

**TYÖPAIKAN VAIHTOAIKEET TYÖN MERKITYSTEN JA TÄYTTMYSTEN
YHTEENSOPIVUUDEN SEKÄ ORGANISAATIOON JUURTUNEISUUDEN
NÄKÖKULMASTA**

Anna Latva-Pukkila
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Joulukuu 2022

LATVA-PUKKILA, ANNA: Työpaikan vaihtoaiheet työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden sekä organisaatioon juurtuneisuuden näkökulmasta

Pro gradu -tutkielma, 46 s.

Ohjaaja: Johanna Rantanen

Psykologia

Joulukuu 2022

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten työn merkityksellisyys ja organisaatioon juurtuneisuus ovat yhteydessä työpaikan vaihtoaikeisiin. Tarkastelin työn merkityksellisyyden kokemuksia hyödyntämällä vastikään suomalaiseen kontekstiin validoitua työn merkitysten ja täyttymysten kyselyä eli TMT-kyselyä. Selvitin, miten yhteensopivuus sen kuudella osa-alueella (*perustarpeet ja turvallisuus, arvostus ja uramenestys, aitous ja toimijuus, itsensä kehittäminen ja kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä sekä laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen työn kautta*) on yhteydessä työpaikan vaihtoaikeisiin. Lisäksi selvitin, onko vahva organisaatioon juurtuneisuus yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikeisiin ja muuntaako se yhteyttä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden ja työpaikan vaihtoaikeiden välillä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin e-kyselynä loppuvuoden 2021 ja kevään 2022 aikana osana *MEANWELL – Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioille* -tutkimushanketta. Laajassa suomalaista työväestöä koskevassa yhdistelmäaineistossa ($n = 1085$, 71 % naisia) oli työntekijöitä erilaisilta toimialoilta julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Aineiston analysoinnissa hyödynsin päämenetelmänä lineaarista hierarkkista regressioanalyysia.

Tulokset osoittivat, että vahva työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus sekä vahva organisaatioon juurtuneisuus olivat yhteydessä vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Niiden vaikutus ei kuitenkaan riippunut toisistaan. Yhteensopivuus kaikilla kuudella työn merkitysten ja täyttymysten osa-alueella oli yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikeisiin, kun osa-alueita tarkasteltiin eritellysti. Tulokset antoivat alustavia viitteitä siitä, että vahva yhteensopivuus erityisesti aitous ja toimijuus -osa-alueella on tärkeä vähäisten työpaikan vaihtoaikeiden selittäjä. Organisaatioon juurtuneisuuden rooli oli voimakas: se selitti vähäisempiä vaihtoaikkeitä senkin jälkeen, kun yhteensopivuus työn merkitysten ja täyttymysten välillä oli otettu huomioon.

Tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten työn merkityksellisyys ja organisaatioon juurtuneisuus ovat yhteydessä työpaikan vaihtoaikeisiin. Poikkileikkausaineistoon perustuvassa tutkimuksessa ei ole mahdollista tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteista, mutta havaitut yhteydet viittaavat siihen, että työpaikan vaihtoaikkeitä ehkäisemiseksi voi olla hyödyllistä kiinnittää huomiota työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden sekä organisaatioon juurtuneisuuden mahdollistamiseen. Työntekijän näkökulmasta työn merkitysten ja täyttymysten vahva yhteensopivuus tarkoittaa sitä, että työ vastaa omia tarpeita ja tarjoaa mahdollisuuden itselle tärkeisiin asioihin. Osaavan henkilöstön pysyvyys on tärkeää organisaatioiden menestyksen ja toimintakyvyn kannalta, ja organisaatiot voivat hyödyntää tutkimuksen tarjoamaa tietoa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen tukena. TMT-kysely on lupaava menetelmä yksilöllisten työn merkityksellisyyden kokemusten selvittämiseen, ja voi toimia hyödyllisenä työkaluna niin tutkijoille kuin käytännön työelämän toimijoille myös henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Avainsanat: työpaikan vaihtoaiheet, henkilöstön vaihtuvuus, työn merkityksellisyys, TMT-kysely, organisaatioon juurtuneisuus

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Department of Psychology

LATVA-PUKKILA, ANNA: Turnover intentions from the perspective of the fit between vocational meanings and fulfillments and organizational embeddedness

Master's thesis, 46 pages

Supervisor: Johanna Rantanen

Psychology

December 2022

The purpose of this master's thesis was to investigate the relationships between turnover intentions, meaningful work considered as a fit between vocational meanings and fulfillments, and organizational embeddedness. In order to measure meaningful work, I used the recently validated Finnish version of the Vocational Meaning and Vocational Fulfillment Survey (VMFS). My aim was to investigate how the fit between vocational meanings and fulfillments on the six dimensions of the VMFS (*basic needs and security, recognition and career success, authenticity and agency, self-development and competence, belongingness at work and contributing to belongingness at work, contributing to broader purpose and everyday good doing*) is related to turnover intentions. I also examined the relationship between organizational embeddedness and turnover intentions. Furthermore, I investigated if organizational embeddedness moderates the relationship between the fit between vocational meanings and fulfillments and turnover intentions.

Data were gathered from various participant groups with e-surveys in the end of 2021 and in the spring 2022 as a part of the research project *MEANWELL – Meaningful work as a source of well-being in organizations*. The sample ($n = 1085$, 71 % women) consisted of employees representing a variety of industries in the public and private sector in Finland. The statistical analyses were performed using linear hierarchical regression analysis as the main method.

The results showed that a good fit between vocational meanings and fulfillments as well as high organizational embeddedness were associated with lower turnover intentions. However, no interaction effect was found. A good fit had a statistically significant relationship with lower turnover intentions on all of the six dimensions of the VMFS when the dimensions were examined separately. The results suggested that of the six dimensions, authenticity and agency might be the most important one in regard to turnover intentions. Moreover, the role of organizational embeddedness was highlighted: organizational embeddedness accounted for unique variance in turnover intentions beyond the fit between vocational meanings and fulfillments.

Overall, the present study contributes to better understanding of how meaningful work and organizational embeddedness are related to employees' intent to leave. Although causal inferences cannot be made in this cross-sectional study, the findings suggest that embedding employees and fostering meaningful work could help organizations in preventing turnover intentions. For an employee, a good fit between vocational meanings and fulfillments means that the present job is aligned with one's personal needs and provides possibilities for things one considers particularly important. Retaining key employees is critical for success, and organizations could benefit from the findings of this study when developing their leadership and human resources management practices. The VMFS provides a promising tool to investigate individual experiences of meaningful work, and it can be useful for researchers and practitioners alike also in the context of turnover.

Keywords: turnover intentions, employee turnover, meaningful work, the Vocational Meaning and Vocational Fulfillment Survey, organizational embeddedness

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	1
Henkilöstön vaihtuvuus ja työpaikan vaihtoaikheet	2
Työn merkityksellisyys ja TMT-kysely	4
Organisaatioon juurtuneisuus.....	8
Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	11
TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	14
Tutkimusaineisto ja osallistujat.....	14
Tutkimusmenetelmät ja muuttujat	15
Aineiston analysointi.....	17
TUTKIMUKSEN TULOKSET	19
Aineistoa kuvailevat tarkastelut	19
Regressioanalyysien tulokset	21
POHDINTA	29
Tutkimuksen päähavainnot	29
Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet	33
Käytännön suositukset	35
Johtopäätökset.....	36
LÄHTEET.....	38

JOHDANTO

Osaavan henkilöstön pysyvyys on tärkeää organisaatioiden menestyksen ja toimintakyvyn kannalta. Ymmärrys työpaikan vaihtoaikoiden taustalla vaikuttavista tekijöistä ja mekanismeista on hyödyllistä, kun pyrkimyksenä on sitouttaa hyviä työntekijöitä sekä vähentää ei-toivottua vaihtuvuutta ja siitä aiheutuvia kustannuksia. Tässä tutkimuksessa tarkastelen työpaikan vaihtoaikaita työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden sekä organisaatioon juurtuneisuuden näkökulmasta. Merkitykselliseksi koetun työn on havaittu olevan yhteydessä vahvaan organisaatioon sitoutumiseen ja vähäisempään haluun lähteä työpaikasta (ks. meta-analyysi Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay, 2019). Tutkimuksessani hyödynnettävä *Työn merkitysten ja täyttymysten kysely* eli TMT-kysely on uusi, käytännönläheinen työkalu työn merkityksellisyyden kokemuksen kartoittamiseen (Rantanen, 2021; Rantanen, Martela, Auvinen, Hyvönen & Feldt, painossa). TMT-kysely kartoittaa, miten yksilön työlleen asettamansa odotukset toteutuvat hänen nykyisessä työssään kuudella eri osa-alueella: 1) *perustarpeet ja turvallisuus*, 2) *arvostus ja uramenestys*, 3) *aitous ja toimijuus*, 4) *itsensä kehittäminen ja kyvykkyys*, 5) *yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä* sekä 6) *laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen työn kautta*. Tutkimuksessani selvitän, miten yhteensopivuus työn merkitysten ja täyttymysten välillä näillä kuudella osa-alueella on yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin.

Toisaalta tiedetään, että työhön kohdistuva tyytymättömyys ei välttämättä johda työpaikan jättämiseen, ja siksi on hyödyllistä kiinnittää huomiota myös siihen, mikä saa ihmiset jäämään. Organisaatioon juurtuneisuus kuvaa tekijöitä, jotka saavat yksilön pysymään työssään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hyvät työkaverit tai nykyiseen työhön liittyvät edut, joista yksilö ei haluaisi luopua. Vahva organisaatioon juurtuneisuus on yhdistetty vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001). Suomessa ei ole vielä juurikaan tehty tutkimusta Mitchellin ja kollegoiden vuosituhaten vaihteessa esittelemän organisaatioon juurtuneisuuden näkökulmasta, vaan tutkittu enemmän sille läheistä ilmiötä, organisaatioon sitoutumista (Huhtala & Feldt, 2016; Saari & Melin, 2020; Salminen, von Bonsdorff, Vanhala, McPhee & Miettinen, 2021; von Bonsdorff, Janhonen, Zhou & Vanhala, 2015). Tavoitteeni onkin tutkia suomalaisella aineistolla, miten organisaatioon juurtuneisuus on yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin. Ilmiönä organisaatioon juurtuneisuus ei ole yksiselitteisesti hyvä tai huono, vaan ratkaisevaa voi olla esimerkiksi se, millaisiin olosuhteisiin ihminen juurtuu. Tästä syystä selvitän myös organisaatioon juurtuneisuuden ja työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden yhdysvaikutusta työpaikan vaihtoaikaisiin. Voiko vahvan organisaatioon juurtuneisuuden varjopuolena olla esimerkiksi jumiutuminen työhön, jota yksilö ei koe itselleen merkitykselliseksi?

Henkilöstön vaihtuvuus ja työpaikan vaihtoaikheet

Osaavaa, ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana. Ei siis ole ihme, että henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvät kysymykset ovat kiehtoneet sekä tutkijoita että käytännön toimijoita jo yli vuosisadan ajan (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017). Vaihtuvuus aiheuttaa monenlaisia kustannuksia organisaatiolle. Uusien työntekijöiden rekrytointi, valinta ja perehdyttäminen on kallista (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Työntekijävaihdosten aiheuttamien välittömien kustannusten lisäksi vaihtuvuudella voi olla muita välittömiä ja välillisiä haittavaikutuksia. Organisaatiot saattavat menettää lähtevän työntekijän mukana sosiaalista pääomaa, arvokasta hiljaista tietoa tai kokeneen mentorin (Allen ym., 2010). Tiheä työntekijävaihtuvuus on yhdistetty heikompaan organisaation suorituskykyyn monella eri osa-alueella (Park & Shaw, 2013). Sen on havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi huonompaan asiakaspalvelun laatuun (Hausknecht, Trevor & Howard, 2009). Monet organisaatiot ovatkin yhä kiinnostuneempia siitä, miten pitää kiinni työntekijöistään. Tyypillisesti halutaan vähentää *vapaaehtoista vaihtuvuutta*, joka viittaa tilanteeseen, jossa työntekijä tekee päätöksen lähteä ja jättää työpaikkansa (Griffeth & Hom, 2001). Näissä tapauksissa on tyypillisesti kyse työntekijöistä, jotka organisaatio olisi halunnut pitää (Allen ym., 2010). Vaihtuvuus on organisaation kannalta haitallista esimerkiksi silloin, kun lähtijä on huippuosaaaja tai avainhenkilö, jonka taitoja on hankala korvata (Griffeth & Hom, 2001).

Henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä kysymyksiä on tutkittu paljon, ja vuosien saatossa on esitetty useita teorioita ja käsitteitä, joiden avulla on pyritty kuvaamaan ja selittämään sitä, mikä saa ihmiset lähtemään ja jäämään. Perinteiset teoriat (esim. March & Simon, 1958 ja Mobley, 1977) ovat korostaneet työhön liittyvän tyytymättömyyden ja työstä lähtemisen helppouden merkitystä lähtemisen ensisijaisina syinä. Varhaiset teoriat ovat muovanneet merkittävästi vaihtuvuutta käsittelevää tutkimusta ja teorianmuodostusta, ja niiden on esitetty jopa estäneen ja viivyttäneen uusien näkökulmien kehittämistä (Hom ym., 2017). Tutkimuksessani hyödyntämäni organisaation juurtuneisuuden malli (Mitchell ym., 2001) on esimerkki uudemmissa teorioista, jotka haastavat perinteisen näkökulman korostaen, että tyytymättömyyden ohella myös muut tekijät voivat olla keskeisiä ja mahdollisesti jopa olennaisempia henkilöstön vaihtuvuuden ja pysyvyyden kannalta.

