistä sekä sen vaikutuksesta omaan asemaan nousi haastatteluissa esiin. Pelko oman työpaikan säilyvyydestä oli laukaisevana tekijänä aloittaa uuden työpaikan etsintäprosessi. Motivaatiotasoa laski, kun heikkoa taloudellista tilannetta käytettiin painostaessa työntekijää tekemään työtehtäviä, jotka poikkesivat rekrytointitilanteesta annetusta mielikuvasta eivätkä olleet omien toiveiden mukaisia. Lisäksi painostuksen tunnetta lisäsi uhkakuva, että asiasta kerrotaan työyhteisössä, mikäli tehtävistä kieltäydytään ja se aiheuttaisi taloudellista ahdinkoa organisaatiolle. Tähän viittasivat myös Deci et al. (1991) ja Trépanier et al. (2023) sillä ne esittivät tutkimuksissaan työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä halun toimia siten, että kollegoiden kunnioitus ja arvostus ei laske. Muiden kunnioituksen lasku näkyi myös tulevaisuuden uhkatekijänä, sillä esiin nousi myös mahdollinen henkilöbrändin menetys. Tämä on täysin linjassa Mayer et al. (2004) tutkimuksen kanssa, jolloin painostuksella ja muiden kunnioituksen saavuttamisella on vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen ja se oli yhtenä merkittävänä osatekijänä tutkimuksen haastateltavien irtisanoutumiskäyttäytymiseen.

## **Identifioitu säätely**

Identifioidun säätelyn näkökulmasta korostui halu tehdä itselle määritelty työ hyvin ja saavuttaa sille asetetut omat ja työyhteisön määrittelemät tavoitteet. Haastateltaville ei ollut merkitystä, vaikka yksittäiset työtehtävät olivat välillä hyvinkin rutiinimaisia eivätkä kovinkaan motivoivia. Merkityksellistä oli, että työtehtävästä riippumatta onnistui työssään ja siitä pystyi olemaan ylpeä. Haastateltavista etenkin elämänsä ensimmäisissä työsuhteissa olevat henkilöt nostivat esiin ns. ”huijarisyndrooman tunteen”, jota he kokivat etenkin työuran alkupuolella osaamisen ollessa vielä vähäisempää. Kun taidot kehittyivät, tyytyväisyys omaan osaamiseen ja sen vaikutus työssä menestymiseen nostivat itsetuntoa ja motivaatiotasoa voimakkaasti. Tutkimus tuki Gagné & Deci (2005) näkemystä, joka korosti työn tulosten positiivista vaikutusta motivaatiotasoon, mikäli niiden koettiin olevan yhteneväisiä omien tavoitteiden kanssa.

## **Integroitu säätely**

Tutkimuksen haastateltavat toivat esiin työn autonomian tärkeyden. Omaa työtä pystyi hyvin ohjaamaan ja suunnittelemaan, jolloin muodostui tunne, että työn tuloksiin pystyi itse vaikuttamaan. Haastatteluissa korostui oman työn johtamisen tärkeys, jolla oli vaikutusta autonomian tunteeseen. Esihenkilöiltä ja työyhteisöltä tarvittaessa saatavat tuki nähtiin kuitenkin erittäin tärkeänä. Tämä on linjassa Ryan & Deci (2000) tutkimuksen kanssa, jolloin autonomian aste lisää motivaatiotasoa ja se näkyy työntekijän käyttäytymisessä ja toiminnassa. Oman työn johtamista olisi helpottanut johdon asettamat selkeät tavoitteet, mutta siinä organisaatiot olivat pääsääntöisesti epäonnistuneet. Niissä organisaatioissa, joissa tavoiteasetanta oli tehty, koettiin niiden saavuttaminen tärkeäksi. Motivaatiota laskevana tekijänä koettiin, mikäli tavoitteita ei määritelty ollenkaan tai ne olivat epäselviä eikä suoriutumista mitattu tai seurattu lainkaan. Kun tavoitteet eivät ole selviä, niihin ei voi sitoutua eikä niillä ole vaikutusta myöskään suorituskykyyn tai motivaatiotasoon. Organisaatiot olivat epäonnistuneet selkeästi tavoiteasetantaan liittyvässä viestinnässä, koska lähes kaikki haastateltavat kokivat, ettei heille ollut täysin selvää, mitä heiltä odotetaan tai millainen vaikutus tavoitteisiin pääsillä on heille. Motivaatio lisääntyykin enemmän oman toiminnan ja työn tulosten ja tärkeyden tuloksena kuin ulkopuolelta saatujen palautteiden vuoksi. Tähän viittasi myös Gagné & Deci (2005) tutkimuksessaan, jossa työn tekemistä motivoi henkilökohtaiset tavoitteet. Tältä osin aikaisemmat tutkimukset olivat linjassa tämän tutkimuksen kanssa.



Kuva 10. Ulkoiset motivaatiotekijät

Yllä olevaan kuvaan 10. on tiivistetty tutkimuksessa esiin nousseet tärkeimmät motivaatiotekijät. Tutkimuskysymyksenä työpaikan vaihtoprosessiin liittyvät, tutkimuksessa esiin nousseet ulkoiset motivaatiotekijät ovat ulkoisen sääätelyn kategoriassa erilaiset taloudelliset uhkatekijät ja ei-taloudelliset tekijät, kuten organisaation palkanmaksukyky ja huoli työpaikkojen säilyvyydestä sekä muiden kunnioituksen menettämisen pelko. Organisaatioon liittyvät taloudelliset uhkatekijät lisäsivät halukkuutta työpaikan vaihtamiseen pitkän aikavälin periodilla, sillä vaihtamisella haluttiin varmuutta omaan taloudelliseen turvallisuuteen.

Identifioitun sääätelyn kategoriassa työn merkityksellisyys ja siinä onnistuminen korostuivat haastateltavien keskuudessa. Integroidun sääätelyn kategoriassa korostui työn autonomia, jolloin työtä ohjaa oma toiminta ja työntekijällä on suuri vaikutusvalta siihen, miten omaa työtä organisoit ja mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin tiettyjen rajojen puitteissa.

### **Sisäinen motivaatio**

Tutkimuksessa oli havaittavissa työn sisällön ja oman osaamisen kehittäminen motivaatiotasoa lisäävänä tekijänä kaikkien haastateltavien kohdalla. Motivaatiotasoa laskevana tekijänä haastateltavat kokivat, mikäli työnantaja ei kyennyt vastaamaan toiveisiin riittävällä aikataululla. Tämä nousi jopa irtisanoutumisen syyksi ja päätökset tällöin tehtiin hyvinkin lyhyen aikavälin kuluessa. Tämä tukee Deci & Ryanin (2000) itsemääräämisteoriam, jonka mukaan ihmiset ovat luonnostaan aktiivisia ja kehityshaluisia. Myös Amabile (1993) korosti henkilökohtaisten haasteiden merkitystä sisäiseen motivaatioon, joka tutkimuksessa näkyi selkeästi haluna jatkuvaan kehittymiseen.

Haastatteluissa nousi esiin, että pääsääntöisesti työn tekeminen oli hyvin autonomista eikä yksikään haastateltavista kokenut, että työ olisi ollut vahvasti ulkopuolelta kontrolloitua. Tämä näkyi haastateltavien vastauksissa, sillä useampi nosti esiin, että he voivat ohjata omaa tekemistä tiettyjen rajojen puitteissa, jota ei ohjaa organisaatiosta tulevat säännöt vaan enemmänkin lainsäädännölliset tekijät. Tämä on työtyytyväisyyttä ja sisäistä motivaatiotasoa nostava tekijä, kuten Deci et al., (2001) tutkimuksessaan esittivät. Organisaatioissa oli pääsääntöisesti myös hyvin järjestetty tuki, jonka avulla omaa suoritusta pystyi parantamaan ja osaamista kehittämään koulutusmahdollisuuksien ja kollegoiden tuen avulla.

Palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatiotasoon näkyi enemmän motivaatiota laskevana tai neutraalina tekijänä kuin nostavana tekijänä. Suorituksen perusteella maksettujen palkkioiden vaikutusta oli vaikea arvioida, koska organisaatioissa oli epäonnistuttu selkeiden bonusmallien määrittelemisessä, eivätkä haastateltavat kokeneet näitä palkinnoiksi hyvästä suoriutumisesta. Ne aiheuttivat enemmänkin ärtymystä ja epätasa-arvon tunnetta, sillä suoritukseen perustuvien lisäpalkkioiden periaatteet olivat jääneet pääsääntöisesti epäselviksi. Muutamassa organisaatiossa oli käytännössä kaikille tasasuuruinen bonusmalli, jonka työntekijät kokivat toki myönteisenä mutta se eli lisännyt työn tehokkuutta, motivaatiotasoa eikä myöskään sitoutumista kyseisiin organisaatioihin. Tutkimuksessa tukea sai Deci et al. (2001) nostivat esiin, että tehtävästä riippumattomat palkkiot eivät vaikuta sisäiseen motivaatiotasoon. Työpaikan vaihtamisen näkökulmasta palkkioilla ei pääsääntöisesti ollut suurta vaikutusta lukuun ottamatta työuran alkupuolella olevien henkilöiden keskuudessa, joilla



peruspalkkaus ja palkkakehitys näyttelee suurempaa roolia. Työtehtävien lisäksi palkkaus nousi toisena keskeisenä tekijänä syyksi työpaikan vaihdokselle urapolun alkuvaiheessa olleiden haastateltavien kohdalla.

Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat työyhteisöjen olleen kannustavia ja niissä oli hyvä työilmapiiri. Palautteita saatiin lähinnä esihenkilöiltä ja asiakkailta tehtyjen tyytyväisyyskyselyiden kautta. Kollegoiden antama palaute oli hyvin vähäistä. Ryan et al. (1983) korostavat sanallisten palkkioiden merkitystä motivaatiotasoa nostavana tekijänä, joten tältä osin tämä sai tutkimuksessa tukea.



Kuva 11. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät

Yllä olevaan kuvaan 11 on kiteytetty tutkimuksessa esiin nousseet tekijät, jotka vaikuttavat sisäisen motivaation lisääntymiseen. Tutkimuskysymyksenä työpaikan vaihtoprosessiin liittyvät, tutkimuksessa esiin nousseet sisäisissä motivaatiotekijöissä kategorioina nousi esiin työtehtäviin liittyen työn hallittu kehittyminen sekä oman osaamisen hyödyntäminen ja

kehittäminen. Itsemääräämiseen liittyy oman työn johtaminen ja siinä onnistuminen, joka lisää pätevyyden tunnetta. Kolmantena kategoriana esihenkilöiltä ja asiakkailta saadut henkilökohtaiset palautteet.

Tutkimuksen haastateltavien joukosta suurin syy työpaikan vaihtoaikomukselle alkoi tyytymättömyydellä työtehtäviä kohtaan ja työnantajan kyvyttömyys vastata työtehtävien muutostoiveisiin. Mikäli toiveisiin ei kyetty riittävällä nopeudella vastaamaan, nousi halukkuus työpaikan vaihdokseen. Pääsääntöisesti lähtöpäätökset tehtiin erilaisia vaihtoehtoja harkitusti vertaillen, jolloin prosessi kesti yleensä jopa vuoden.

## 8.2 Sitoutuminen

Sitoutumiseen liittyvät tekijät näyttäytyivät haastateltavien vastauksissa laajasti. Työn sisällön merkitys, johtaminen ja organisaatioon luotu arvomaailma olivat teemoja, jotka toistui-  
vat kaikkien haastateltavien vastauksissa. Arvoihin liittyvät kysymykset nousivat työtehtävien lisäksi yhdeksi voimakkaimmin työntekijöiden lähtöhalukkuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Sosiaaliset suhteet vaikuttavat tunteeseen, miten apua ja tukea on saatavilla työyhteisössä eikä niinkään läheisten ystävyysuhteiden muodostumiseen. Stressitekijöitä haastateltavat tunnistivat useita. Nämä olivat pääsääntöisesti joko organisaatio- tai työtehtävälähtöisiä. Sitoutumiseen vaikuttaa myös vaihtamisen kustannukset, eli ne taloudelliset ja ei-taloudelliset tekijät mitä henkilö menettää vaihtaessaan työpaikkaa. Näitä haastateltavat tunnistivat useita.

### **Työn merkitys**

Työn sisältö oli yksi tärkeimmistä vaihtamiseen liittyvistä tekijöistä. Koettiin tärkeänä, että työ oli mielekäästä ja siinä pystyi kehittymään omien toiveiden ja aikataulun mukaisesti. Lähtöhalukkuutta lisäsi, mikäli toiveisiin ei pystytty vastaamaan riittävän nopeasti. Osa

haastateltavista oli keskustellut haastavimmista työtehtävistä esihenkilöidensä kanssa ja työnantajat olivat osittain pystyneet toiveisiin vastaamaan, mutta se ei riittänyt sitouttamaan henkilöitä organisaatioon. Vaihtosyiksi nousi liian hidaskuva toimenkuvan kehittyminen. Uutta työpaikkaa pohdittaessa työn sisällön merkitys oli suuri ja erilaisia vaihtoehtoja pohdittiin huolella. Pääsääntöisesti uuden työpaikan etsintään käytettiin jopa puoli vuotta. Kuten useat tutkimukset (Jung & Yoon, 2016; Geldenhuys et al, 2014) ovat osoittaneet, työn merkitys on kasvanut yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi työpaikan vaihdostilanteissa. Näin ollen heidän näkökulmansa sai tutkimuksessa tukea. Goulet & Singh (2002) totesivat, että uraorientoituneet henkilöt ovat herkkiä tutkimaan vaihtoehtoisia työmahdollisuuksia. Mitä enemmän työtehtäviin ja niiden muutoksiin liittyviä odotuksia jää toteutumatta, sitä voimakkaammin aikomus lähteä syntyy.

### **Vaihdon kustannukset**

Vaihdon kustannuksina näkyi kaksi teemaa, taloudelliset ja ei-taloudelliset. Taloudellisena menetyksenä henkilöt kokivat lomapäiväkertymään ja lomarahaan liittyvät menetykset. Suomalainen käytäntö, että lomarahaa ei vaihdostilanteessa makseta, koettiin epäoikeudenmukaisena. Haastateltavien kohdalla uusi työnantaja ei pääsääntöisesti kompensoinut menetettyjä lomarahoja lainkaan. Osa haastateltavista optimoi vaihtohetken, jolloin vaikutus menettettyihin lomaetuihin oli mahdollisimman pieni. Tältä osin tutkimus vahvisti Allen & Mayer (1990) näkemystä taloudellisten tekijöiden huomioon ottamista vaihtopäätöstä tehtäessä. Taloudelliset menetykset eivät kuitenkaan olleet riittäviä sitouttamaan työntekijää, sillä taloudelliset vaihdon kustannukset on toisaalta helppoa saada takaisin. Usein palkkataso nousee vaihdon myötä.