Merkittävä osa vaihtuvuutta käsittelevästä tutkimuksesta tarkastelee, miten erilaiset tekijät, kuten esimerkiksi yksilön ominaisuudet, piirteet tai asenteet, työhön liittyvät seikat, organisaatiokonteksti tai organisaation juurtuneisuus ovat yhteydessä vaihtuvuuteen (ks. mm. meta-analyysit Griffeth, Hom & Gaertner 2000; Jiang, Liu, McKay, Lee & Mitchell, 2012; Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018). Vaihtuvuuteen yhteydessä olevien erilaisten tekijöiden suuri määrä

kuvastaa näkökulmien runsautta alan tutkimuskentällä, mutta herättää samalla kysymyksen, millä tekijöillä on kaikista olennaisin vaikutus (Rubenstein ym., 2018). Rubenstein ja kollegat (2018) tarkastelivat laajassa meta-analyysissään 57 erilaista vaihtuvuutta ennustavaa tekijää sekä vertasivat tuloksiaan aikaisempien meta-analyysien efektikokoihin. Perinteisistä, asenteisiin liittyvistä vaihtuvuuden selittäjistä organisaatioon sitoutumisen efektikoko oli pysynyt vakaana, kun taas työhön samaistumisen ja työtyytyväisyyden efektikoot olivat kasvaneet eli niiden merkitys vähäisemmän vaihtuvuuden ennakoijina oli aiempaa voimakkaampi (Rubenstein ym., 2018). Kaikilla edellä mainituilla kolmella tekijällä on siis osoitettu yhteys vähäisempään vaihtuvuuteen. Muuhun kuin organisaatioon kohdistuvan sitoutumisen (esim. sitoutuminen omaan uraan) ja yleisen tyytyväisyyden (esim. elämäntyytyväisyys) yhteydet vaihtuvuuteen olivat yksiä vahvimista, mikä havainnollistaa sitä, että myös asiat, jotka eivät liity suoraan työhön tai organisaatioon, voivat vaikuttaa työpaikan vaihtamista koskeviin päätöksiin. Rubensteinin ja kollegoiden (2018) mukaan myös yksilön ja kontekstin rajapintaan liittyvät tekijät (esim. työntekijän ja työympäristön välinen hyvä yhteensopivuus, vahva organisaatioon juurtuneisuus) lukeutuvat keskeisimpiin vähäisen vaihtuvuuden selittäjiin. Tämä tukee teorioita, joiden mukaan työntekijät pyrkivät tyypillisesti hakeutumaan työympäristöihin, jotka kokevat yhteensopiviksi omien ominaisuuksiensa, persoonallisuutensa ja arvojensa kanssa (Rubenstein ym., 2018).

Tutkimuksessani tarkastelen työpaikan vaihtoaikkeitä, mikä ei ole sama asia kuin varsinaiseen käyttäytymiseen viittaava toteutunut vaihtuvuus. *Lähtö-* tai *vaihtoaikkeitä* käsite (engl. quit intentions, turnover intentions, intention to leave) on vakiinnuttanut paikkansa vaihtuvuutta käsittelevässä kirjallisuudessa, sillä työn jättämiseen liittyvien aikomusten on havaittu olevan vahvimmin yhteydessä vaihtuvuuteen ja edeltävän usein lähtemistä (ks. esim. Hom ym., 2017). Rubensteinin ja kollegoiden (2018) meta-analyysissä työstä vetäytymiseen liittyvien ajatusten, kuten aikomuksen vaihtaa työpaikkaa, havaittiin korreloivan kaikkein voimakkaimmin toteutuneen vaihtuvuuden kanssa. Myös Griffethin ja kollegoiden (2000) meta-analyysissä vaihtuvuutta ennustivat parhaiten työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen ohella töiden etsiminen, vaihtoehtojen vertailu, lähtemiseen liittyvät ajatukset ja aikomukset jättää työ. Yhteys vaihtoaikkeitä ja vaihtuvuuden välillä on siis vahva, mutta samalla on tärkeää huomioida, että aikomukset eivät välttämättä johda toimintaan (Rubenstein ym., 2018). Näkökulma on olennainen tutkimukseni ja TMT-kyselyn käyttötarkoituksen kannalta. TMT-kysely voi tarjota organisaatioille käytännön työkalun varhaiseen välittämiseen johtamisen ja HR-työn tueksi: TMT-kysely profiileineen (ks. kuvio 2 tuonnempana sivulla 7) voi auttaa tunnistamaan esimerkiksi työhön kohdistuvaa tyytymättömyyttä jo aikaisessa vaiheessa, ja siten mahdollistaa puuttumisen asioihin ennen kuin tyytymättömyydestä mahdollisesti seuraavat aikomukset jättää nykyinen työ muuttuvat toiminnaksi.

Työpaikan vaihtoaikkeitä tarkastelevissa tutkimuksissa työtyytyväisyys (Zhang ym., 2021) sekä vahva organisaatioon sitoutuminen ja työntekijän kokemus organisaatiolta saadun tuen runsaudesta (Cho, Johanson & Guchait, 2009) on yhdistetty vähäisempiin aikomuksiin lähteä työstä. Työuupumus (Zhang ym., 2021), kohtuuton työn kuormittavuus ja kiusatuksi tulemisen pelko (Meriläinen, 2019) sekä vaaralliset tai riskialttiit työskentelyolosuhteet (Cottini, Kato & Westergaard-Nielsen, 2011) on puolestaan yhdistetty lisääntyneisiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Stressitekijöillä voi olla erilaisia vaikutuksia vaihtoaikkeisiin riippuen siitä, miten yksilö tulkitsee ne (ks. meta-analyysi Podsakoff, LePine & LePine, 2007; ks. myös Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017). Estevaatimukset eli stressitekijät, jotka haittaavat työntekoa ja estävät siihen liittyvää aikaansaamista, olivat yhteydessä vähäisempään työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen sekä lisääntyneisiin vaihtoaikkeisiin, vaihtuvuuteen ja vetäytymiskäyttäytymiseen. Haastevaatimusten eli stressitekijöiden, jotka kuormittavat, mutta joiden yksilö kuitenkin kokee haastavan itseään myönteisellä tavalla, yhteys edellä mainittuihin muuttujiin oli päinvastainen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että lähtöpäätöksiin vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä ja moninaisia. Henkilöstön vaihtuvuutta käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa onkin siirrytty ”one size fits all” näkökulmista kohti moniulotteisempia lähestymistapoja ja teorioita, jotka huomioivat sen, missä olosuhteissa mitkäkin tekijät vaikuttavat päätökseen vaihtaa työpaikkaa, sillä nämä tekijät voivat vaihdella tilanteesta riippuen (Hom ym., 2017). Näin ollen vaihtoaikkeitä tarkastelu työn merkitysten ja täyttymysten näkökulmasta voi olla hyödyllistä; TMT-kysely tarjoaa uudenlaisen lähestymistavan työn merkityksellisyyden kokemusten tarkasteluun tuottamalla tietoa yksilöllisistä tilanteista ja huomioiden erilaiset työn merkityksellisyyden lähteet (Rantanen ym., painossa).

Työn merkityksellisyys ja TMT-kysely

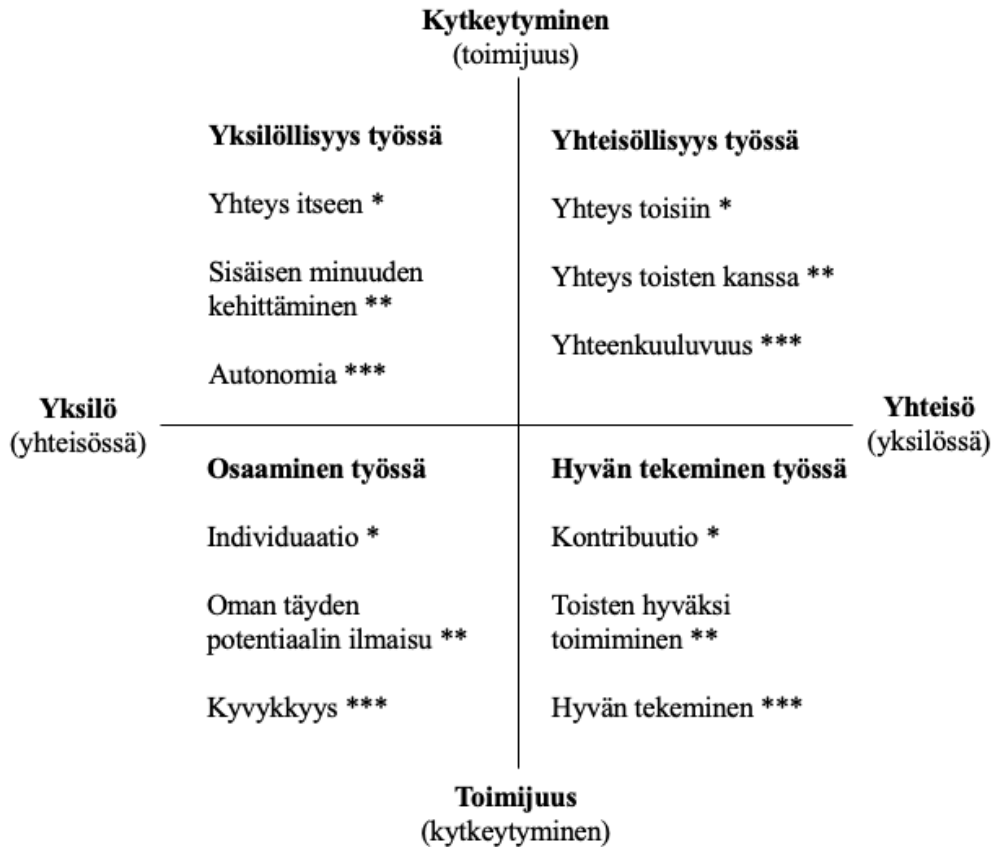
Työn merkityksellisyyteen liittyvä tutkimus sekä ymmärrys työn merkityksellisyyden kokemisen keskeisyydestä esimerkiksi työhyvinvoinnin, työhön sitoutumisen ja työmotivaation kannalta on lisääntynyt viime vuosina (Martela & Pessi, 2018; Allan ym., 2019). Monet haluavat tehdä työtä, jonka kokevat merkitykselliseksi (Suomalaisen Työn Liitto, 2015; Haikkola & Myllyniemi, 2020).

Työn merkitys kuvaa sitä, miten yksilö tulkitsee oman työnsä: mitä se hänelle tarkoittaa ja millainen asema työllä on hänen elämässään (Rosso, Dekas & Wrezniewski, 2010). Yhdelle työ saattaa tarkoittaa tapaa saada rahaa, toiselle pyhää kutsumusta ja kolmannelle sitä, että on jotain tekemistä. *Työn merkityksellisyys* puolestaan viittaa yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen työnsä arvosta, tärkeydestä ja myönteisestä merkityksestä (Allan ym. 2019; Martela & Pessi, 2018; Rosso

ym., 2010; Lepisto & Pratt, 2017). Työn merkityksistä ja merkityksellisyydestä puhutaan toisinaan toistensa synonyymeina (Rosso ym., 2010), mutta merkitys *kuvaa* tapoja ymmärtää työ, kun taas merkityksellisyys *arvottaa* työtä (Rosso ym., 2010; Martela & Pessi, 2018). Merkitykset voivat olla tunnesävyiltään myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja, mutta merkityksellisyydessä on kyse määritelmällisesti myönteisestä ilmiöstä (Lepisto & Pratt, 2017).

Työn merkityksellisyyden kokemukset ovat yksilöllisiä ja se, mikä kullekin tuottaa kokemusta työn merkityksellisyydestä, vaihtelee (Allan ym., 2019; Rosso ym., 2010; Lepistö & Pratt, 2017). Kyse ei ole niinkään pysyvistä psykologisesta tilasta, vaan yksilön kokemukset työn merkityksellisyydestä tai merkityksettömyydestä voivat vaihdella jaksoissa (Bailey & Madden, 2017). Ihmisellä voi olla useita erilaisia asioita, joita hän pitää työssä tärkeänä, ja jotka näin ollen synnyttävät kokemusta työn merkityksellisyydestä (Rantanen ym., painossa; Peterson, MacFarlane & Osborn, 2017; 2019). Tätä kokemusten moninaisuutta ilmentäen tutkimuskirjallisuudessa onkin löydetty toisistaan laadullisesti eroavat neljä osa-aluetta, joista työn merkityksellisyyden kokemukset kumpuavat. Rantanen kollegoineen (painossa) ovat yhdistäneet nämä ulottuvuudet ja niitä yhdistävän laajan kirjallisuuden suomeksi nelikentässä (Kuvio 1), mukaillen Rosson ja kollegoiden (2010, 114) ja Lips-Wiersman ja Wrightin (2012, 660) nelikenttiä käsitteineen. Rantanen kollegoineen on tuonut omaan nelikenttäänsä myös Martelan ja Riekin (2018) esittämät perustarpeet työssä. Työn merkityksellisyyden lähteiden nelikenttä rakentuu tältä laajalta teoreettiselta pohjalta kahdesta akselista, yksilö vs. yhteisö ja kytkeytyminen vs. toimijuus. Akselit muodostavat neljä osa-aluetta, jotka ovat *yksilöllisyys työssä*, *yhteisöllisyys työssä*, *osaaminen työssä* ja *hyvän tekeminen työssä*. Työn merkityksellisyyden kokemukset kumpuavat näiltä neljältä toisiinsa kietoutuvalta osa-alueelta: yksilö kytkeytyy ja toteuttaa toimijuuttaan samanaikaisesti sekä suhteessa itseensä ja yhteisöihinsä (Rantanen ym., painossa).

Tutkimuksessani lähestyn työn merkityksellisyyden kokemusta työn merkityksellisyyden lähteiden kautta Rantasen ja kollegoiden nelikenttää sekä siihen linkittyvää työn merkitysten ja täytymysten kyselyä hyödyntäen. TMT-kysely pohjautuu Yhdysvalloissa työelämä- ja uraohjauksen tarpeisiin kehitettyyn *Vocational Meaning and Fulfillment Surveyyn* eli VMFS-kyselyyn (Peterson ym., 2017; 2019). Suomalaisen käännös- ja sovitustyön yhteydessä VMFS-kyselyä on kehitetty edelleen sisällöllisesti ja teoreettisesti (Rantanen ym., painossa). Kehitystyön tuloksena syntynyt TMT-kysely koostuu kuudesta osa-alueesta, jotka nivoutuvat tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuihin, kuviossa 1 esitettyihin työn merkityksellisyyden lähteisiin (Rantanen, 2021): 1) *perustarpeet ja turvallisuus*, 2) *arvostus ja uramenestys*, 3) *aitous ja toimijuus*, 4) *itsensä kehittäminen ja kyvykyys*, 5) *yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä* sekä 6) *laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen työn kautta*.

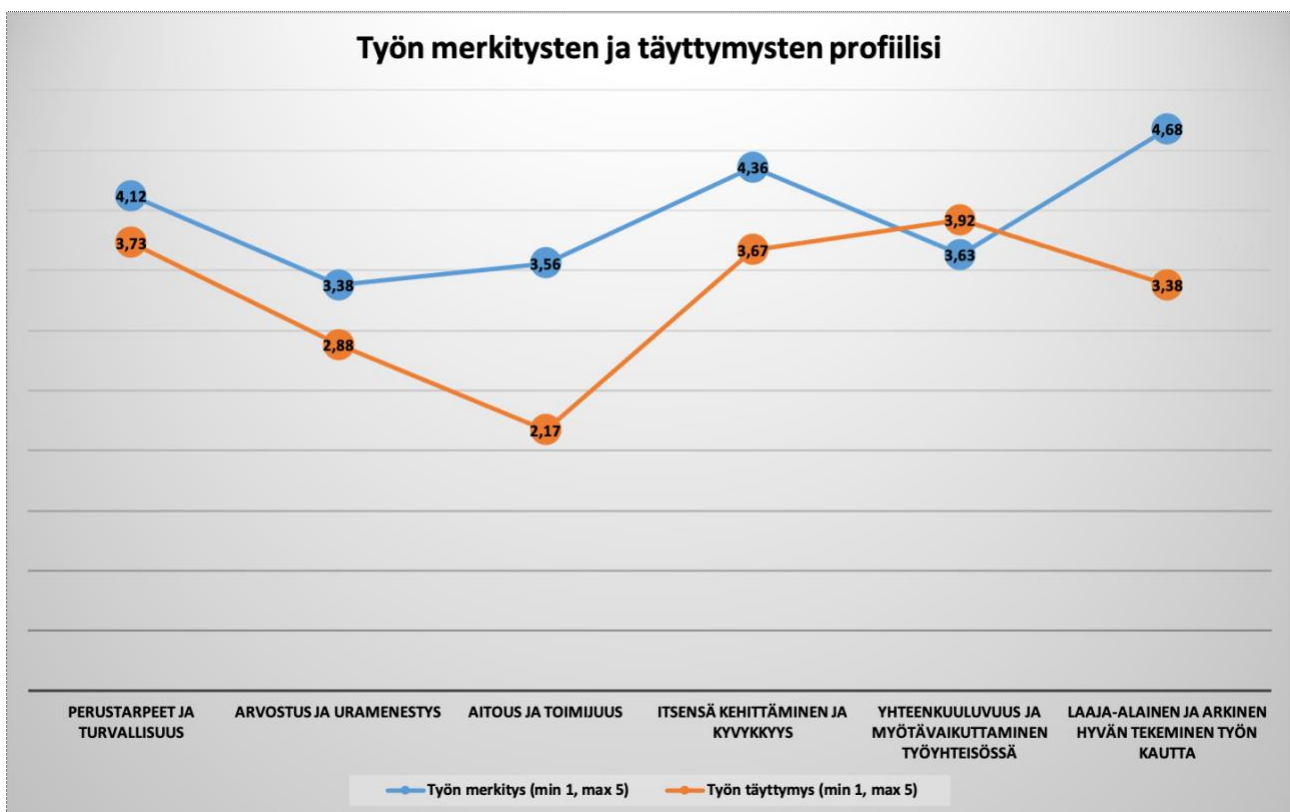


KUVIO 1. Työn merkityksellisuuden lähteiden nelikenttä Rantasen ja kollegoiden (painossa) esittämää kuviota mukailten. Kuvioon on yhdistetty Rosson ja kollegoiden* (2010, 114) sekä Lips-Wiersman ja Wrightin** (2012, 660) alkuperäiset nelikentät käsitteineen sekä lisätty Martelan ja Riekin*** (2018) esittämät psykologiset perustarpeet työssä. Rantanen ja kollegat ovat suomentaneet ja nimenneet nelikentän akselit ja osa-alueet uudelleen yhdistämistyön yhteydessä.

Rantanen (2021) kuvaa työn merkitysten ja täyttymysten kuutta osa-aluetta seuraavasti: *Perustarpeiden ja turvallisuuden* osa-aluetta tärkeänä pitävä yksilö haluaa, että työ tarjoaa toivotun toimeentulon tai elintason sekä vahvistaa psykologisen turvallisuuden ja vakauden tunnetta. *Arvostusta ja uramenestystä* merkityksellisenä pitävälle yksilölle työhön ja uraan liittyvät saavutukset, oman ammatillisen potentiaalin tavoittaminen ja tunnustuksen saaminen työstä ovat tärkeitä asioita. *Aitous ja toimijuutta* arvostavat yksilöt toivovat, että voivat toteuttaa itseään, hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä nauttia vapaudesta, vastuusta ja itsenäisyydestä työssään. Yksilöt, joille *itsensä kehittämisen ja kyvykkyden* osa-alue on tärkeä, toivovat voivansa oppia uutta, kehittyä ja haastaa itseään työssään sekä saada työhön liittyviä onnistumisen kokemuksia, jotka vahvistavat tunnetta omasta pätevyydestä. *Yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä* osa-aluetta tärkeänä pitävälle yksilölle työn merkityksellisyys kumpuaa hyvistä työkaverisuhteista sekä mahdollisuudesta toimia työyhteisön ja työtovereiden yhteisten tavoitteiden hyväksi. *Laaja-alaista*

ja arkista hyvän tekemistä tärkeänä pitävät yksilöt puolestaan toivovat voivansa toteuttaa työnsä kautta itseään ja omaa elämäänsä laajempaa tarkoitusta. Heille on tärkeää nähdä oman työnsä tulokset, vaikuttaa yhteiskuntaan myönteisesti ja toimia yhteisen hyvän eteen.

TMT-kysely perustuu näkemykselle siitä, että kokemus työn merkityksellisyydestä syntyy, kun yksilön nykyinen työ täyttää tai ylittää odotukset, joita hän on omalle työlleen asettanut. Vahva yhteensopivuus työn merkitysten ja täyttymysten välillä kertoo siis siitä, että yksilö kokee työnsä merkitykselliseksi. Heikko yhteensopivuus puolestaan viittaa ristiriitaan yksilön odotusten ja nykyisen työn välillä. TMT-kyselyn tuloksena vastaaja saa itselleen henkilökohtaisen, sen hetkistä tilannettaan kuvaavan työn merkitysten ja täyttymysten profiilin (ks. Kuvio 2), joka havainnollistaa, kuinka hyvin työn merkitykset ja täyttymykset kohtaavat kuudella eri osa-alueella. Visualisoinnin tarkoitus on auttaa yksilöä hahmottamaan omaa tilannettaan, ja siten tukea tätä urasuunnittelussa ja työtä koskevien päätösten tekemisessä (Peterson ym., 2017; Rantanen ym., painossa).



KUVIO 2. Esimerkki TMT-kyselyn tuottamasta työn merkitysten ja täyttymysten profiilista. Sininen viiva kuvaa työn merkityksiä ja oranssi viiva työn täyttymyksiä. Kuviossa olevien pallojen ja niiden sisältämien osa-aluekeskiarvojen etäisyys toisistaan kuvaa yhteensopivuuden voimakkuutta. Mitä lähempänä osa-aluekeskiarvot ovat toisiaan, sitä paremmin nykyinen työ vastaa vastaajan odotuksia.

TMT- tai VMFS-kyselyä ei ole toistaiseksi hyödynnetty henkilöstön vaihtuvuutta tai työpaikan vaihtoaikkeitä käsittelevissä tutkimuksissa. Työn merkityksellisuuden ja työpaikan vaihtoaikkeitä yhteyttä on kuitenkin tutkittu jonkin verran hyödyntäen muita työn merkityksellisuuden kokemuksia arvioivia kyselyitä (ks. esim. Steger, Dik & Duffy, 2012; Lips-Wiersma & Wright, 2012). Oman työn merkitykselliseksi kokeminen on yhdistetty vähäisempiin aikomuksiin lähteä työstä (Allan ym., 2019, Steger ym., 2012; Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, Di Fabio & Bernaud, 2016; Fairlie, 2011). Lisäksi merkityksellisellä työllä on havaittu yhteys vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen (Allan ym., 2019, Geldenhuys, Łaba & Venter, 2014, Steger ym., 2012; Fairlie, 2011). Hu ja Hirsh (2017) selvittivät merkityksellisen työn, palkan ja vaihtoaikkeitä välisiä yhteyksiä ja havaitsivat, että työntekijät, jotka raportoivat vahvempaa työn merkityksellisuuden kokemusta, kieltäytyivät muita todennäköisemmin korkeampipalkkaisesta työstä muualla. Eräässä tutkimuksessa osoitettiin, että organisaatioon liittyvät nostalgian kokemukset (esim. organisaation yhteisiin tapahtumiin liittyvät myönteiset muistot) lisäsivät kokemusta työn merkityksellisyydestä, ja olivat sitä kautta yhteydessä vähäisempiin aikomuksiin lähteä työstä (Leunissen, Sedikides, Wildschut & Cohen, 2018).

Työn merkityksellisuuden on niin ikään havaittu korreloivan erittäin merkitsevästi vaihtuvuuden ja työpaikan vaihtoaikkeitä perinteisen ennakoijan, tyytyväisyyden kanssa (ks. meta-analyysi: Allan ym., 2019). Työn merkityksellisyys ja tyytyväisyys kietoutuvat yhteen myös TMT-kyselyssä, joka mittaa nykyisen työn ominaisuuksia ja tuo esiin tyytymättömyyden ja tyytyväisyyden aiheita työssä eri osa-alueilla. Nämä puolestaan synnyttävät työn merkityksättömyyden tai merkityksellisuuden kokemuksia, jotka taas voivat herättää joko työpaikan vaihtamiseen liittyviä aikomuksia tai edeltää niiden puuttumista. Selvittämällä työn merkityksellisuuden lähteiden eli työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden yhteyksiä työpaikan vaihtoaikkeisiin voidaan saada aiempaa tarkempaa tietoa vaihtoaikkeitä selittävästä tekijöistä. Onko jokin työn merkityksellisuuden osa-alue erityisen olennainen, kun tarkastellaan työpaikan vaihtamiseen liittyviä aikomuksia?

Organisaatioon juurtuneisuus

Tiedetään, että työhön kohdistuva tyytymättömyys tai kokemukset työn merkityksättömyydestä eivät välttämättä johda työpaikan vaihtamiseen. Onkin hyödyllistä kiinnittää huomiota myös siihen, mikä saa ihmiset jäämään. Organisaatioon juurtuneisuuden käsite kuvaa kaikkia niitä voimia, jotka *pitävät* ihmisen nykyisessä työsuhteessaan. Mitchell kollegoineen (2001) esitteli työhön juurtuneisuuden (engl. job embeddedness) käsitteen vuosituhannen vaihteessa pyrkimyksenään lisätä ymmärrystä

siitä, miksi ihmiset jäävät työpaikkaansa – mahdollisesti silloinkin, kun ovat tyytymättömiä työhönsä. Organisaatioon juurtuneisuuden yhtenä lähikäsitteenä voidaan pitää organisaatioon sitoutumista (engl. organizational commitment). Organisaatioon sitoutuminen on keskeinen vaihtoaikojen ja vaihtuvuuden ennakoija (Rubenstein ym., 2018), ja sitä on tutkittu paljon. Myös Suomessa on tehty organisaatioon sitoutumiseen liittyvää tutkimusta (ks. mm. Huhtala & Feldt, 2016; Saari & Melin, 2020; Salminen ym., 2021; von Bonsdorff ym., 2015). Tutkimuksessani keskityn kuitenkin organisaatioon juurtuneisuuteen, jota ei ole Suomessa vielä juurikaan tutkittu. Käsitteillä on yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja (Mitchell ym., 2001). Organisaatioon sitoutuneisuus voidaan määritellä työhön kohdistuvaksi asenteeksi ja psykologiseksi kytkökseksi, joka muodostuu työntekijän ja organisaation välille (Allen & Meyer, 1996), kun taas organisaatioon juurtuneisuuden mallissa huomio kiinnittyy myös organisaation ja työn ulkopuolella oleviin tekijöihin, jotka saavat aikaan juurtumista. Toisin kuin organisaatioon juurtuneisuuteen, organisaatioon sitoutumiseen liittyy keskeisesti tunneperäinen kiinnittyminen organisaatioon (Mitchell ym., 2001).

Organisaatioon juurtuneisuuden käsitteelle ei ole vielä vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Termin voisi kääntää myös työhön tai työpaikkaan juurtuneisuudeksi. Tutkimuksessani käytän käsitettä organisaatioon juurtuneisuus, sillä suomen kielessä organisaatio on työpaikkaa laajempi käsite. Työhön juurtuminen kiinnittää yksilön tyypillisesti myös organisaatioon, mutta organisaatioon juurtuminen ei välttämättä edellytä työhön juurtumista (Ng & Feldman, 2007). Myös englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa esiintyy käsitteellistä epäselvyyttä, ja termejä työhön juurtuneisuus ja organisaatioon juurtuneisuus (engl. organizational embeddedness) käytetään toisinaan synonyymeina (ks. esim. Allen, Peltokorpi & Rubenstein, 2016; Peltokorpi, Allen & Froese, 2015). Tässä tutkimuksessa käyttämäni Crossleyn, Bennettin, Jexin ja Burnfieldin (2007) mittarin nimessä on käsite ”job embeddedness”, mutta sen väittämät kuitenkin kuvaavat ensisijaisesti organisaatioon juurtumista. Myös tästä syystä olen valinnut käyttää organisaatioon juurtuneisuuden käsitettä tutkimuksessani.

Organisaatioon juurtuneisuus ei ole työhön kohdistuvan tyytymättömyyden kaltainen työntävä tekijä, vaan kuvaa pysyvyyttä ja jäämistä (Mitchell ym., 2001). Asiat, jotka saavat yksilön lähtemään organisaatiosta, eivät välttämättä ole samoja kuin ne, jotka pitävät tämän työssään. Mitchell kollegoineen (2001) kuvaa organisaatioon juurtuneisuuden kokonaisuudeksi, joka muodostuu kolmenlaisista voimista, jotka pitävät ihmisiä nykyisissä työsuhteissaan: *yhteyksistä* (engl. links), *yhteensopivuudesta* (engl. fit) ja *uhrauksista* (engl. sacrifice). Yhteydet viittaavat erilaisiin sosiaalisiin siteisiin, joita yksilö on muodostanut työpaikallaan muihin ihmisiin, tiimeihin tai ryhmiin. Yhteydet voivat ilmetä esimerkiksi ystävyysuhteina tai työtehtävien keskinäisenä kietoutumisena toisiinsa. Mitä enemmän kytköksiä yksilöllä on organisaationsa sisällä, sitä

voimakkaammin hänen voi ajatella juurtuneensa organisaatioon (Allen ym., 2016). Yhteensopivuus kuvaa sitä, missä määrin yksilö kokee sopivansa yhteen työn, organisaation ja yhteisön kanssa. Vahva kokemus yhteensopivuudesta tarkoittaa voimakasta juurtuneisuutta, ja voi näkyä käytännössä esimerkiksi siten, että yksilö kokee omien kykyjensä ja kiinnostuksen kohteidensa olevan samankaltaisia organisaatiostaan kumpuavien tarpeiden kanssa (Allen ym., 2016). Uhraukset tarkoittavat kaikkia niitä asioita, jotka yksilö menettäisi, mikäli jättäisi työpaikkansa. Uhraukset voivat olla konkreettisia taloudellisia menetyksiä, joita lähtemisestä aiheutuisi yksilölle, kuten palkkaa tai työsuhte-etuja. Myös erinomaisesta työpaikan sijainnista, viihtyisästä toimistotilasta tai joustavasta työajasta luopuminen ovat esimerkkejä mahdollisista uhrauksista. Mitä suuremmiksi yksilö arvioi työpaikasta lähtemisestä aiheutuvat kokonaiskustannukset, sitä vahvemmin hän on juurtunut organisaatioonsa (Allen ym., 2016).