Ei-taloudellisia vaihdon kustannuksia koettiin useita. Henkilösuhteista yleisesti oltiin sitä mieltä, että niitä ei välttämättä menetetä mutta ne muuttavat muotoaan. Kollegoiden antama lähituki oli kuitenkin sellainen, joka koettiin menetyksenä. Tutkimuksessa nousi esiin, että luottamus oli rakennettava alusta uusien työkavereiden kanssa. Toisaalta tämä nähtiin myös positiivisena, sillä saavuttaakseen jotain uutta täytyy jostain luopua. Vaikka työyhteisössä syntyneet sosiaaliset suhteet muuttavat muotoaan, on mahdollista rakentaa uusia ja kasvattaa tukiverkostoa tällä tavalla. Mitchell et al. (2001) korostivat velvollisuuden tunnetta

työkavereihin, mutta tämä ei näkynyt haastateltavien vastauksissa. On mahdollista, että sosiaalisen median kanavat ovat helpottaneet yhteydenpitoa vielä työpaikan vaihdoksenkin jälkeen, jolloin menetys ei muodostu suureksi.

Uutena näkökulmana, jota teoriaosuus ei nostanut esiin oli järjestelmäosaamisen osittainen menettäminen. Haastateltavat toimivat aloilla, jossa työ on järjestelmäsidoista ja vaihdostilanteessa joutuu opettelemaan uuden työn lisäksi myös uusia järjestelmiä. Tämä yhdessä uusien sosiaalisten suhteiden rakentamisen ja uuteen organisaatioon tutustumisen koettiin raskaana. Tutkimus vahvisti näkemystä, että työntekijät pohtivat laajasti työpaikan vaihtamisesta aiheutuvia taloudellisia ja ei-taloudellisia kustannuksia.

### **Sosiaaliset suhteet**

Haastateltavat nostivat esiin työyhteisön ja työkavereiden merkityksen nimenomaan työn tekemistä tukevana eikä ystävyysuhteita rakentavana tekijänä. Kollegoilta saatu tuki oli tärkeämpää kuin ystävyysuhteiden muodostaminen ja ylläpitäminen. Haastateltavat eivät kokeneet menettävänsä ystävyysuhteita vaan yhteydenpito voi jatkua irtisanoutumisen jälkeenkin, mikäli näin haluttiin. Tutkimuksessa sai tukea Tröster et al. (2019) näkemys, että sosiaalisten suhteiden avulla työntekijät saavat tukea työhönsä ja ne voivat auttaa myös osaamisen kehittymisessä. Mitchell et al. (2001) nostivat esiin käsitteen kiinnittyneisyyden työpaikkaan ja Allen (2008) mielestä suuret työyhteisöverkostot lisäävät sitoutumista. Siinä korostettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat tunteeseen syvästä yhteisöllisyydestä ja kiinnittymisestä. Tämä ei saanut tutkimuksessa tukea, sillä sosiaalisten suhteiden merkitys vaihtopäätökseen oli haastateltavien keskuudessa pieni. On mahdollista, että etätyön lisääntymisen vuoksi sosiaaliset suhteet jäävät pinnallisemmiksi ja enemmän työn tekemistä tukeviksi kuin todellisiksi ystävyysuhteiksi, joilla olisi Mitchell et al. (2001) esiin nostama sitoutumiseen vaikuttava vaikutus. Tätä ei tutkimuksen puitteissa kuitenkaan pystytty todentamaan.

### **Johtaminen ja johtamistyyli**

Sanonta “Employees don’t quit working for companies, they quit working for their bosses” (Myatt, 2012) peilautui myös haastateltavien antamiin vastauksiin. Vastauksissa kiitosta sai

lähiesihenkilösuhteet, mutta ylempi johto sen sijaan nousi kritiikin kohteeksi useamman haastateltavan kohdalta. Tutkimuksessa korostui, ettei riitä, että suhde ja luottamus esihenkilöön on korkealla tasolla vaan ylimmän johdon toimet ja niiden vaikutus työyhteisöön on merkittävä. Heidän kantama sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä vastuu eettisen ilmapiirin rakentamisessa vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja se näkyy työntekijävaihtuvuudessa. Haastatteluissa nousi esiin puutteet johtamistaidoissa, epätasa-arvoiset johtamismenetelmät ja avoimuuden puute. Avoimuuden puute näkyi epäjohdonmukaisena viestintänä tai viestinnän puuttumisena kokonaan. Myös johdon epäammattimainen käytös nousi esiin. Se näkyi esimerkiksi epätasa-arvoisena käytöksenä, epäselvinä palkitsemiskäytänteinä tai yleisesti johdon epäasianmukaisena käyttäytymisenä työntekijää ja työyhteisöä kohtaan. Haastateltavat kokivat jopa turhautuneisuutta ylimmän johdon käytöstä kohtaan.

Lähiesihenkilöiden ja haastateltavien välillä oli pääsääntöisesti hyvä ja luottamuksellinen suhde. Omaan työtä pystyi itsenäisesti suunnittelemaan ja itsensä johtaminen koettiin tärkeäksi. Haastateltavien mielestä heiltä löytyi aina aikaa, kun oli tarve saada tukea vaikeisiin tilanteisiin tai ongelmienratkaisuun. Tähän viittasi myös Deci et al. (2001), nostaessaan esiin, että työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä lisää esihenkilöltä saatu autonomian tuki.

Gould-Williams & Davies (2005) näkemys johtamisen huomattavasta vaikutuksesta sitoutumiseen sai vahvaa tukea tutkimuksessa, sillä suurin syy työpaikan vaihdoksille oli tutkimuksen mukaan huono johtaminen. Tyytymättömyys johtoon ja sen kykyyn rakentaa eettisesti kestävää työilmapiiriä, jossa yksilöitä kunnioitetaan ja kohdellaan tasa-arvoisesti, nousi merkittäväksi vaihtopäätöksen syyksi. Huono johtaminen saa työntekijät toimimaan impulsiivisesti ja haastateltavien joukossa se oli merkittävä tekijä työpaikan vaihtamispäätöstä tehtäessä. Ääripäässä vaihtopäätös syntyi heti koetun shokkitilanteen vuoksi, vaikka uutta työpaikkaa ei ollut valmiina. Useimmiten se kuitenkin laukaisi prosessin, jonka seurauksena työpaikan vaihdos tapahtui uusia mahdollisuuksia tarkkaan harkiten pidemmän aikavälin kuluessa. Maertz & Campion (2004) esittävät, että impulsiivinen lopettaminen syntyy psykologisen sopimuksen rikkomisen vuoksi, jolloin luottamus organisaation toimintaan menetetään.

## Arvot

Organisaatioiden ja työntekijöiden arvomaailman kohtaaminen on tärkeää työssä viihtymiselle. Tutkimuksessa oli havaittavissa, että haastateltavien entiset työpaikat eivät olleet onnistuneet rakentamaan organisaatiokulttuuria, jossa organisaation arvot olisivat yhteneväisiä työntekijöiden arvomaailman kanssa. Haastateltavat nostivat esiin kaksi ääripäätä, jolloin parhaimmillaan organisaatioiden arvot näkyivät päivittäisessä toiminnassa ja päätöksenteossa ja ne vastasivat yritysten nettisivuilla esitettyjä arvoja. Työyhteisöissä rakennettu syvä luottamus sekä johtoon, että työkavereihin lisäsi työtyytyväisyyttä neljän haastateltavan kohdalla. Näissä toiminta oli täysin työntekijöiden arvomaailman mukaista, yrityksissä kohdeltiin ihmisiä tasa-arvoisesti, johdettiin systemaattisesti sekä tehtiin hyväntekeväisyystyötä, jonka työntekijä koki hyvin arvokkaaksi ja omien arvojen mukaiseksi. Toinen ääripää näkyi työyhteisössä, jossa arvot eivät olleet linjassa työntekijöiden arvojen kanssa. Näissä organisaatioissa korostui tasa-arvon ja kunnioituksen puute, joka näkyi myös henkilökohtaisuuskiin menemisessä.