Organisaatioon juurtuneisuuden malli on herättänyt laajasti kiinnostusta, ja siihen liittyvä tutkimus on lisääntynyt nopeasti (Hom ym., 2017). Tutkimusnäyttöä on karttunut siitä, että organisaatioon juurtuneisuus lisää ymmärrystä vaihtuvuutta selittävistä ilmiöistä, kun vaihtuvuuden perinteisten selittäjien vaikutus on huomioitu (Hom ym., 2017). Vahvalla organisaatioon juurtuneisuudella on todettu yhteys vähäisempiin vaihtoaikeisiin ja toteutuneeseen vaihtuvuuteen, kun työtyytyväisyys, tunneperäinen työhön sitoutuminen ja vaihtoehdot työlle on kontrolloitu (ks. meta-analyysi Jiang ym., 2012). Organisaatioon juurtuneisuus on yhdistetty myös muihin organisaatioille hyödyllisiin asioihin, kuten uusia innovaatioita edistävään käyttäytymiseen (Ng & Feldman, 2010a) sekä hyvään työssä suoriutumiseen ja suotuisaan organisaatiokansalaisuuteen, jota kuvaa esimerkiksi työntekijän aloitteellisuus ja organisaation toimintaa edistävien asioiden tekeminen silloinkin, kun niitä ei varsinaisesti vaadita tai edellytetä (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton & Holtom, 2004). Lisäksi on viitteitä siitä, että vahvalla organisaatioon juurtuneisuudella on suojaava vaikutus, joka auttaa vähentämään kielteisten työssä tapahtuvien asioiden ja niiden synnyttämien lähtöaikeiden haitallisia vaikutuksia (Burton, Holtom, Sablinski, Mitchell & Lee, 2010).

Tutkimuskirjallisuudessa organisaatioon juurtuneisuutta onkin lähestytty ensisijaisesti positiivisena ilmiönä (Hom ym., 2017), ja organisaatioita on kannustettu edistämään ja vahvistamaan työntekijöidensä juurtumista (ks. esim. Jiang ym. 2012; Tian, Cordery & Gamble, 2016; Crossley ym., 2007). Keskustelu ilmiöön liittyvistä mahdollisista haitoista on kuitenkin lisääntynyt (ks. esim. Hom ym., 2017; Lee, Burch & Mitchell, 2014), ja organisaatioon juurtuneisuuden varjopuolista on alkanut ilmestyä empiiristä tutkimusta. Ng ja Feldman (2010b) havaitsivat, että mitä juurtuneempi työntekijä koki olevansa, sitä todennäköisemmin hän raportoi myöhemmin vähäisempää sosiaalisen pääoman kehittämiseen liittyvää käyttäytymistä (esim. ihmissuhteiden vaaliminen ja verkostoituminen). Sosiaalisen pääoman kehittämiseen liittyvän käyttäytymisen väheneminen oli

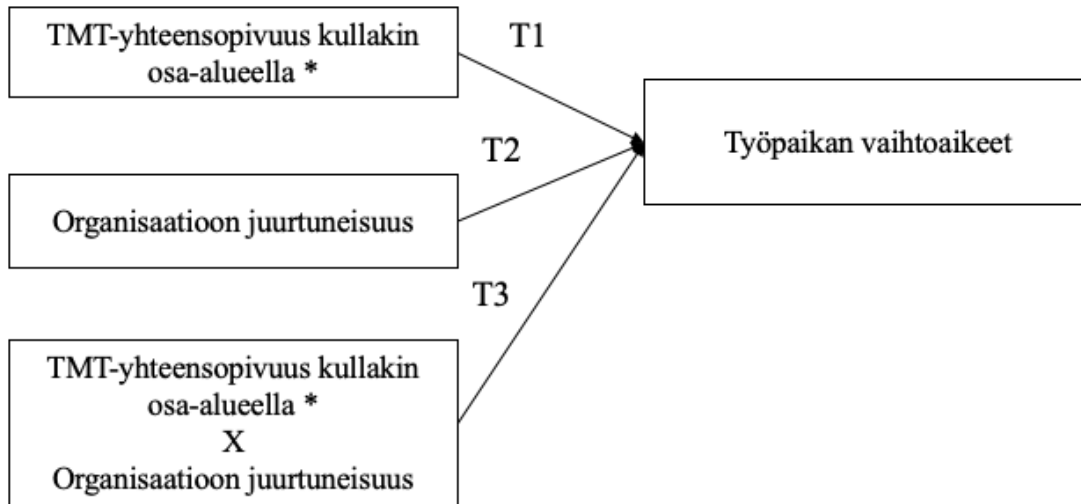
puolestaan yhteydessä inhimillisen pääoman kehittämiseen liittyvään käyttäytymiseen (esim. koulutuksiin osallistuminen). Vahva organisaatioon juurtuneisuus saattaa siis sosiaalisen ja inhimillisen pääoman heikentymisen kautta haitata yksilön urakehitystä. Sosiaalisen ja inhimillisen pääoman väheneminen voi heikentää myös organisaation suorituskykyä. Toisessa tutkimuksessaan Ng ja Feldman (2012) osoittivat, että organisaatioon juurtuneisuuden vahvistumisella oli yhteys perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvien haasteiden lisääntymiseen. Allen kollegoineen (2016) puolestaan tuo esille, että organisaatioon juurtuneisuus voi ilmetä kokemuksena ei-toivottuun tilanteeseen jumiutumisen ja uhata näin yksilön hyvinvointia. Heidän Japanissa ja Yhdysvalloissa toteuttamissaan tutkimuksissa haitallisiin työskentelyolosuhteisiin juurtuneet raportoivat enemmän terveyteen liittyviä kielteisiä oireita (esim. fyysiset oireet, unen heikko laatu, uupuneisuus). Suuremmasta terveysoireiden määrästä huolimatta he harkitsivat työn jättämistä vähemmän todennäköisesti kuin vähemmän organisaatioonsa juurtuneet työntekijät.

Organisaatioon juurtuneisuus ei siis itsessään ole yksiselitteisesti hyvä tai huono ilmiö. Olennaista on, tarkastellaanko asiaa organisaatioon vai työntekijän näkökulmasta, pitkällä vai lyhyellä aikavälillä ja millaisia vaikutuksia organisaatioon juurtuneisuudella toivotaan olevan (Ng & Feldman, 2010b). Yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta ratkaisevaa voi olla, millaisiin olosuhteisiin tämä juurtuu (Allen ym., 2016). Mitä tapahtuu esimerkiksi silloin, jos työntekijä on juurtunut negatiivisiin työoloihin, kuten vähämerkitykseksi kokemaansa työhön?

Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työn merkitysten ja täyttymysten välisen yhteensopivuuden sekä organisaatioon juurtuneisuuden yhteyksiä työpaikan vaihtoaikaisiin tutkimusasetelmaani jäsentävän kuvion 3 mukaisesti. Merkitykselliseksi koettu työ on yhdistetty vähäisempään haluun lähteä työpaikasta (ks. esim. Allan ym., 2019). Työn kokeminen merkitykselliseksi on siis tärkeää, kun halutaan ehkäistä tyytymättömyyden kasvamista vaihtoaikoiden kautta toiminnaksi. Työn merkitysten ja työn täyttymysten heikon tai vahvan yhteensopivuuden yhteyttä työpaikan vaihtoaikaisiin ei kuitenkaan ole vielä tutkittu. Tutkimuksessani lähestyn työn merkityksellisyyden kokemusta erilaisia työn merkityksellisyyden lähteitä eritellysti kartoittavaa TMT-kyselyä hyödyntäen. Myös vahva organisaatioon juurtuneisuus on yhdistetty vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa (Mitchell ym., 2001). Suomessa organisaatioon juurtuneisuutta ei ole vielä juurikaan tutkittu, ja tavoitteeni onkin selvittää käytössäni olevalla suomalaisella aineistolla, miten

organisaatioon juurtuneisuus on yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin. Pyrkimyksenäni on näin saada aiempaa tarkempaa ymmärrystä siitä, millaiset tekijät selittävät työpaikan vaihtoaikaita.



KUVIO 3. Tutkimusasetelma. * Yhteensopivuus työn merkitysten ja täyttymysten välillä kuudella osa-alueella: 1) perustarpeet ja turvallisuus, 2) arvostus ja uramenestys, 3) aitous ja toimijuus, 4) itsensä kehittäminen ja kyvykkyys, 5) yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä ja 6) laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen työn kautta.

Kuvion 3 nuolen T1 mukaisesti tavoitteenani on ensiksi selvittää tutkimuskysymyksenä 1, *miten yhteensopivuus työn merkitysten ja täyttymysten välillä kuudella eri osa-alueella 1) perustarpeet ja turvallisuus, 2) arvostus ja uramenestys, 3) aitous ja toimijuus, 4) itsensä kehittäminen ja kyvykkyys, 5) yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä sekä 6) laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen on yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin?* Aiemmassa kirjallisuudessa merkitykselliseksi koetun työn on havaittu olevan yhteydessä vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen (Allan ym., 2019; Steger ym., 2012) ja vähäisempiin aikomuksiin lähteä työstä (Allan ym., 2019; Steger ym., 2012; Arnoux-Nicolas ym., 2016). Näin ollen on perusteltua olettaa, että työn merkitysten ja täyttymysten vahva yhteensopivuus on yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikaisiin. Toisaalta työn merkityksellisyyden yhteyttä työpaikan vaihtoaikaisiin ei ole vielä tutkittu eritellysti työn merkitysten ja täyttymysten näkökulmasta. On mahdollista, että yhteensopivuus ei ole kaikilla TMT-kyselyn kuudella osa-alueella itsenäisesti yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin.

Toiseksi kuvion 3 nuolen T2 mukaisesti tavoitteeni on selvittää tutkimuskysymyksenä 2, *onko vahva organisaatioon juurtuneisuus yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikaisiin myös suomalaisilla työntekijöillä*. Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla oletan, että organisaatioon juurtuneisuudella on yhteys vähäisempiin vaihtoaikaisiin myös suomalaista aineistoa hyödyntävässä tutkimuksessani, sillä vahva organisaatioon juurtuneisuus on muualla toteutetuissa tutkimuksissa yhdistetty vähäisempään vaihtuvuuteen (Rubenstein ym., 2018; Mitchell ym., 2001) ja vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa (Mitchell ym., 2001).

Kolmanneksi kuvion 3 nuolen T3 mukaisesti tutkin tutkimuskysymyksenä 3, *muuntaako organisaatioon juurtuneisuus työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden ja työpaikan välistä yhteyttä*. Toisin sanoen olen kiinnostunut selvittämään, onko organisaatioon juurtuneisuudella ja työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudella suorien yhteyksien (T2 ja T1) lisäksi yhdysvaikutusta suhteessa työpaikan vaihtoaikaisiin (T3). Organisaatioon juurtuneisuuden ja työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden yhdysvaikutusta suhteessa työpaikan vaihtoaikaisiin ei ole vielä tutkittu, joten kolmatta tutkimuskysymystäni ajatellen ei ole mahdollista tehdä ennakkoletuksia aikaisempiin samanlaisiin tutkimustuloksiin nojaten. On mahdollista, että vahva organisaatioon juurtuneisuus on yhteydessä vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa myös silloin, kun työn merkitysten ja täyttymysten välinen yhteensopivuus on heikkoa eli niiden välillä on ristiriitaa. Käytännössä tällainen muuntava yhteys voisi tarkoittaa, että organisaatioon juurtuneisuudella on myönteinen, ristiriidoilta suojaava rooli suhteessa työpaikan vaihtoaikaisiin. Toisaalta samaan muuntavaan yhteyteen voi liittyä varjopuolena se, että työntekijä jää ikään kuin jumiin itselleen epätyytyttävään ja vähämerkityksiseen työhön, sillä on juurtunut organisaatioon, eikä siksi harkitse lähtemistä. Myös muut yhteisvaikutukset ovat mahdollisia. Työpaikan vaihtoaikaiset saattavat olla erityisen vähäisiä esimerkiksi työntekijöillä, joilla sekä organisaatioon juurtuneisuus että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus on vahvaa. On myös mahdollista, että työpaikan vaihtoaikaiset ovat yleisempiä vähäisesti juurtuneilla työntekijöillä huolimatta siitä, että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus on vahvaa.

TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusaineisto ja osallistujat

Hyödynnän pro gradu -tutkielmassani MEANWELL – Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioille -tutkimushankkeen e-kyselyaineistoa (Jyväskylän yliopisto, 2022). Kyseessä on laaja suomalaista työväestöä koskeva yhdistelmäaineisto, joka kerättiin e-kyselynä loppuvuoden 2021 ja kevään 2022 aikana tutkimukseen osallistujien vastatessa heitä ja heidän organisaatioitaan koskevaan työhyvinvointikartoitukseen. Aineistoa kerättiin eri tavoin MEANWELL-hankkeen yhteistyökumppaneiden kautta. Mukana oli julkista, yksityistä ja kolmatta sektoria edustavia organisaatioita. Tutkimuksen osallistujat olivat erään kunnan opetus- ja kasvatuspalvelujen henkilöstöä (11.3 % kokonaisaineistosta), erään yliopiston yhden tiedekunnan henkilöstöä (9.8 %), kahden yliopiston opintojensa ohella työskenteleviä opiskelijoita (3.1 %), yhden henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijöiden esihenkilöstöä (4.9 %) ja vuokratyöntekijöitä (2.8 %), yhden puutarha- ja kodin käyttötarvikeyrityksen myymälähenkilöstöä (5.6 %), yhden työterveyspalveluyrityksen psykologeja (2.2 %) ja heidän asiakaskuntaansa (5.4 %) sekä kahden ammattiliiton, tekniikan (23.8 %) ja lakialan (31.2 %), jäsenistöä. Tutkimuksen osallistujat edustivat siis monipuolisesti työelämän erilaisia konteksteja, ja tutkimuksessani käytin tätä kokonaisaineistoa ($n = 1085$) ilman sen jakamista edellä kuvattuihin osiin.

Käyttöni saamassani tutkimusaineistossa osallistujia oli siis yhteensä 1085, ja heistä oli naisia 71.3 % ja miehiä 28.7 %. Osallistujien keski-ikä oli 43.5 vuotta (keskihajonta = 11.2; vaihteluväli 16 – 70). Korkeimpana koulutuksena 0.5 %:lla oli kansa-, keski- tai peruskoulu; 4.9 %:lla ammattikoulu, ammatillinen perustutkinto tai ammattitutkinto; 1.9 %:lla lukio; 3.6 %:lla erikoisammattitutkinto tai ammatillinen opisto; 6.8 %:lla ammattikorkeakoulututkinto (AMK); 0.7 %:lla ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK), 3.7 %:lla kandidaatin tutkinto; 65.5 %:lla maisterin tutkinto; 11.9 %:lla yliopistollinen jatkotutkinto (lisensiaatti tai tohtori) sekä 0.5 %:lla jokin muu tutkinto.