Työntekijät edellyttävät johtotasolta vastuullista käyttäytymistä ja organisaation arvomaailman rakentamista siten, että sillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin mutta toisaalta myös yrityskuvan rakentamiseen. Arvomaailma näyttelee tärkeää osaa työntekijöiden työtyytyväisyyden rakentumisessa ja siihen olisi kiinnitettävä huomiota, jotta organisaation arvot rakennetaan kestäväälle pohjalle ja ne integroidaan arkeen. Yrityskulttuurin rakentaminen täytyy rakentua organisaation valitsemien arvojen ympärille, jota johdetaan systemaattisesti ja niissä on välttämätöntä huomioida henkilöiden arvomaailmaerot. Yrityksen arvomaailmalla on huomattava rooli työntekijän sitoutumiseen. Holbeche (2004) totesikin, että työntekijät arvostavat eettisesti toimivia organisaatiota, joissa teot vastaavat kirjoitettuja sääntöjä ja arvoja. Haastateltavat nostivat esiin arvoihin liittyviä tekijöitä läpi koko haastattelun, ei pelkästään niihin liittyvien kysymysten kohdalla. Ne nousivat yhdeksi merkittävämmäksi irtisanoutumisen syyksi haastateltavien keskuudessa ja siihen liittyi hyvin voimakkaat kommentit. Arvomaailman tärkeyttä tukevat useat aiemmat tutkimukset (Starck et al, 2021; Holbeche; 2004). Arieli et al. (2020) esittivät tutkimuksessaan, että etenkin yritysjohto on tärkeässä roolissa arvojen mukaisen työyhteisön rakentamisessa ja niiden mukaisessa toiminnassa läpi organisaation.

Mulki et al. (2006) nosti tutkimuksessaan esiin esihenkilön roolin, kun tavoitellaan hyvää eettistä ilmapiiriä. Tämä oli ristiriidassa tutkimustulosten kanssa, sillä haastateltavat olivat tyytyväisiä esihenkilötyöhön mutta se ei riittänyt. Arvoihin liittyvät kommentit kohdistuivat enemmän ylimmän johdon ja omistajien toimintaan. Esihenkilöt eivät pystyneet vaikuttamaan organisaatiossa olevaan eettiseen ilmapiiriin, jos ylin johto ja sen toiminta oli työntekijöiden arvomaailman vastaista. Yksi haastateltava jopa totesi, että lähiesihenkilö suodattaa viestintää ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Kommentointi oli hyvinkin voimakasta ja arvomaailmaa kuvailtiin ”feikiksi ja päälle liimatuksi”, jolloin organisaatiossa ei systemaattisesti viedä arvojenmukaista toimintaa osaksi päivittäistä arkea.

Se kuinka arvot ja yrityskulttuuri yrityksessä toteutuu, näkyy vasta kun organisaatiossa on työskennellyt riittävän pitkään. Lisäksi ne myös muuttuvat luonnostaan ajan kanssa ja etenkin, mikäli yritysjohdossa tapahtuu muutoksia tai organisaatiot ovat muutostilanteessa esimerkiksi yritysjärjestelyiden vuoksi. ”Miksi lähtisin omia arvojani muuttamaan”, oli yhden haastateltavan kommentti, kun hän ei ollut tyytyväinen siihen mihin organisaation arvot muuttuivat organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä. Kun työyhteisö ei ollut enää sama, oli aika siirtyä eteenpäin.

### **Stressitekijät**

Haastateltavat nostivat esiin useita sitoutumiseen vaikuttavia stressitekijöitä. Näitä aiheuttivat etenkin työssä ilmenevät aikatauluista tai asiakkaiden ad hoc -pyynnöistä johtuvat ajoittaiset kuormitustilanteet, jotka nostivat esiin useampi haastateltava. Jatkuva stressitilanne ei näkynyt vastauksissa lainkaan eikä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tai työyhteisössä ilmenevät ihmissuhdekonflikteista johtuva kuormitus. Schaufeli & Bakker (2004) mukaan työssä esiintyvien ylikuormitustekijöiden, työhön ja vapaa-aikaan liittyvien ristiriitatilanteiden sekä ihmissuhdekonfliktien vaikutuksesta ei näin ollen saanut tutkimuksessa tukea.

Haastattelussa nousi esiin stressiä nostavana tekijänä myös tilanteet, jolloin oma osaamistaso ei ollut linjassa tehtävältä vaaditun kanssa eikä riittävää tukea ollut saatavilla. Näissä tilanteissa korostuu johtamisen merkitys ja riittävän tuen varmistaminen, jotta kuormitustekijät

eivät nouse niin isoksi, että halu työpaikanvaihdokseen kasvaa. Työkuormitustekijät ovat nousseet mm. Schaufeli & Bakker (2004) tutkimuksessa yhdeksi stressitilaa nostavaksi tekijäksi, jota tutkimuksen tulokset tukivat.

Alla olevaan kuvaan 12. on kiteytetty tutkimuksessa esiin nousseet työntekijöiden sitoutumiseen liittyvät tekijät.



Kuva 12. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Vastauksena tutkimuskysymykseen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä liittyen työpaikan vaihdokseen vastauksena nousee useita tekijöitä. Haastattelun viimeisenä kysymyksenä kysyttiin pääsyytä työpaikan vaihdokselle ja vastauksissa nousi esiin kaksi pääteemaa: arvot ja



johtaminen. Johtamisen vaikutus organisaation hyvinvointiin on merkittävä, koska sillä voidaan vaikuttaa luottamuksen syntymiseen, arvojohtamisen kautta hyvään eettiseen työilmapiiriin, sosiaalisten suhteiden muodostumiseen sekä merkityksellisen työn tarjoamiseen työntekijöille. Nämä vähentävät työntekijän stressitekijöitä ja parhaimmillaan syntyy eettisesti arvo johdettu työpaikka, jossa työntekijät viihtyvät pitkään. Edellä mainitut seikat vaikuttavat myös työntekijän tunteeseen vaihtamisen kustannuksista ja mikäli nämä ovat korkeita, voi halukkuus työpaikan vaihtamiseen pienentyä.

Vastauksena tutkimuksen alakysymykseen: ”Miten sitoutumistekijät vaikuttavat työpaikan vaihtamiseen liittyvään päätöksentekoprosessiin?” korostui työtehtävien sisältö, kehitysmahdollisuudet sekä arvoihin ja johtamiseen liittyvät tekijät. Näillä on merkittävä vaikutus työntekijän päätökseen vaihtaa työpaikkaa. Huono johtaminen ja arvoihin liittyvät ristiriidat voivat puolestaan nostaa esiin shokkitilanteen, jolloin työntekijät päätyvät välittömään irtisanoutumiseen. Työtehtäviin liittyvä tyytymättömyys laukaisee prosessin, jossa työntekijä punnitsee huolella eri vaihtoehtoja ja tekee päätöksen rationaalisesti, tarkkaan harkiten.