Kaikki osallistujat olivat töissä joko osana organisaatiota tai omaa yritystä, joka työllistää muitakin. Osallistujat olivat työskennelleet nykyisessä organisaatiossaan tai työtilanteessa keskimäärin 8.4 vuotta (keskihajonta = 8.8; vaihteluväli 0 – 40). Osallistujien itse ilmoittamien ammattiasema- ja koulutustaustatietojen perusteella osallistujista 9.1 % luokiteltiin työntekijöihin (taustalla pääosin korkeintaan toisen asteen koulutus), 7.0 % asiantuntijoihin (taustalla pääosin alempi ammattikorkeakoulututkinto tai kandidaatin tutkinto), 61.8 % erityisasiantuntijoihin (taustalla pääosin ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai maisterin, lisensiaatin tai tohtorin tutkinto) ja 22.0 %

johtajiin, esihenkilöihin tai yrittäjiin, joilla on alaisia. Osallistujien keskimääräinen viikkotyötuntimäärä oli 38.6 tuntia (keskihajonta = 8.1; vaihteluväli 0 – 80).

Tutkimusmenetelmät ja muuttujat

Työn merkitykset ja täyttymykset. Työn merkityksiä ja täyttymyksiä selvitettiin TMT-kyselyn lyhyellä versiolla (vielä julkaisematon). Ensimmäisessä työn merkitysten osuudessa on 24 väittämää, ja vastaajaa pyydetään arvioimaan, kuinka tärkeää hänelle on, että *työ yleisesti ottaen* antaa mahdollisuuden väittämässä kuvattuihin asioihin. Vastaaja arvioi väittämiä viisiportaisella asteikolla: 1 = ei kovin tärkeää, 2 = vähän tärkeää, 3 = jokseenkin tärkeää, 4 = hyvin tärkeää, 5 = erittäin tärkeää. Tämän jälkeen vastaajat arvioivat toisessa osuudessa samat 24 väittämää työn täyttymysten näkökulmasta. Heitä pyydetään arvioimaan, kuinka hyvin *nykyinen pääasiallinen työ* antaa mahdollisuuden väittämässä esitettyihin asioihin: 1 = ei juuri lainkaan, 2 = vähäisessä määrin, 3 = jokseenkin hyvin, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin.

TMT-kyselyn 24 väittämää kartoittavat edellä kuvatusti työn merkityksiä ja täyttymyksiä työn merkityksellisyyden lähteiden kuudella osa-alueella. *Perustarpeita ja turvallisuutta* mittaa 4 väittämää (esim. ”Kattaa asuinkulut toiveiden mukaisessa kodissa” ja ”Varmuuteen ja tasapainoiseen arkeen elämässä”) ja osa-alueen reliabiliteetti Cronbachin alfalla kuvattuna oli työn merkitystä kartoittavien väittämien osalta tässä aineistossa .83 ja työn täyttymyksiä kartoittavien väittämien osalta .87. *Arvostusta ja uramenestystä* mittaa 4 väittämää (esim. ”Olla arvostettu työssä” ja ”Ansoitua ja edetä uralla”) ja tämän osa-alueen reliabiliteetti oli työn merkitystä kartoittavien väittämien osalta .78 ja työn täyttymyksiä kartoittavien väittämien osalta .87. *Aitoutta ja toimijuutta* mittaa 4 väittämää (esim. ”Toteuttaa itselle tärkeitä asioita työssä” ja ”Päätää asioista itsenäisesti työssä”) ja tämän osa-alueen reliabiliteetti oli työn merkitystä kartoittavien väittämien osalta .73 ja työn täyttymyksiä kartoittavien väittämien osalta .84. *Itsensä kehittämistä ja kyvykkyyttä* mittaa 4 väittämää (esim. ”Oman osaamisen ja itsensä kehittämiseen” ja ”Tuntea itsensä osaavaksi työssä”) ja tämän osa-alueen reliabiliteetti oli työn merkitystä kartoittavien väittämien osalta .79 ja työn täyttymyksiä kartoittavien väittämien osalta .86. *Yhteenkuuluvuutta ja myötävaikuttamista työyhteisössä* mittaa 4 väittämää (esim. ”Kuulua itselle tärkeään yhteisöön ja ”Edistää työyhteisön yhteishenkeä”) ja tämän osa-alueen reliabiliteetti oli työn merkitystä kartoittavien väittämien osalta .86 ja työn täyttymyksiä kartoittavien väittämien osalta .90. *Laaja-alaista ja arkista hyväntekeemistä* mittaa 4 väittämää (esim. ”Edistää asioita, jotka tekevät maailmasta paremman paikan” ja ”Vaikuttaa

myönteisesti muiden ihmisten arkeen ja elämään”) ja tämän osa-alueen reliabiliteetti oli työn merkitystä kartoittavien väittämien osalta .84 ja työn täyttymyksiä kartoittavien väittämien osalta .89.

Kaikille TMT-kyselyn kuudelle osa-alueelle muodostettiin yhteensopivuusmuuttuja, joka kuvaa kunkin vastaajan työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta kyseisellä osa-alueella. Yhteensopivuusmuuttuja muodostettiin vähentämällä työn merkitys -muuttujan keskiarvo työn täyttymys -muuttujan keskiarvosta. Näin ollen yhteensopivuusmuuttujan negatiivinen arvo kuvaa työn merkitysten ja täyttymysten ristiriitaa eli vähäistä yhteensopivuutta. Positiivinen arvo puolestaan kuvaa vahvaa työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta, joka voi tarkoittaa myös erittäin suotuisaa yhteensopivuutta silloin, kun työn täyttymyksen keskiarvo ylittää työn merkityksen keskiarvon reilusti.

Organisaatioon juurtuneisuus. Organisaatioon juurtuneisuutta mitattiin viidellä väittämällä, jotka valittiin alkuperäisen globaalin organisaatioon juurtuneisuuden mittarin seitsemästä väittämästä (Crossley ym., 2007). Mukaan otettiin väittämät, joilla oli korkeimmat faktorilataukset, jotka yhtäaikaaisesti olivat sisällöllisesti mielekkäitä ja toivat uuden näkökulman kokonaisuuteen, ja jotka eivät olleet liian tautologisia suhteessa toisiinsa. Ennen väittämien arvioimista vastaajia pyydettiin lukemaan introteksti: ”Kun huomioit sekä työhön liittyvät (esim. työn sopivuus sinulle, työpaikan ihmissuhteet) että muuhun elämään liittyvät (esim. taloudellinen tilanne, työn ja muun elämän yhteensovittaminen) asiat, arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinua suhteessa organisaatioon, jossa nyt työskentelet.” Tämän jälkeen osallistujat arvioivat väittämiä (esim. ”Olen kiintynyt tähän organisaatioon”, ”Olen liian kytöksissä tähän organisaatioon lähteäkseni”) viisiportaisella asteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en eri enkä samaa mieltä, 4 = samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Väittämistä muodostetun keskiarvosummamuuttujan reliabiliteetti oli tässä aineistossa .88.

Työpaikan vaihtoaikeet. Työpaikan vaihtoaikeita selvitettiin yhdellä väittämällä (”On todennäköistä, että vaihdan työpaikkaa lähitulevaisuudessa.”), jota vastaajat arvioivat viisiportaisella asteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en eri enkä samaa mieltä, 4 = samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

Taustamuuttujat. Analyyseja varten uudelleen koodasin sukupuolimuuttujan dikotomisiksi, jolloin se sain vain arvoja 1 = nainen tai 2 = mies. Vaihtoehdot ”Ei määriteltyä sukupuolta” ja ”Muu” koodasin puuttuvaksi tiedoksi, sillä näitä vastauksia oli vain 34 kappaletta, ja näin ollen määrä oli liian vähäinen otettavaksi huomioon kvantitatiivissa analyyseissa riittäväällä luotettavuudella. Muutoinkin käytin niin sanottua ”listwise dataa” ($n = 1085$) eli niiden osallistujien vastauksia, joilla ei ollut puuttuvaa tietoa missään analyyseissa käyttämässäni muuttujassa. Analyyseja varten luotiin myös ammattiasemamuuttuja, jossa osallistujat luokiteltiin neljään

luokkaan koulutustaustan ja työtehtäviensä perusteella: työntekijä, asiantuntijat, erityisasiantuntijat sekä johtajat, esihenkilöt ja yrittäjät, joilla on alaisia (ks. osallistujakuvaus sivulla 14, jossa luokittelu on avattu laajemmin).

Kontrolloin kaikissa analyyseissa neljä taustamuuttujaa. *Iän* on havaittu olevan yhteydessä vaihtuvuuteen siten, että nuoret lähtevät työpaikoista vanhempia todennäköisemmin (Rubenstein ym., 2018), minkä takia pidin tärkeänä tämän muuttujan kontrolloimista. Kontrolloin myös *sukupuolen*. Sukupuolella ei yleensä ole pystytty osoittamaan olevan merkittävää vaikutusta vaihtuvuuteen (ks. meta-analyysi Rubenstein ym., 2018). Useissa vaihtuvuutta käsittelevissä tutkimuksissa sukupuoli on kuitenkin kontrolloitu ja saattaa olla, että joissain tilanteissa sillä on merkitystä (Rubenstein ym., 2018). Joidenkin tutkimusten mukaan naiset lähtevät työpaikoista miehiä todennäköisemmin (Cotton & Tuttle, 1986; Hom, Roberson & Ellis, 2008). Kontrolloin *viikkotyötunnit*, sillä suuri työmäärä on yhdistetty runsaampaan vaihtuvuuteen (Rubenstein ym., 2018). Lisäksi kontrolloin koulutustaustan ja työtehtävien perusteella luodun *ammattiasemamuuttujan*, sillä on viitteitä siitä, että korkeammin koulutetut vaihtavat työpaikkaa matalammin koulutettuja todennäköisemmin (Rubenstein ym., 2018; Benson, Finegold & Morhman, 2004).

Aineiston analysointi

Tein tutkielmani tilastolliset analyysit IBM SPSS 27 -ohjelmistolla. Ennen varsinaisia analyysieja tein aineistoa kuvailevia tarkasteluja ja selvitin taustamuuttujien, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujien, organisaatioon juurtuneisuuden sekä työpaikan vaihtoaikojen välisiä yhteyksiä korrelaatioiden avulla. Sukupuolen ja ammattiaseman osalta tarkastelin yhteyksiä Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla, sillä muuttujat voidaan mieltää järjestysasteikollisiksi (Metsämuuronen, 2005). Muut muuttujat ovat jatkuvia muuttujia, joten niiden kohdalla hyödynsin Pearsonin korrelaatiokerrointa.

Hyödynsin kaikkien kolmen tutkimuskysymyksen (T1, T2 ja T3, ks. myös kuvio 3) analysoinnissa päämenetelmänä lineaarista hierarkkista regressioanalyysia. Regressioanalyysi soveltuu menetelmäksi silloin, kun halutaan tutkia yhden tai useamman selittävän muuttujan yhteyksiä selitettävään muuttujaan (Metsämuuronen, 2005). Tutkielmassani tein regressioanalyysit, jotta pystyin tutkimaan työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden kokemusten sekä organisaatioon juurtuneisuuden yhteyksiä työpaikan vaihtoaikaisiin, kun taustamuuttujien vaikutus on otettu huomioon.

Tutkin kaikkia kolmea tutkimuskysymystäni toteuttamalla yhteensä kuusi hierarkkista regressioanalyysia siten, että jokaisessa analyysissä oli mukana yksi työn merkitysten ja täyttymysten osa-alueesta. Jokaisen hierarkkisen regressioanalyysin ensimmäisellä askelmalla lisäsin malliin taustamuuttujat, toisella askelmalla vuorotellen kunkin kuudesta työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujasta (T1), kolmannella askelmalla organisaatioon juurtuneisuuden (T2) sekä neljännellä askelmalla vuorotellen kunkin työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujan ja organisaatioon juurtuneisuuden muodostaman interaktio- eli yhdysvaikutustermin (T3). Ennen analyysien toteuttamista muodostin kuusi interaktiotermiä kolmatta tutkimuskysymystäni varten. Tein tämän siten, että standardoin interaktiotermin muodostavat muuttujat eli kuusi yhteensopivuusmuuttujaa ja organisaatioon juurtuneisuuden. Tämän jälkeen muodostin interaktiotermit kertomalla termin muodostavat kaksi standardoitua muuttujaa keskenään, eli organisaation juurtuneisuuden ja kunkin työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujan vuorotellen (Aiken & West, 1991).

Regressioanalyysin avulla voidaan testata myös sitä, ovatko tietyt muuttujat parempia selittävien muuttujan (tässä tapauksessa työpaikan vaihtoaikoiden) vaihtelun selittäjiä kuin toiset (Metsämuuronen, 2005). Toteuttamani regressiomalleja tarkastellessani kiinnitin huomiota siihen, lisäsivätkö selittävät muuttujat mallin selityksastetta tilastollisesti merkitsevästi ja kuinka suuria selityksasteen muutokset olivat. Lisäksi toteutin vielä seitsemännen regressiomallin, jonka ensimmäisellä askelmalla lisäsin taustamuuttujat ja toisella askelmalla yhtä aikaa kaikki kuusi yhteensopivuusmuuttujaa sekä organisaatioon juurtuneisuuden. Tein tämän analyysin, sillä olin kiinnostunut tarkastelemaan, mitä yhteyksille tapahtuu, kun kaikki selittävät muuttujat ovat yhtä aikaa mallissa sekä vertailemaan, mitkä selittävät muuttujat ovat kaikkein merkitsevimpiä silloin. Vertailin regressioanalyysiin lisättyjen selittävien muuttujien beta-kertoimien suuruutta ja tilastollista merkitsevyyttä.

Analyysien yhteydessä tarkastelin regressioanalyysin oletusten toteutumista. Regressioanalyysi sisältää oletuksen residuaalien eli jäännösten normaalisuudesta sekä niiden varianssien homoskedastisuudesta (Metsämuuronen, 2005). Hajonta- ja sirontakuvioiden silmämääräinen tarkastelu osoitti, että jäännökset olivat likimain normaalisti jakautuneita ja myös homoskedastisuus näytti toteutuvan riittävän hyvin. Näitä tarkasteluja kuvioineen en ole liittännyt pro gradu -tutkielmaani, sillä näin ei ole työpsykologisissa tieteellisissä julkaisuissa tapana. Tarvittaessa ne ovat arviointia varten saatavissa.