### 8.3 Yhteenveto

1900-luvun alussa taylorismin aikaan uskottiin rahan olevan ainoa motivaatiolähde työntekijöille. Ehkä silloin näin olikin, mutta tämän tutkimuksen tuloksena rahaan liittyvät tekijät eivät nousseet merkittävästi työtyytyväisyyttä lisääviksi motivaatiotekijöiksi. Työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivaatio kasvaa mielenkiintoisista työtehtävistä, tasa-arvoisesta johtamisesta, hyvästä organisaatiokulttuurista sekä yhteisestä arvomaailmasta. Taustalla vaikuttavat vielä sosiaaliset suhteet, joiden avulla saadaan tukea työssä menestymiseen.

Rekrytointitilanteissa tutustutaan pääsääntöisesti työtehtävien sisältöön ja yritysten nettisivujen ja muun sosiaalisen median kautta pystytään kartoittamaan organisaation taustoja. Vasta työsuhteen alkaessa konkretisoituu johtaminen, yrityskulttuuri ja sosiaalisten suhteiden toimivuus eli työn ja henkilön yhteensopivuus. Työntekijätyytyväisyyden rakentaminen

on periaatteessa yksinkertaista. Ollaan rehellisiä rekrytointitilanteessa, tarjotaan mielekkäitä työtehtäviä, joissa henkilöt pääsevät kehittymään, palkataan kollegoiksi ihmisiä, jotka tulevat hyvin keskenään toimeen ja haluavat tukea toisiaan. Lisäksi valitaan johtajiksi henkilöitä, joiden arvomaailma sopii organisaation yrityskulttuuriin ja on saman suuntaista kuin siellä työskentelevillä henkilöillä. Organisaatiota johdetaan hyvien arvojen mukaisesti, tasa-arvoa noudattaen ja toisia kunnioittaen taloudellisesti vakaassa ympäristössä sekä annetaan säännöllisesti rakentavaa palautetta ja lisäksi maksetaan sen tason palkkaa, jolla pärjää.

Työntekijävaihtuvuus tapahtuu monin tavoin, eikä sitä voida täysin ymmärtää tunnistettujen vaihtuvuustekijöiden avulla. Toisaalta on nähtävissä yksilöllisiä eroja kuten se, missä urapolun vaiheessa työntekijä on tai millainen on kunkin arvomaailma suhteessa organisaation arvomaailmaan. Lisäksi on organisaatiokohtaiset tekijät kuten vallalla oleva johtamistyyli, arvomaailma ja ihmiset, jotka siellä työskentelevät. Työntekijävaihtuvuutta ei aina voi estää, eikä se ole aina kannattavaakaan. Kun lähtöpäätös on tehty, sitä voi olla vaikea muuttaa, sillä tutkimuksessa nousi esiin, että tehdyt irtisanomispäätökset ovat pääsääntöisesti pitkän ajan kuluessa tehtyjä ja hyvin perusteltuja. Irtisanoutumisen jälkeen, on hyvin vaikea enää saada työntekijän päätöstä muuttumaan. Työnantajien tulisikin kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden haluun kehittää omaa osaamista, mahdollistaa urapolkuja sekä rakentaa hyvää organisaatiokulttuuria, jossa työntekijöiden ja organisaation arvomaailmat kohtaavat. Lisäksi on tehtävä hyvät suunnitelmat työntekijävaihtuvuuden hallitsemiseksi, jotta pystytään ennakoimaan ja tekemään resurssisuunnitelmat hyvissä ajoin etukäteen, jotta ei aiheuteta hallitsematonta tilannetta.

#### 8.4 Tutkimuksen luotettavuus, merkitys ja rajoitteet

Tutkimustulosten yleistettävyyttä arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon seuraavia rajoitteita. Luotettavuuden kannalta on oleellista, että aineistosta kyetään nostamaan esiin tutkittavaa ilmiötä kuvaavat tekijät. Tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin jolloin arvioitavaksi jää korostuvatko tutkimuksessa enemmän negatiiviset

kokemukset sillä hyviä asioita ei ehkä muista niin tarkasti eivätkä ne usein aiheuta suuria tunnereaktioita.

Tutkimuksen rajoitteena on esiin nostettava otoksen koko, jolloin tuloksia ei pystytä laajalti yleistämään. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota haastateltavien valintaan, sillä tutkimukseen valikoitui vain naispuolisia haastateltavia. Ikäjakauma sen sijaan oli laaja, sillä edustettuna oli uran ensimmäisessä työsuhteessa olevia henkilöitä ja työuraa kolme vuosikymmentä tehneitä henkilöitä. Jälkikäteen pohdittuna hieman demografisempi otos haastateltavia olisi saattanut hieman muuttaa tutkimustuloksia.

Tutkimus olisi voitu rajata tarkemmin, jotta vastauksiin olisi saatu enemmän syvyyttä. Vastauksissa näkyi hieman eri urakehityksen vaiheiden vaikutus, jolloin rajaus olisi voitu tehdä esimerkiksi uran alkupuolella oleviin henkilöihin. Toisaalta myös keskittyminen joko motivaatiotekijöiden tai sitoutumisen vaikutusten arviointiin lähtöprosessissa olisi voinut olla mielekäs.

Useimmat tutkimukset keskittyvät joko sitoutumis- tai motivaatiotekijöihin, mutta vähemmän tutkimukset ovat yhdistäneet näihin työpaikan vaihtoaikaisiin liittyvää prosessia. Tutkimus antoi läpileikkauksen työpaikan vaihdokseen liittyvistä tekijöistä. Jos halutaan hyödyntää tutkimustuloksia työntekijävaihtuvuuden ymmärtämiseen syvällisemmin, niin demografisten tekijöiden huomioonottaminen ja tutkimuksessa eri ikäpolvien vastausten eriyttäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Työntekijävaihtuvuus on kiinnostanut tutkijoita jo vuosia. Hallitsematon työntekijävaihtuvuus aiheuttaa organisaatioille tehottomia prosesseja ja sen myötä taloudellisia menetyksiä sekä sillä on vaikutusta kilpailukykyyn. Tutkimus vahvisti käsitystä työn merkityksestä ja oman osaamisen kehittämisen tärkeydestä. Mikäli työnantajat eivät mahdollista työuran kehittymistä, tällä on usein vaikutusta työntekijän halukkuuteen jäädä.

## 8.5 Jatkotutkimusaiheet

Aiemmissä tutkimuksissa on viitattu eri sukupolvien välisiin eroihin, jotka liittyvät työtyytyväisyyteen ja työsuhteen pituuteen. Jatkotutkimuksessa voisi vertailla eri sukupolvien eroja suhtautumisessa työurien pituuteen ja urapolkujen rakentamiseen liittyviin tekijöihin ja kuinka nämä vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen. Toisaalta tutkimuksen voisi keskittää johtamisen näkökulmaan, jolloin painopisteenä voisi olla eri sukupolvien edellyttämät johtamistyyli ja niiden vaikutus työntekijävaihtuvuuteen. Tässä tutkimuksessa urapolun alkupuolella olevat henkilöt korostivat esihenkilön roolia osaamisen kehittämisessä ja työmahdollisuuksien tarjoamisessa, mutta huolimatta näiden toteutuessa, se ei estänyt irtisanoutumista.

Mielenkiintoista olisi tehdä jatkotutkimus työntekijävaihtuvuudesta tietyssä organisaatiokontekstissa, jossa peilattaisiin rajatulla aikavälillä irtisanoutuneiden henkilöiden ja heidän esihenkilöiden näkemykset toisiinsa. Näin voitaisiin saada arvokasta tietoa ja erilaista näkemystä työpaikan vaihtamiseen liittyvistä tekijöistä sekä mahdollisesti organisaatioiden kyvykkyydestä estää vaihtuvuus.

Tutkimuksessa korostui kaksi teemaa: yrityskulttuuri ja arvot sekä johtaminen. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvän yrityskulttuurin rakentamiseen, jossa yrityksen ja työntekijän arvot kohtaavat ja näiden vaikutusta työntekijätyytyväisyyteen ja sen myötä työntekijäpysyvyyteen.

## LÄHDELUETTELO

Afolabi, O., Obude, A., Okediji, A., N.Ezeh, L. (2008) Influence of gender and leadership style on career commitment and job performance of subordinates. *Global Journal of Humanities*, 7, 1&2, 1-8.

Ahmad, A., Afgan, S. (2016) The Relationship of Job Stress and Turnover Intention in Commercial Banks of Pakistan by Assessing the Mediating Role of Burnout. *Journal of Business Strategies (Karachi)* 10, 1, 1-23.

Ajzen, I. (1985) From intentions to action: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action control: From cognitions to behaviors*, New York: Springer. 11-39.

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, 1-45.

Allen, D., Griffeth, R. (2001) Test of a Mediated Performance-Turnover Relationship Highlighting the Moderating Roles of Visibility and Reward Contingency. *Journal of Applied Psychology*, 86, 5, 1014-1021.

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

Amabile, T. (1993) Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3, 3, 185-201.

Arieli, S., Sagiv, L., Roccas, S. (2020) Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations. *Applied psychology*, 29, 2., 230-275.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R. (2004), "Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors". *The Leadership Quarterly*, 15, 6, 801-823.

Baumeister, R., Leary, M. (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 3, 497–529.

Bedeian, A., Kemery, E., Pizzolatto, A. (1991) Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343.

Beechler, S., Woodward, I. (2009) The Global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 4, 273-285.

Blau, G. (1985) The Measurement and prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychological Society*, 58, 277-288.

Bourne, H., Jenkins, M. (2013) Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, 34, 4, 495-514.

Brewer, R. (2022) Roz Brewer says upheaval can inspire a rethinking of corporate culture: The World Ahead. *The Economist* (Online), [viitattu 11.9.2023], saatavilla: <https://www.economist.com/the-world-ahead/2022/11/18/roz-brewer-says-upheaval-can-inspire-a-rethinking-of-corporate-culture>

Busch, T. Fallan, L., Pettersen, A. (1998) Disciplinary Differences in Job Satisfaction Self-Efficacy, Goal Commitment and Organizational Commitment among Faculty Employees in Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Performance. *Quality in Higher Education*, 4, 2, 137-157.

Cacioppe, R., Forster, N., Fox M. (2008) A Survey of Manager's Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that May Affect Companies Success. *Journal of Business Ethics* 82, 3, 681–700.

Cartwright, S., Holmes, N. (2006) The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 2. 199-208.

Chalofsky, N., Krishna, V. (2009) Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11, 2, 189-203.

Chieh-Peng, Lin (2020) Exploring career commitment and turnover intention of high-tech personnel: a socio-cognitive perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 6.

Cho, Y., Perry, J. (2012) Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy, *Review of public personnel administration*, 32, 4, 382-406.

Deci, E., Koestner, R., Ryan, R. (2001) Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again, *Review of educational research*, 71, 1. 1-27.

Deci, E., Olafsen, A., Ryan, R. (2017) Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.

Deci, E., Ryan, R., (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuit: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11, 4, 227-268.

Deci, E., Ryan, R., Gagné M., Leone, D., Usunov, J., Kornazheva, B. (2001) Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Block Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality & social psychology bulletin*, 27, 8, 930-942.

Deci, E. Vallerand, R., Pelletier, L., Ryan, R., (1991) Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational psychologist*, 26, 3, 325-346.

Elinkeinoelämän keskusliitto, (2022), [viitattu 13.5.2023] saatavilla: [https://ek.fi/ajankoh-  
taista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palveluiloilla-teollisuuden-toimihenkilöillä-  
vaihtuvuusprosentit-matalimmat/](https://ek.fi/ajankoh-<br/>taista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palveluiloilla-teollisuuden-toimihenkilöillä-<br/>vaihtuvuusprosentit-matalimmat/)

Ernst & Young, (2022) The Great Resignation is causing a talent retention crisis. The latest EY research shows wmpathetic leadership could be a significant part of the solution. [viitattu 6.7.2023], [https://www.ey.com/en\\_us/consulting/how-empathetic-leadership-can-fix-the-great-resignation](https://www.ey.com/en_us/consulting/how-empathetic-leadership-can-fix-the-great-resignation)

Fernet, C., Trépanier, S-G., Demers, M., Austin, S. (2017) Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing outlook*, 65, 4, 444-454.



Firth, L., Mellor, D., Moore, K. & Loquet, C. (2004) How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, 170-187.

Myatt, M. (2012), 10 Reasons Your Top Talent Will Leave You. *Forbes*, [Viitattu 18.11.2023], Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/13/10-reasons-your-top-talent-will-leave-you/>.

Formica, S., Sfodera, F. (2022) The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31, 8, 899-907.

Gagné, M., Deci, E., (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gardner, T., Van Iddekinge, C., Hom, P. (2018) If You've Got Leavin' on Your Mind: The Identification and Validation of Pre-Quitting Behaviors. *Journal of management*, 44, 8, 3231-3257.

Geldenhuis, M., Laba, K., Venter, C. (2014) Meaningful work, work engagement and organizational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40, 1, 1-10.

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., Varone, F. (2019) Stress and turnover intents in international organizations\_ social support and work-life balance as resources. *The International Journal of Human Resource management*, 30. 5, 879-901.

Glebbeek, A., Bax, E. (2004) Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47, 2, 277-286.

Gould-Williams, J., Davies, F. (2005) Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7, 1, 1-24.

Goulet, L., Singh, P. (2002) Career Commitment: Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 73-91.

Griffeth, R., Hom, P., Gaertner, S. (2000) A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 3, 463-488.

Hagger, M., Hardcastle, S., Chater, A., Mallett, C., Pal, S., Chatzisarantis, S. (2014) Autonomous and controlled motivational regulations for multiple health-related behaviors: between- and within-participants analyses. *Health Psychology & Behavioural Medicine*, 2, 1, 565-601.

Hall, Schneider ja Nygren (1970) Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 2, 176-190.

Hamouche, S., Koritos, C., Papastathopoulos, A. (2023) Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35, 12, 4297-4312.

Hausknecht, J., Holwerda, J. (2013) When Does Employee Turnover Matter? Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance. *Organizational Science*, 24, 1, 210-225.

Hirsjärvi, S., Hurme, H., (2022) Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus oy.

Holbeche, L. (2004) How to make work more meaningful. Personnel Today, [Viitattu 19.7.2023], Saatavilla: <https://www.personneltoday.com/hr/how-to-make-work-more-meaningful/>.

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, 44, 3, 337-352.

Hom, P., Griffeth, R., Mitchell, T., Lee, T. (2012) Reviewing Employee Turnover: Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion, Psychological bulletin, 138, 5, 831-858.

Hunt, S., Wood, V., Chonko, L. (1989) Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. Journal of Marketing, 53, 3, 79–90.