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineistoa kuvailevat tarkastelut

Taustatekijöiden, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujien, organisaatioon juurtuneisuuden sekä työpaikan vaihtoaikojen väliset korrelaatiot on esitetty taulukossa 1, jossa on raportoitu myös muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat. Keskiarvoja koskien taulukosta 1 havaitaan, että kaikkien kuuden työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujan keskiarvot ovat negatiivisia. Tämä tarkoittaa sitä, että työn merkitysten ja täyttymysten välillä koettiin keskimäärin enemmän heikkoa kuin vahvaa yhteensopivuutta. Yhteensopivuus oli silmämääräisesti tarkastellen heikointa itsensä kehittämisen ja kyvykkyyden osa-alueella ($KA = -.62$, vaihteluväli $-4.00 - 1.5$), ja vähiten heikkoa arvostuksen ja uramenestyksen osa-alueella ($KA = -.33$, vaihteluväli $-4.00 - 2.25$) kun osallistujia tarkasteltiin yhtenä ryhmänä. Organisaatioon juurtuneisuutta koettiin keskimääräisesti ($KA = 3.2$, vaihteluväli $1 - 5$) suhteessa asteikkoon $1 - 5$. Myös työpaikan vaihtoaikojen esiintyminen keskimääräisesti ($KA = 2.6$, vaihteluväli $1 - 5$) suhteessa asteikkoon $1 - 5$.

Taulukossa 1 kuvattuja korrelaatioita tarkasteltaessa havaitaan, että taustatekijöistä ikä, ammattiasema ja viikkotyötunnit olivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä työpaikan vaihtoaikoihin. Vanhemmilla oli vähemmän aikoja vaihtaa työpaikkaa kuin nuoremmilla. Viikkotyötuntien määrä oli yhteydessä vaihtoaikoihin siten, että työhönsä enemmän aikaa käyttävillä oli vähemmän työpaikan vaihtoaikojen kuin henkilöillä, joiden viikkotyötunnit olivat vähäisemmät. Niin ikään ammattiasemaltaan korkeammalle luokitelluilla oli vähemmän vaihtoaikojen verrattuna henkilöihin, joiden ammattiasema oli matalampi. Sukupuoli ei ollut yhteydessä työpaikan vaihtoaikoihin eikä organisaatioon juurtuneisuuteen. Sukupuoli kuitenkin korreloi työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden kanssa siten, että miehet raportoivat naisia vahvempaa yhteensopivuutta kaikilla muilla TMT-kyselyn osa-alueilla paitsi osa-alueella laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen työn kautta. Muiden taustatekijöiden ja työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltaessa taulukosta 1 voidaan niin ikään havaita, että korkeampi ikä oli yhteydessä vahvempaan työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuteen kaikilla muilla paitsi aitouden ja toimijuuden osa-alueella. Korkea ammattiasema puolestaan oli yhteydessä vahvempaan työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuteen jokaisella TMT-kyselyn osa-alueella. Työhönsä enemmän aikaa käyttäneet kokivat enemmän yhteensopivuutta kaikilla muilla paitsi yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä -osa-alueella.

TAULUKKO 1. Taustamuuttujien, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujien (muuttujat 5–10), organisaatioon juurtuneisuuden ja työpaikan vaihtoaikoiden keskiarvot ja keskihajonnat sekä keskinäiset korrelaatiot ($n = 1085$).

	<i>KA (KH)</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Sukupuoli ^{1 a}	–	1										
2. Ikä	43.5 (11.2)	.11***	1									
3. Ammattiasema ^{2 a}	2.97 (.81)	.13***	.26***	1								
4. Viikkotyötunnit	38.6 (8.1)	.03	.21***	.37***	1							
5. Perustarpeet ja turvallisuus - yhteensopivuus	-.40 (1.03)	.14***	.26***	.34***	.18***	1						
6. Arvostus ja uramenestys - yhteensopivuus	-.33 (.98)	.17***	.16***	.31***	.13***	.48***	1					
7. Aitous ja toimijuus - yhteensopivuus	-.47 (.83)	.12***	.04	.17***	.09**	.30***	.61***	1				
8. Itsensä kehittäminen ja kyvykkyys -yhteensopivuus	-.62 (.86)	.15***	.14***	.20***	.07*	.35***	.68***	.71***	1			
9. Yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä -yhteensopivuus	-.24 (.80)	.08**	.09**	.21***	.03	.25***	.48***	.48***	.54***	1		
10. Laaja-alainen ja arkinen hyväntekeminen -yhteensopivuus	-.38 (.84)	.04	.06*	.18***	.07*	.28***	.42***	.52***	.47***	.54***	1	
11. Organisaatioon juurtuneisuus	3.18 (.89)	.01	.09**	.17***	.13***	.15***	.28***	.38***	.33***	.29***	.26***	1
12. Työpaikan vaihtoaikheet	2.63 (1.21)	-.04	-.31***	-.18***	-.13***	-.25***	-.39***	-.43***	-.42***	-.30***	-.32***	-.53***

^a Spearmanin korrelaatiokertoimet, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, *KA* = keskiarvo, *KH* = keskihajonta

¹ Sukupuoli: 1 = nainen, 2 = mies

² Ammattiasema: 1 = työntekijä; 2 = asiantuntija; 3 = erityisasiantuntija, 4 = johtaja, esihenkilö tai yrittäjä, jolla alaisia

Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujista kaikki kuusi, eli perustarpeet ja turvallisuus, arvostus ja uramenestys, aitous ja toimijuus, itsensä kehittäminen ja kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä sekä laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen olivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin. Vahva työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus kaikilla osa-alueilla oli siis yhteydessä vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Samoin vahva organisaatioon juurtuneisuus oli yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikaisiin. Yhteensopivuus kaikilla työn merkitysten ja täyttymysten osa-alueilla oli niin ikään yhteydessä organisaatioon juurtuneisuuteen: mitä vahvempaa yhteensopivuutta raportoitiin, sitä vahvempaa oli myös organisaatioon juurtuneisuus. Lisäksi taulukosta 1 havaitaan, että TMT-kyselyn kuudella osa-alueella koettujen yhteensopivuuksien keskinäiset korrelaatiot ovat tilastollisesti merkitseviä ja kohtuullisen voimakkaita (vaihteluväli .28 – .71).

Regressioanalyysien tulokset

Olen koonnut kaikkia kolmea tutkimuskysymystäni koskevien regressioanalyysien tulokset taulukoihin 2 – 7. Taulukoissa on esitetty kuusi mallia, joissa työpaikan vaihtoaikaisia selittävät taustatekijät (Askel 1), aina kukin kuudesta työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujasta vuorollaan (Askel 2), organisaatioon juurtuneisuus (Askel 3) sekä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden ja organisaatioon juurtuneisuuden yhdysvaikutus (Askel 4). Yhteensä regressiomallit selittivät työpaikan vaihtoaikaisen vaihtelusta 37 – 43 % mallista riippuen. Taustatekijät (sukupuoli, ikä, ammattiasema ja viikkotyötunnit) selittivät työpaikan vaihtoaikaisen vaihtelusta yhteensä 11 %. Taulukoista 2 – 7 havaitaan, että iän ja ammattiaseman vaikutus oli tilastollisesti merkitsevä mallin ensimmäisellä askelmalla. Kaikissa malleissa ainoastaan ikä säilytti merkitsevyytensä, kun analyysihin lisättiin muita selittäviä muuttujia.

Ensimmäistä tutkimuskysymystäni koskien taulukoista 2 – 7 voidaan havaita, että kaikki kuusi työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujaa selittivät vaihtoaikaisen vaihtelua tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < .001$). Koettu vahvempi yhteensopivuus kaikilla kuudella työn merkitysten ja täyttymysten osa-alueella oli siis yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikaisiin silloinkin, kun taustamuuttujien vaikutus oli huomioitu. Yhteensopivuusmuuttujat lisäsivät selitystasetta 2 – 17 % riippuen siitä, mikä työn merkitysten ja täyttymysten osa-alue oli kyseessä. Taulukoissa 2 – 7 kuvattujen kuuden regressioanalyysin toisen askeleen selitystasteen muutoksia vertailemalla voidaan tehdä alustavia pohdintoja siitä, onko yhteensopivuus jollain tietyllä työn

merkitysten ja täyttymysten osa-alueella muita merkittävämmässä roolissa, kun tarkastellaan työpaikan vaihtoaikoiden vaihtelua. TMT-kyselyn osa-alueista aitous ja toimijuus näyttäisi olevan merkittävin vaihtoaikoiden selittäjä, sillä sen tuottama selityssasteen muutos oli kaikkein suurin. Regressioanalyysissä selityssasteen muutos oli toiseksi suurin itsensä kehittämisen ja kyvykkyyden osa-alueella ja kolmanneksi suurin arvostuksen ja uramenestyksen osa-alueella. Tämä antaa viitteitä siitä, että nämä osa-alueet saattavat olla seuraavaksi tärkeimpiä vaihtoaikoiden kannalta tässä järjestyksessä.

Yhteensopivuus laaja-alaisen ja arkisen hyvän tekemisen osa-alueella lisäsi selityssastetta seuraavaksi eniten, ja sen jälkeen yhteensopivuus yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä -osa-alueella. Osa-alueista perustarpeet ja turvallisuus vaikuttaisi tämän otoksen perusteella olevan vähiten tärkeä työpaikan vaihtoaikoiden selittäjä TMT-kyselyn osa-alueista, sillä sen tuottama selityssasteen muutos oli kaikkein pienin. On kuitenkin tärkeää huomata, että en ole tilastollisesti testannut erillisten regressioanalyysien tuottamien yhteensopivuusmuuttujien beta-kerrointen eroja, vaan tarkastelu on silmämääräistä ja selityssasteiden suuruuksiin perustuvaa. Näin ollen vertailu antaa vasta alustavia viitteitä mahdollisista eroista.

TAULUKKO 2. Regressiomalli 1, jossa työpaikan vaihtoaikaita selittävät taustamuuttujat, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus Perustarpeet ja turvallisuus -osa-alueella, organisaatioon juurtuneisuus sekä niiden yhdysvaikutus.

Selittävät muuttujat	Työpaikan vaihtoaikait			
	Askel 1 (β)	Askel 2 (β)	Askel 3 (β)	Askel 4 (β)
Sukupuoli	.00	.01	-.01	-.01
Ikä	-.28***	-.26***	-.24***	-.24***
Ammattiasema	-.09**	-.03	.01	.01
Viikkotyötunnit	-.04	-.04	-.00	-.00
Perustarpeet ja turvallisuus - yhteensopivuus		-.17***	-.12***	-.11***
Organisaatioon juurtuneisuus			-.50***	-.50***
Perustarpeet ja turvallisuus - yhteensopivuus × Organisaatioon juurtuneisuus				.00
ΔR^2	.11***	.02***	.24***	.00
R^2				.37***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu beta-kerroin

ΔR^2 = selityssasteen muutos; R^2 = mallin kokonaisselityssaste

TAULUKKO 3. Regressiomalli 2, jossa työpaikan vaihtoaikkeitä selittävät taustamuuttujat, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus Arvostus ja uramenestys -osa-alueella, organisaatioon juurtuneisuus sekä niiden yhdysvaikutus.

Selittävät muuttujat	Työpaikan vaihtoaikkeit			
	Askel 1 (β)	Askel 2 (β)	Askel 3 (β)	Askel 4 (β)
Sukupuoli	.00	.05	.02	-.02
Ikä	-.28***	-.26***	-.25***	-.25***
Ammattiasema	-.09**	.00	.03	.03
Viikkotyötunnit	-.04	-.04	-.00	-.00
Arvostus ja uramenestys - yhteensopivuus		-.36***	-.24***	-.24***
Organisaatioon juurtuneisuus			-.45***	-.45***
Arvostus ja uramenestys - yhteensopivuus × Organisaatioon juurtuneisuus				-.01
ΔR^2	.11***	.11***	.18***	.00
R^2				.40***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu beta-kerroin

ΔR^2 = selityksasteen muutos; R^2 = mallin kokonaisselityksaste

TAULUKKO 4. Regressiomalli 3, jossa työpaikan vaihtoaikkeitä selittävät taustamuuttujat, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus Aitous ja toimijuus -osa-alueella, organisaatioon juurtuneisuus sekä niiden yhdysvaikutus.

Selittävät muuttujat	Työpaikan vaihtoaikkeit			
	Askel 1 (β)	Askel 2 (β)	Askel 3 (β)	Askel 4 (β)
Sukupuoli	.00	.04	.02	.02
Ikä	-.28***	-.29***	-.27***	-.27***
Ammattiasema	-.09**	-.02	.00	.00
Viikkotyötunnit	-.04	-.03	-.00	-.00
Aitous ja toimijuus - yhteensopivuus		-.42***	-.27***	-.27***
Organisaatioon juurtuneisuus			-.41***	-.41***
Aitous ja toimijuus - yhteensopivuus × Organisaatioon juurtuneisuus				-.03
ΔR^2	.11***	.17***	.14***	.00
R^2				.42***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu beta-kerroin

ΔR^2 = selityksasteen muutos; R^2 = mallin kokonaisselityksaste

TAULUKKO 5. Regressiomalli 4, jossa työpaikan vaihtoaikkeitä selittävät taustamuuttajat, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus Itsensä kehittämisen ja kyvykkyys -osa-alueella, organisaatioon juurtuneisuus sekä niiden yhdysvaikutus.

Selittävät muuttajat	Työpaikan vaihtoaikkeit			
	Askel 1 (β)	Askel 2 (β)	Askel 3 (β)	Askel 4 (β)
Sukupuoli	.00	.04	.01	.01
Ikä	-.28***	-.25***	-.24***	-.24***
Ammattiasema	-.09**	-.03	.00	.00
Viikkotyötunnit	-.04	-.05	-.01	-.01
Itsensä kehittäminen ja kyvykkyys -yhteensopivuus		-.39***	-.25***	-.25***
Organisaatioon juurtuneisuus			-.43***	-.43***
Itsensä kehittäminen ja kyvykkyys -yhteensopivuus × Organisaatioon juurtuneisuus				-.01
ΔR^2	.11***	.14***	.16***	.00
R^2				.41***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu beta-kerroin

ΔR^2 = selitysasteen muutos; R^2 = mallin kokonaisselitysaste

TAULUKKO 6. Regressiomalli 5, jossa työpaikan vaihtoaikkeitä selittävät taustamuuttajat, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus Yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä -osa-alueella, organisaatioon juurtuneisuus sekä niiden yhdysvaikutus.

Selittävät muuttajat	Työpaikan vaihtoaikkeit			
	Askel 1 (β)	Askel 2 (β)	Askel 3 (β)	Askel 4 (β)
Sukupuoli	.00	.02	-.01	-.01
Ikä	-.28***	-.27***	-.26***	-.26***
Ammattiasema	-.09**	-.03	-.01	-.00
Viikkotyötunnit	-.04	-.06	-.01	-.01
Yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen - yhteensopivuus		-.27***	-.14***	-.14***
Organisaatioon juurtuneisuus			-.47***	-.47***
Yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen - yhteensopivuus × Organisaatioon juurtuneisuus				-.02
ΔR^2	.11***	.07***	.20***	.00
R^2				.38***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu beta-kerroin

ΔR^2 = selitysasteen muutos; R^2 = mallin kokonaisselitysaste

TAULUKKO 7. Regressiomalli 6, jossa työpaikan vaihtoaikkeitä selittävät taustamuuttujat, työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus Laaja-alainen ja arkinen hyväntekeminen -osa-alueella, organisaatioon juurtuneisuus sekä niiden yhdysvaikutus.