Jaramillo, F., Mulki J., Solomon, P. (2006) The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitude, Turnover Intention, and Job Performance. The Journal of personal selling & sales management, 26, 3, 271-282.

Jasiński, A., Derbis, R. (2022) Work Stressors and Intention to Leave the Current Workplace and Profession: The Mediating Role of Negative Role Affect at Work. International journal of environmental research and public health, 19, 21, 13992.

Jonk, S. (2022) The Great Resignation – miten varautua irtisanoutumisaaltoon Suomessa? [Viitattu 29.7.2023], Saatavilla: <https://barona.fi/yrityksille/blogi/the-great-resignation-miten-varautua-irtisanoutumisaaltoon-suomessa>

Jung, H., Yoon, Y. (2016) What does work mean to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.

Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., Karmami, M. (2023) How supervisors can support employees' needs and motivation? an experimental study based on SDT. *Current Psychology*. 42, 17206-17218.

Karatepe, O.M., Keshavarz, S., & Nejati, S. (2010) Do core self-evaluations mediate the effect of coworker support on work engagement? A study of hotel employees in Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 62–71.

Key, B., Jordan-Evans, S. (2000) Retention: Tag, You're It! *Training & Development*. April 2000, 29-34

Keyriläinen, M., Sutela, H. (2018) Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisoinnista. *Työelämän tutkimus*, 16, 4, 275-288.

Koslowsky, M., Weisberg, J., Yaniv, E., Zaitman-Speiser, I., Kalliath, T. (2012) Ease of movement and sector affiliation as moderators of the organizational and career commitment: Turnover intentions link. *International journal of manpower*, 33, 7, 822-839.

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

Latham, G., Ernst, C. (2006) Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.

Lazzari, M., Alvarez, J., Ruggieri, S. (2022) Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279-292.

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

Lee, T., Mitchell, T., Wise, L., Fireman, S. (1996) An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, *Academy of Management journal*, 39, 1, 5-36.

Lee, G., Rwigema, H., (2005) Mobley revisited: dynamism in the process of employee turnover. *International journal of human resource management*, 16, 9, 1671-1690.

Liao, H., Liu, D., Loi, R. (2010) Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53, 5, 1090-1109.

Locke, E., Latham, G. (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 3, 388-403.

Locke, E. (1976) The nature and causes of job satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.

Maertz, C., Campion, M. (2004) Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 4, 566-582.

Manoppo, V. (2020) Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*, 32, 6, 1395-1412.

March, J.G. and Simon, H.A. (1958) *Organizations*. Wiley, New York.

Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

May, D., Gilson, R., Harter, L. (2004) The psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 77, 1, 11-37.

Mayer, R., Schoorman, D. (1992) Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 3, 671-684.

Mellor, D., Moore, K., Loquet, C. (2003) How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19, 2, 170-187.

Meyer, J., Becker, T., Vandenberghe, C. (2004) Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89., 6, 991-1007.

Meyer, J., Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J., Stanley, L., Parfyonova, N. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of vocational behavior*, 80, 1, 1-16.

Microsoft (2022) Great Expectations: Making hybrid Work Work. Viitattu [6.7.2023], saatavilla: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

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*, 44. 6., 1102-1121.

Mulki, J., Jaramillo, F., Locander, W.B., (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitude and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 26, 1, 19-26.

Narkiniemi, P. (2022) [Viitattu 29.7.2023], Saatavilla: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/alkaako-the-great-resignation-syksylla-myos-suomessa>

Pearson, C. (1995) The Turnover Process in Organizations: An Exploration of the Role of Met-Unmet Expectations. *Human Relations*, 48, 4, 405-420.

Peters, L., Bhagat, R., O'Connor, E. (1981) An Examination of the Independent and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit, *Group & Organization Studies*, 6, 1, 73-82

Pinder, C. (2008) *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.

Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Richer, S., Blanchard, C., Vallerand, R. (2002) A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of applied social psychology*, 32, 10, 2089-2113.

Russel, C., Van Sell, M. (2011) A closer look at decisions to quit. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 1-13.

Ryan, E., Deci, E. (2001) Intrinsic and Extrinsic Motivations Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25, 1, 54-67.

Ryan, E., Deci, E. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.

Ryan, E., Lynch, M., Vansteenkiste, M., Deci, E. (2011) Motivation and Autonomy Counseling, Psychotherapy, and Behavior Change: A Look at Theory and Practice 1U7. *The Counseling Psychologist*, 39, 2, 193-260.

Ryan, R. (1995) Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of personality*, 63, 3, 397-427.

Ryan, R., Deci, E. (2017) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford



Ryan, R., Mims, V., Koestner, R. (1983) Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 4, 736-750.

Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., Bakker, A. (2002) The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3. 71-92.

Shareef, R., Atan, T. (2019) The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention. *Management Decision*, 57,3, 583-605.

Singh N., Sharma, L. (2015) Process Models of Employee Turnover during 1975-1995: A Review. *European Academic Research*, 3, 2, 2494-2518.

Spector, P., Jex, S. (1998) Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 4, 356–367

Starck, R., Kovács-Ondrejko, O., Baier, J., Kotsis, A., Antebi, P., Kavanagh, K. (2021) Decoding the Digital Talent Challenge. Boston Consulting Group, [viitattu 1.10.2023], saatavilla: [https://rekryointi.com/rekrytoijalle/decoding-global-talent-2021-raporttien-lataus/?utm\\_source=ActiveCampaign&utm\\_medium=email&utm\\_content=Linkki+Decoding+Global+Talent+2021+raportteihin&utm\\_campaign=Decoding+Global+Talent+2021+raportti- viesti&vgo\\_ee=BG7XIqocgGkeTxt6d2ph2pCTqQmaG%2Bd0r2QqmfEEUqTVjO2mus- RYa1qUX1g2%3AIWUwBtKvoVi3%2BGDTwiYpmsBVFaxqBr%2Fp](https://rekryointi.com/rekrytoijalle/decoding-global-talent-2021-raporttien-lataus/?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Linkki+Decoding+Global+Talent+2021+raportteihin&utm_campaign=Decoding+Global+Talent+2021+raportti- viesti&vgo_ee=BG7XIqocgGkeTxt6d2ph2pCTqQmaG%2Bd0r2QqmfEEUqTVjO2mus- RYa1qUX1g2%3AIWUwBtKvoVi3%2BGDTwiYpmsBVFaxqBr%2Fp)

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

Trépanier, S-G, Peterson, C., Gagné, M., Fernet, C., Levesque-Côté, J., Howard, J. (2023) Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 2, 157-172

Tröster, C., Parker, A., Van Knippenberg, D., Sahlmüller, B. (2019) The coevolution of social networks and thoughts of quitting. *Academy of Management Journal*, 62, 1, 21-43.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tymon, W., Stumpf, S., Smith, R. (2011) Manager support predicts turnover of professionals in India. *Career Development International*, Vol. 16, No. 3, s. 293-312.

Työterveyslaitos (2023b) Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle. [Viitattu 13.9.2023] Saatavilla: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>

Waldman, D., Carter, M., Hom, P. (2012) A Multilevel Investigation of Leadership and Turnover Behavior. *Journal of Management*, 10, 1-43.

Wu, Y., Chen, A. (2022) Unfolding Turnover: The Turnover Decision-Making Process of Social Workers in China. *Journal of Social Service Research*, 48, 2, 187-199.

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G., Kidwell, R. (2011) Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work response. *Journal of business ethics*, 98, 3, 353-372.

Van den Broeck, A., Carpini, J., Leroy, H., Diefendorff, J. (2019). How much effort will I put into my work? It depends on your type of motivation. In F. Francaroli, N. Chmiel, & M. Sverke (Eds), *An Introduction to Work and Organisational Psychology: An International Perspective* (3rd ed.).

Weiss, H. (2002) Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12, 2, 173-184.

Westaby, J. (2005) Behavioral reasoning theory: Identifying new linkages underlying intentions and behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, s. 97-120.

## LIITE 1

### HAASTATTELUKYSYMYKSET

#### **Tausta**

1. Koulutus
2. Ammatti
3. Milloin irtisanouduit?
4. Työkokemusvuodet
5. Miten paljon työskentelet etänä / toimistolla?

#### **Prosessi**

1. Milloin ensimmäisen kerran ajattelit työpaikan vaihtoa ja missä tilanteessa tämä tuli mieleen?
  - a. Saitko ulkopuolisen työtarjouksen? / Oliko sinulla työtarjous, ennen vaihtopäätöksentekemistä?
  - b. Vertailitko erilaisia vaihtoehtoja ja mikä johti valittuun päätökseen?
  - c. Tapahtuiko yksityis- tai työelämässä jokin liikkeelle paneva voima? Kuvaile tilanne.
  - d. Olitko jossain työurasi vaiheessa tehnyt suunnitelmia työuran suhteen ja millaisia?
2. Kuinka pian ensimmäisen vaihtoaikomus-ajatuksen jälkeen lähtemispäätös tuli?
  - a. Kuinka kauan päätöksestä kesti toteutukseen?
3. Miten työnantaja reagoi lopettamisilmoitukseen?
  - a. Vaikuttiko reagointi päätökseesi ja miten?
  - b. Olisiko jokin muuttanut päätöstäsi ja miten?
4. Miten sinun asennoituminen työhösi, kollegoihin tai organisaatioon muuttui lähtöpäätöksen tekemisen jälkeen? Esim. poissaolot, suorituskyvyn aleneminen, jouston väheneminen?

#### **Motivaatio**

1. Mainitse omasta mielestäsi tärkeimpiä motivaatiotekijöitä liittyen työsuhteeseen ja työssä viihtymiseen?
2. Autonomia / kontrolloitu motivaatiotaso:
  - a. Kuvaile kuinka autonomista / kontrolloitua työsi oli? Miten paljon pystyit vaikuttamaan työn sisältöön ja työn tekemiseen?
3. Ulkoinen motivaatio:
  - a. Ulkoinen säätely:

- i. Ohjasiko sinun työtäsi jokin ulkopuolinen muu vaatimus / uhka rangaistuksesta? Kuvaile uhkatekijät.
  - b. Introjektoitu säätely:
    - i. Oliko organisaatiossa sääntöjä tai säätelyitä, joita et hyväksynyt ja millaisia ne olivat? Esim. palkkion saamisen edellytykset, syyllistäminen, sisäinen paine?
  - c. Tunnistettu (identifioitu) säätely:
    - i. Piditkö työtäsi ja sen tuloksia tärkeinä?
  - d. Integroitu säätely:
    - i. Miten koit oman toimintasi suhteessa organisaatiosi sääntöihin ja toimintatapoihin ja olivatko ne ristiriidassa omien arvojesi kanssa?
- 4. Sisäinen motivaatio
  - a. Kuinka mielenkiintoisena pidit työtäsi?
  - b. Pätevyyden ja itsemääräämisen tarve.
    - i. Oliko sinulla tunne, että olit riittävän pätevä tekemään annettua työtä ja ohjaamaan omaa työtäsi? Kuvaile.
- 5. Palkkiot
  - a. Millä tavalla ulkoiset palkkiot ja kannustimet vaikuttivat lähtöpäätöksiin? Koitko että palkkiotaso oli riittävä?
  - b. Saitko joko tehtäväsidonnaisia tai tehtävästä riippumattomia palkkioita? Miten nämä vaikuttivat motivaatiotasoon ja suoritukseesi?
  - c. Muut palautteet? Saitko ja miten ne vaikuttivat suoritukseen ja motivaatiotasoon?

### **Sitoutuminen**

1. Miten mielikuva rekrytointitilanteesta annetusta toimenkuvasta vastasi todellista? Oliko tällä vaikutusta sitoutumiseesi?
2. Työn merkitys ja organisaatioon sitoutuminen
  - a. Työ ja tasapaino?
    - i. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen, mitkä tekijät vaikuttivat tasapainon tunteeseen ja olivatko tasapainossa?
    - ii. Oliko työn määrä sinusta sopiva ja olisitko toivonut muutosta?
    - iii. Olivatko asetetut tavoitteet realistiset ja linjassa omien tavoitteiden kanssa?
  - b. Vastasiko organisaatio omiin toiveisiisi työn sisällön suhteen?
  - c. Affektiivinen sitoutuminen, aktiivinen osallistuminen:
    - i. Miten koit yrityskulttuurin? Oliko se linjassa oman arvomaailmasi kanssa?
    - ii. Oliko jotain tekijöitä, joista luopuminen tuntui vaikealta eli ns. vaihtamisen kustannukset?
  - d. Normatiivinen sitoutuminen
    - i. Suhteesi työkavereihin ja näiden menettäminen, oliko näillä merkitystä työpaikan vaihdostilanteessa?
    - ii.

3. Sitoutuminen uraan
  - a. Jos pohdit edellistä työtäsi urakehityksen kannalta, tukiko työnantajasi tai kollegasi urakehitystä?
  - b. Miten asetat oman osaamistasosi urakehityksen kannalta? Oliko se riittävä?
4. Sosiaaliset suhteet
  - a. Millaisiksi koit sosiaaliset suhteet työkavereihin, johtoon ja muihin sidosryhmiin?
  - b. Miten organisaatiosi tuki sosiaalisten suhteiden muodostumista ja ylläpitoa?
  - c. Miten sosiaalisten suhteiden katkaiseminen vaikutti vaihtopäätöksiin? Pohditko asiaa tältä kannalta? Miten menetetty tuki?
5. Johtaminen
  - a. Kerro jotain suhteestasi esihenkilöön?
    - i. Oliko suhde luottamuksellinen?
    - ii. Edistikö esihenkilö autonomian tunnetta työssäsi?
    - iii. Oliko teillä yhteinen arvomaailma ja miten se näkyi?
    - iv. Millä tavalla hän edisti urakehitystä ja osaamisen kehittämistä?
    - v. Miten johtajuus näkyy etätyöaikana? Kaipaisitko jotain enemmän?
    - vi. Oliko teillä luotu tiimien yhteisiä kohtaamisia? Kaipaisitko niitä?
6. Arvot
  - a. Mitkä arvot ovat sinulle tärkeimpiä liittyen työhön, työyhteisöön ja organisaation toimintaan?
  - b. Kohtasivatko sinun ja organisaation arvot keskenään? Oliko sinun ja organisaation välillä arvoristiriitaisuuksia ja millaisia?
7. Stressitekijät
  - a. Koitko stressiä ja mitkä olivat tärkeimmät stressitekijät työssäsi?
  - b. Millainen vaikutus stressillä oli halukkuuteen vaihtaa työpaikka?
  - c. Oliko työyhteisössäsi riittävät resurssit tehtävien hoitoon? Koitko riittämättömyyden tunnetta?
  - d. Oliko toimenkuvasi hyvin ja selkeästi rajattu? Oliko roolisi selvä?
  - e. Oliko työyhteisössäsi ihmissuhdekonflikteja?

Kerro vielä lopuksi yksi pääsyy, miksi irtisanouduit?