Selittävät muuttujat	Työpaikan vaihtoaikkeit			
	Askel 1 (β)	Askel 2 (β)	Askel 3 (β)	Askel 4 (β)
Sukupuoli	.00	.01	-.01	-.01
Ikä	-.28***	-.28***	-.26***	-.26***
Ammattiasema	-.09**	-.04	-.00	-.00
Viikkotyötunnit	-.04	-.04	-.00	.00
Laaja-alainen ja ark. hyväntekeminen - yhteensopivuus		-.30***	-.19***	-.19***
Organisaatioon juurtuneisuus			-.46***	-.46***
Laaja-alainen ja ark. hyväntekeminen - yhteensopivuus × Organisaatioon juurtuneisuus				-.02
ΔR^2	.11***	.09***	.20***	.00
R^2				.39***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu beta-kerroin

ΔR^2 = selityksasteen muutos; R^2 = mallin kokonaisselityksaste

Toista tutkimuskysymystäni koskien taulukoissa 2 – 7 kuvattujen regressioanalyysien tulokset osoittivat, että vahva organisaatioon juurtuneisuus oli yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikkeisiin, kun taustamuuttujien sekä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuksien osuudet selitettävän muuttujan varianssiin oli huomioitu. Taulukoiden sarakkeesta ”Askel 3” havaitaan, että organisaatioon juurtuneisuus lisäsi selityksastetta 14 – 24 % ($p < .001$) riippuen siitä, mikä työn merkitysten ja täyttymysten kuudesta yhteensopivuusmuuttujasta oli mukana regressioanalyysissa. Organisaatioon juurtuneisuus toi pienimmän lisäyksen kokonaisselityksasteeseen mallissa, jossa mukana oli aitous ja toimijuus. Tämä saattaa johtua siitä, että aitous ja toimijuus korreloi organisaatioon juurtuneisuuden kanssa kaikkein vahvimmin, kuin verrataan yhteensopivuusmuuttujien ja organisaatioon juurtuneisuuden välisiä yhteyksiä (ks. Taulukko 1). Taulukoista 2 – 7 havaitaan myös, että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujien beta-kerrointen suuruudet pienenevät eli havaittujen yhteyksien voimakkuudet laskevat hieman, kun organisaatioon juurtuneisuus tuodaan mukaan. Yhteydet kuitenkin säilyttävät tilastollisen merkitsevyytensä siitä huolimatta, että organisaatioon juurtuneisuus oli mukana malleissa. Tämä tarkoittaa sitä, että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudella

on olennainen rooli työpaikan vaihtoaikoiden vaihtelun selittäjänä silloinkin, kun organisaatioon juurtuneisuus vahvana työpaikan vaihtoaikoiden selittäjänä on huomioitu.

Kolmantena tutkimuskysymyksenäni oli selvittää, onko organisaatioon juurtuneisuudella muuntavaa vaikutusta työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden ja työpaikan vaihtoaikoiden väliseen yhteyteen. Tätä koskevat tulokset olen raportoinut niin ikään taulukoissa 2 – 7. Kuten taulukoiden sarakkeesta ”Askel 4” nähdään, yksikään interaktiotermin ei tullut tilastollisesti merkitseväksi eli yhdysvaikutusta ei havaittu yhdessäkään kuudesta mallissa. Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudella ja organisaatioon juurtuneisuudella oli kuitenkin omavaikutus kaikissa kuudessa regressiomallissa; molempien selittävien muuttujien beta-kertoimet olivat tilastollisesti merkitseviä silloin, kun ne olivat yhtä aikaa mallissa selittävinä muuttujina. Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus sekä organisaatioon juurtuneisuus selittivät siis molemmat työpaikan vaihtoaikaita, mutta niiden yhteys työpaikan vaihtoaikoihin ei riippunut toisistaan.

Kuten aiemmin Aineiston analysointi -luvussa kuvasin, toteutin lisäksi seitsemännen regressioanalyysin, jonka toisella askelmalla lisäsin malliin yhtä aikaa kaikki työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujat sekä organisaatioon juurtuneisuuden. Tämän regressioanalyysin tulokset olen kuvannut taulukossa 8. Malli selitti yhteensä 43 % työpaikan vaihtoaikoiden vaihtelusta. Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujat ja organisaatioon juurtuneisuus lisäsivät selitysasetta 33 % ($\Delta R^2 = .33, p < .001$) sen jälkeen, kun taustatekijät oli huomioitu. Taulukosta 8 voidaan niin ikään havaita, että organisaatioon juurtuneisuus oli vahva työpaikan vaihtoaikoiden selittäjä, sillä sen beta-kerroin ($\beta = -.40, p < .001$) oli tässä mallissa itseisarvoltaan suurempi kuin yksikään kuudesta työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujan beta-kertoimesta. Organisaatioon juurtuneisuus oli siis voimakkaammin yhteydessä selitettävään muuttujaan eli työpaikan vaihtoaikoihin kuin mikään työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujista.

TAULUKKO 8. Regressiomalli 7, jossa mukana ovat yhtä aikaa kaikki kuusi työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujaa sekä organisaatioon juurtuneisuus.

Selittävät muuttujat	Työpaikan vaihtoaikeet	
	Askel 1 (β)	Askel 2 (β)
Sukupuoli	.00	.02
Ikä	-.28***	-.25***
Ammattiasema	-.09**	.03
Viikkotyötunnit	-.04	-.01
Perustarpeet ja turvallisuus -yhteensopivuus		-.01
Arvostus ja uramenestys -yhteensopivuus		-.09**
Aitous ja toimijuus -yhteensopivuus		-.13***
Itsensä kehittäminen ja kyvykkyys -yhteensopivuus		-.08*
Yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä -yhteensopivuus		.03
Laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen -yhteensopivuus		-.08**
Organisaatioon juurtuneisuus		-.40***
ΔR^2	.11***	.33***
R^2		.43***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β = standardoitu beta-kerroin

ΔR^2 = selityksasteen muutos; R^2 = mallin kokonaisselityksaste

Kun työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujat ja organisaatioon juurtuneisuus lisättiin yhtä aikaa toisella askelmalla malliin, ainoastaan seuraavan neljän yhteensopivuusmuuttujan yhteys työpaikan vaihtoaikeisiin oli tilastollisesti merkitsevä: arvostus ja uramenestys, aitous ja toimijuus, itsensä kehittäminen ja kyvykkyys sekä laaja-alainen ja arkinen hyvän tekeminen. Mitä paremmin työn merkitys ja täyttymys kohtasivat näillä alueilla, sitä vähemmän raportoitiin työpaikan vaihtoaikeita. Korrelaatioita tarkasteltaessa kaikki työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujat korreloivat työpaikan vaihtoaikeiden kanssa, mutta tässä regressiomallissa perustarpeet ja turvallisuus sekä yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä työpaikan vaihtoaikeiden vaihtelun selittäjiä. Tätä saattaa selittää multikollinearisuus eli ilmiö, jossa selittävät muuttujat korreloivat keskenään liian voimakkaasti aiheuttaen ongelmia tilastollisessa mallinnuksessa (Metsämuuronen, 2005). Multikollinearisuus saattaa aiheuttaa regressioanalyysissä sen, että malliin mukaan otettavista muuttujista selityksastetta lisää vain osa muuttujista. Kuten alustavat tarkastelut osoittivat (ks. Taulukko 1), työn merkityksen ja täyttymyksen osa-alueet korreloivat keskenään voimakkaasti erityisesti osa-alueilla arvostus ja uramenestys, aitous ja toimijuus sekä itsensä kehittäminen ja kyvykkyys. Multikollinearisuutta voidaan tarkastella myös VIF-kertoimien (engl. variance inflation factors) avulla (Kock, 2015). Taulukossa 8 kuvatussa regressiomallissa mukana olevien työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujien VIF-kerrointen arvot (vaihteluväli 1.5 – 2.7) jäivät Kockin (2015)

ehdottaman kynnysarvon (3.3) alle. VIF-kertoimille ei kuitenkaan ole mahdollista määritellä yksiselitteistä raja-arvoa, joka osoittaisi varmuudella, milloin kyse on ongelmallisesta multikollinearisuudesta (Kaakinen & Ellonen, 2022). Tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, että työn merkitysten ja täyttymysten kuusi osa-aluetta liittyvät sisällöllisesti läheisesti toisiinsa – kyse on työn yksilöllisistä merkityksistä, joiden voidaan kuitenkin samalla perustellusti sanoa olevan erillisiä ilmiöitä. Kun työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujat laitetaan yhtä aikaa samaan malliin, ne saattavat kilpailla keskenään ja selittää samaa osaa selitettävän muuttujan eli tässä tapauksessa työpaikan vaihtoaikojen vaihtelusta.

Taulukossa 8 kuvatun regressioanalyysin toisen askeleen standardoitujen beta-kertoimien voimakkuuksia ja niiden tilastollista merkitsevyyttä vertailemalla voidaan kuitenkin tehdä varovaisia ja alustavia pohdintoja siitä, onko yhteensopivuus jollain tietyllä työn merkitysten tai täyttymysten osa-alueella merkittävämmässä roolissa, kun tarkastellaan työpaikan vaihtoaikojen vaihtelua. TMT-kyselyn osa-alueista aitous ja toimijuus näyttäisi myös tämän regressiomallin perusteella olevan merkittävin vaihtoaikojen selittäjä, sillä sen beta-kerroin oli itseisarvoltaan kaikkein suurin ja tilastollisesti merkitsevin. Beta-kerroin oli itseisarvoltaan toiseksi suurin itsensä kehittämisen ja kyvykkyyden osa-alueella. Laaja-alaisen ja arkisen hyväntekemisen osa-alueen sekä arvostuksen ja uramenestyksen osa-alueen yhteensopivuuden beta-kertoimet olivat kolmanneksi suurimmat ja keskenään likimain yhtä suuret. Tämä antaa viitteitä siitä, että nämä osa-alueet saattaisivat olla tässä järjestyksessä seuraavaksi tärkeimpiä työpaikan vaihtoaikojen kannalta. Työn merkitysten ja täyttymysten osa-alueista perustarpeet ja turvallisuus sekä yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä vaikuttaisivat tämän otoksen perusteella olevan vähiten tärkeitä työpaikan vaihtoaikojen vaihtelun selittäjiä, sillä niiden beta-kertoimet olivat kaikkein pienimmät, eivätkä kertoimet olleet tilastollisesti merkitseviä. On hyvä huomata, että en tässä yhteydessä testannut regressioanalyysin tuottamien beta-kerrointen eroja tilastollisesti, vaan tarkastelu oli silmämääräistä.

POHDINTA

Tutkimuksen päähavainnot

Tutkimukseni osoitti, että työntekijöiden kokemalla vahvalla työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudella sekä voimakkaalla organisaatioon juurtuneisuudella oli yhteys vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Organisaatioon juurtuneisuudella ei kuitenkaan ollut muuntavaa vaikutusta työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden ja työpaikan vaihtoaikoiden väliseen yhteyteen.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni liittyvä oletus siitä, että työn merkitysten ja täyttymysten vahva yhteensopivuus on yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikoihin, osoittautui siis oikeaksi: mitä paremmin vastaajat kokivat nykyisen työnsä antavan mahdollisuuden asioihin, joita he pitivät itselleen tärkeinä, sitä vähemmän he raportoivat työpaikan vaihtoaikaita. Tulos on samansuuntainen aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa merkitykselliseksi koettu työ on yhdistetty vähäisempiin aikomuksiin lähteä työstä (Allan ym. 2019; Steger ym., 2012; Arnoux-Nicolas ym., 2016). Vahva yhteensopivuus kullakin TMT-kyselyn kuudella osa-alueella oli itsenäisesti yhteydessä vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa. Tämä viittaa siihen, että kaikki työn merkityksellisyyden lähteet ovat olennaisia työpaikan vaihtoaikoiden kannalta. Työn merkityksellisyyden ja työpaikan vaihtoaikoiden yhteyttä ei ole aikaisemmin tutkittu eritellysti työn merkitysten ja täyttymysten näkökulmasta. Näin ollen tutkimukseni antaa uutta, aikaisempien tutkimusten havaintoja tarkentavaa tietoa ja lisää ymmärrystä merkitykselliseksi koetun työn yhteydestä henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviin kysymyksiin. Tutkimukseni havainnot ovat yhdenmukaisia myös yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden merkityksen osoittaneen kirjallisuuden kanssa. Tiedetään, että yksilön ja organisaation välinen hyvä yhteensopivuus on keskeinen vähäisen vaihtuvuuden selittäjä (Rubenstein ym., 2018). TMT-kysely mittaa kokonaisuudessaan yhteensopivuutta yksilön ja tämän työympäristön välillä. Näin ollen tutkimukseni tulokset tukevat teorioita (ks. Rubenstein ym., 2018), joiden mukaan ihmiset hakeutuvat tyypillisesti työympäristöihin, joiden kokevat olevan linjassa esimerkiksi omien ominaisuuksiensa, tavoitteidensa ja arvojensa kanssa.

Tutkimukseni tulokset antoivat viitteitä siitä, että osa-alueiden välillä saattaa olla keskinäisiä eroja siinä, miten tärkeää yhteensopivuus kyseisellä osa-alueella on työpaikan vaihtoaikoiden kannalta. Yksilön ja ympäristön yhteensopivuutta käsittelevässä kirjallisuudessa onkin korostettu, että yhteensopivuus on moniulotteinen käsite: on monenlaista yhteensopivuutta, ja vaikutukset voivat poiketa toisistaan riippuen siitä, mistä näkökulmasta yhteensopivuutta tarkastellaan (ks. meta-

analyysi: Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Tämän tutkimuksen perusteella aitous ja toimijuus saattaisi olla kuudesta osa-alueesta olennaisin työpaikan vaihtoikeiden näkökulmasta, sillä se selitti muita TMT-kyselyn yhteensopivuusmuuttujia enemmän työpaikan vaihtoikeiden vaihtelusta. Yhteensopivuus aitous ja toimijuus -osa-alueella tarkoittaa muun muassa sitä, että yksilö kokee, että hänellä mahdollisuus toteuttaa itselleen tärkeitä asioita työssään, toimia arvojensa mukaisesti ja olla itseään aidosti kiinnostavissa työtehtävissä (Rantanen, 2021). Aitouden ja toimijuuden korostumiselle on löydettävissä tukea arvoihin liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta: erityisesti yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuuden on osoitettu olevan voimakas vähäisten vaihtoikeiden selittäjä (ks. meta-analyysi: Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Niin ikään aitouteen ja toimijuuteen liittyvä autonomia, joka tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta päättää asioista itsenäisesti työssään (Rantanen, 2021), on yhdistetty vähäisempiin työpaikan vaihtoikeisiin (Puhakka, Nokelainen & Pylväs, 2021). Käsitteen aitous (engl. authenticity) juuret ulottuvat pitkälle historiaan: monet filosofiset ja psykologiset teoriat ovat korostaneet ”todellisen minän” tuntemista ja sen mukaan elämistä hyvän ja merkityksellisen elämän keskeisenä edellytyksenä (Schlegel, Hicks, Arndt & King, 2009). Aitouden yhteydestä korkeampaan hyvinvointiin on myös empiiristä näyttöä (ks. esim. Wood, Linley, Maltby, Baliousis & Joseph, 2008). Voisiko yhteensopivuus aitouden ja toimijuuden osa-alueella olla erityisen merkityksellistä siksi, että osa-alueen kattamat asiat kytkeytyvät niin läheisesti ihmisen käsitykseen itsestään – siihen, kuka tämä todellisuudessa on?

TMT-kyselyn osa-alueista työpaikan vaihtoikeiden vaihtelua selittivät toiseksi eniten yhteensopivuus itsensä kehittämisen ja kyvykkyyden osa-alueella sekä kolmanneksi eniten yhteensopivuus arvostuksen ja uramenestyksen osa-alueella. Tämä viittaa siihen, että nämä osa-alueet saattavat olla seuraavaksi tärkeimpiä työpaikan vaihtoikeiden kannalta tässä järjestyksessä. Kun näitä kolmea tärkeintä osa-aluetta peilataan työn merkityksellisyyden lähteiden nelikenttään (ks. Kuvio 1, s. 6), huomataan, että ne kuvastavat yksilökeskeisiä työn merkityksiä. Tämäkin havainto saattaa liittyä yksilön ja organisaation väliseen yhteensopivuuteen. Tarpeiden täytyminen on yksi näkökulma siihen, mistä yhteensopivuus voi syntyä. Tähän näkemykseen liittyvät teoriat selittävät yhteensopivuuden vaikutuksia asenteisiin sillä, että ihmiset suhtautuvat myönteisemmin työhönsä, kun heidän tarpeensa täyttyvät (Kristof-Brown ym., 2005). Itsensä kehittäminen ja kyvykkyys kattaa muun muassa toiveen kehittää omaa osaamista ja ammattitaitoa sekä tarpeen kokea itsensä taitavaksi ja kykeneväksi (Rantanen, 2021). Arvostus ja uramenetykset puolestaan käsittää esimerkiksi toiveen tulla arvostetuksi työssä sekä ansioitua ja edetä uralla (Rantanen, 2021), ja osa-alue on siis hyvin suoraan kytköksissä työelämäkontekstiin. Voisiko yksilökeskeisten työn merkitysten korostuminen kertoa siitä, että ne liittyvät tarpeisiin, joita voi olla vaikeampi täyttää muutoin kuin työn kautta? Yhteenkuuluvuus ja myötävaikuttaminen työyhteisössä sekä laaja-alainen ja arkinen hyvän

tekeminen työn kautta kuvastavat puolestaan yhteisökeskeisiä työn merkityksiä. On mahdollista, että työn ulkopuolella olevat ihmissuhteet voivat kompensoida tilanteissa, joissa yksilön tarve kokea yhteenkuuluvuutta ei toteudu toivotulla tavalla työyhteisössä. Moni saattaa toteuttaa tarvettaan tehdä hyvää ja toteuttaa omaa elämää laajempaa tarkoitusta esimerkiksi tekemällä vapaaehtoistyötä, vaikuttamalla yhteiskunnallisissa järjestöissä tai toimimalla uskonnollisissa yhteisöissä.

Tutkimuksessani yhteensopivuusmuuttujista perustarpeet ja turvallisuus selitti kaikkein heikoiten työpaikan vaihtoaikojen vaihtelua. Tulos on mielenkiintoinen monesta näkökulmasta. Heikko yhteensopivuus perustarpeet ja turvallisuus -osa-alueella viittaa siihen, että työ ei tarjoa yksilön toivomaa toimeentuloa tai elintasoa, eikä vahvasta vakautta ja turvaa siten, kuin yksilö toivoisi (Rantanen, 2021). Perustarpeet ja turvallisuus -osa-alueen merkityksen olisi voinut olettaa olevan suurempi, sillä esimerkiksi työhön liittyvän epävarmuuden ja siihen liittyvän työpaikan menettämisen pelon on johdonmukaisesti osoitettu lisäävän työpaikan vaihtoaikojen vaihtelua (Balz & Schuller, 2021). Tutkimukseni tulos saattaa liittyä siihen, että käytössäni olevassa aineistossa korkeakoulutetut olivat ylläpidettyinä. Voidaan olettaa, että korkeakoulutetuilla palkka on yleensä elämisen edellytysten kannalta kohtuullinen ja riittävä täyttämään perustarpeet, vaikka se ei välttämättä olisikaan yhtä korkea, kuin yksilö ehkä toivoisi. Tutkimukseni korrelaatiotarkastelut osoittivat, että korkea ammattiasema oli yhteydessä vahvempaan työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuteen kaikilla TMT-kyselyn osa-alueilla. Perustarpeet ja turvallisuus -osa-alueella yhteys oli kaikkein voimakkain. On viitteitä siitä, että korkeammin koulutetut ja parempituloiset kokevat todennäköisemmin työn merkityksellisyttä (Duffy, Autin & Bott, 2015). Mikäli tutkimukseni olisi toteutettu aineistolla, jossa vähemmän koulutettujen ja matalammassa ammattiasemassa toimivien osuus olisi ollut isompi, yhteensopivuus perustarpeet ja turvallisuus -osa-alueella olisi saattanut olla keskimäärin vähäisempää. Tämän seurauksena tulokset olisivat voineet olla erilaisia.

Sen lisäksi, että korkeakoulutetut näyttävät kokevan keskimäärin enemmän työn merkityksellisyttä, voi työn merkityksellisyden kokeminen olla heille ylipäättään tärkeämpää kuin matalasti koulutetuille. Elinkeinoelämän valtuuskunnan toteuttamassa arvo- ja asennetutkimuksessa havaittiin, että akateemisesti koulutetuilla suomalaisilla työn merkitykset olivat monipuolisia, kun taas matalammin koulutetuille työ merkitsi useammin rahan ansaitsemista (Haavisto, 2019). Jos yksilö kokee, että ”työ on vain työtä”, ei yhteensopivuus työn merkitysten ja täyttymysten välillä välttämättä ole niin tärkeää, että se vaikuttaisi lähtöpäätöksiin yhtä todennäköisesti kuin silloin, jos yksilö kaipaa työltään paljon muutakin kuin palkkaa. Hom ja kollegat (2017) pohtivatkin, että ei välttämättä ole yhtä mallia tai teoriaa, joka selittäisi työpaikan vaihtamista koko työväestössä. Jos halutaan selittää esimerkiksi pikaruoka-alan työntekijöiden lähtemistä, tyytyväisyyteen pohjautuvat

mallit saattavat toimia paremmin kuin vaikkapa organisaatioon juurtuneisuus (Hom, ym. 2017). Tämä on yksi kiinnostava ja tärkeä jatkotutkimusaihe.

Perustarpeet ja turvallisuus -osa-alue käsittää paljon muutakin kuin työstä saatavan rahallisen korvauksen, mutta tulosta on mielenkiintoista peilata palkan ja vaihtuvuuden yhteydestä tehtyihin tutkimuksiin. Korkeampi palkka on yhdistetty vähäisempään työpaikan jättämiseen, mutta toistaiseksi ei ole pystytty selittämään, miksi sen vaikutus ei ole voimakkaampi verrattuna muihin vaihtuvuuden ennakoijiin (Rubenstein ym., 2018). Eräässä tutkimuksessa havaittiin, että työnsä vahvemmin merkitykselliseksi kokevat kieltäytyivät muita todennäköisemmin korkeampipalkkaisista työtehtävistä muualla (Hu & Hirsh, 2017). Aiempi kirjallisuus sekä tämän tutkimuksen havainto siitä, että yhteensopivuus perustarpeiden ja turvallisuuden osa-alueella selitti työpaikan vaihtoaikojen vaihtelua heikommin kuin yhteensopivuus muilla TMT-kyselyn osa-alueilla herättävät kysymyksen siitä, millaiset keinot voisivat toimia parhaiten henkilöstön sitouttamisessa ja ei-toivotun vaihtuvuuden ehkäisemisestä. Mikä on erilaisten rahallisten palkkioiden merkitys verrattuna esimerkiksi siihen, että työpaikoilla lisättäisiin työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta osa-alueilla, jotka yksilö kokee itselleen erityisen tärkeiksi?

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla havaitsin ennako-oletukseni mukaisesti, että vahvalla organisaatioon juurtuneisuudella oli yhteys vähäisempiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Tietävästi tämä on ensimmäinen tilastollinen tutkimus, joka osoitti vahvan organisaatioon juurtuneisuuden yhteyden vähäisempiin työpaikan vaihtoaikoihin suomalaisella aineistolla. Aiemmassa kirjallisuudessa organisaatioon juurtuneisuus on osoitettu vahvaksi vähäisen vaihtuvuuden ja vaihtoaikojen selittäjäksi (Rubenstein, 2018; Mitchell ym., 2001), ja myös tässä tutkimuksessa sen merkitys korostui. Organisaatioon juurtuneisuus selitti työpaikan vaihtoaikojen vaihtelua senkin jälkeen, kun taustatekijöiden sekä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden vaikutus oli huomioitu. Havaitsin myös, että yhteensopivuus kaikilla työn merkitysten ja täyttymysten osa-alueilla oli yhteydessä organisaatioon juurtuneisuuteen: mitä vahvempaa yhteensopivuutta raportoitiin, sitä vahvempaa oli myös organisaatioon juurtuneisuus. Tulos ei ole yllättävä, sillä yhteensopivuus eli se, miten hyvin yksilö kokee sopivansa yhteen työn, organisaation ja työyhteisön kanssa, on yksi kolmesta organisaatioon juurtuneisuuden mallin ulottuvuudesta yhteyksien ja uhrauksien ohella (Mitchell ym., 2001). Onkin mahdollista, että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus on mekanismi, joka synnyttää organisaatioon juurtuneisuutta. Tätä olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa esimerkiksi pitkittäistutkimusasetelmalla.

Kolmanteen tutkimuskysymykseeni liittyen en asettanut varsinaisia ennako-oletuksia aiemman aiheeseen liittyvän tutkimustiedon puuttuessa. Pidän kuitenkin mahdollisena, että organisaatioon juurtuneisuudella olisi muuntava vaikutus työn merkitysten ja täyttymysten

yhteensopivuuden ja työpaikan vaihtoaikojen väliseen yhteyteen. Organisaatioon juurtuneisuuden mahdollisista varjopuolista on viime aikoina käyty lisääntyvissä määrin keskustelua (Hom ym., 2017; Allen ym., 2016), ja esimerkiksi vahvalla organisaatioon juurtuneisuudella ja epäasiallisella johtamisella (esim. työkeys, sopimaton käytös) on osoitettu yhdysvaikutus työpaikan vaihtamisen todennäköisyyteen: vahvasti organisaatioon juurtuneet jäivät löyhästi juurtuneita työntekijöitä todennäköisemmin työpaikkaansa runsaasta epäasiallisesta johtamisesta huolimatta (Allen ym., 2016). Tutkimukseni ei kuitenkaan antanut viitteitä vahvan organisaatioon juurtuneisuuden varjopuolista, eikä muutakaan yhteisvaihtelua pystytty osoittamaan. Työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus sekä organisaatioon juurtuneisuus selittivät siis molemmat työpaikan vaihtoaikojen vaihtelua, mutta niiden vaikutus ei riippunut toisistaan. Käytännössä tämä voisi näkyä esimerkiksi siten, että heikko yhteensopivuus jollain TMT-kyselyn osa-alueella lisää työpaikan vaihtoaikojen vaihtelua samalla tavalla riippumatta siitä, miten vahvasti tai vähäisesti työntekijä on juurtunut organisaatioonsa.

Kaikkiaan tulokset viittaavat siihen, että työn merkityksellisyys ja organisaatioon juurtuneisuus ovat molemmat vahvoja ilmiöitä ja olennaisia tekijöitä suhteessa työpaikan vaihtoaikoihin. Organisaatioon juurtuneisuus oli tutkimuksessani työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuutta voimakkaampi vaihtoaikojen selittäjä. Kaikki työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujat kuitenkin säilyttivät merkitsevyytensä regressiomalleissa 1 – 6, joissa ne olivat samanaikaisesti toisen vahvan selittäjän kanssa. Koetulla työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuudella näyttää siis olevan olennainen merkitys työpaikan vaihtoaikojen kannalta organisaatioon juurtuneisuuden rinnallakin.

Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimukseeni liittyy monenlaisia rajoitteita, jotka on huomioitava tuloksia tarkasteltaessa. Ensimmäinen rajoitus liittyy tutkimusasetelmaan. Kyseessä on poikkileikkausotos, jonka perusteella ei voi tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteista. Lisäksi on hyvä huomata, että tarkastelin työpaikan vaihtamiseen liittyviä aikomuksia, en vaihtuvuutta. Aikomusten tiedetään olevan voimakas toteutuneen vaihtuvuuden ennakoija (Rubenstein ym., 2018), mutta ne eivät kuitenkaan välttämättä johda toimintaan. Toisaalta henkilöstön sitouttamisen ja ei-toivotun vaihtuvuuden vähentämispyrkimysten näkökulmasta aikomusten tarkastelu on hyödyllistä, sillä se voi auttaa ehkäisemään niiden toteutumista. Jatkossa olisi tärkeää selvittää pitkittäisasetelmassa, mitä työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden, organisaatioon juurtuneisuuden ja työpaikan

vaihtoaikoiden välisille yhteyksille tapahtuu ajan kuluessa. Johtaako esimerkiksi ristiriita työn merkitysten tai täyttymysten välillä ajan kuluessa lisääntyneisiin aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa ja lopulta mahdollisesti myös varsinaiseen lähtemiseen?

Toinen rajoitus koskee tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ja mittareita. Tutkimukseni aineisto kerättiin itsearviointikyselyillä, ja tietynlaiset vastaamistaipumukset ovat voineet vaikuttaa tuloksiin. Toisaalta kiinnostukseni kohteena olivat ihmisten subjektiiviset kokemukset liittyen työn merkityksellisyyteen, organisaatioon juurtuneisuuteen ja työpaikan vaihtoaikoihin, ja niistä olisi hankala saada tietoa muuten kuin itsearvioinnein. Mittarina hyödyntämäni työn merkitysten ja täyttymysten kyselyä on tutkittu toistaiseksi vähän, mutta alustavissa tutkimuksissa suomenkielinen TMT-kysely on osoitettu validiteetiltaan hyväksi (Rantanen ym., painossa). Tutkimuskyselyn lyhentämiseksi alkuperäisestä Crossleyn ja kollegoiden (2007) organisaatioon juurtuneisuuden mittarista poistettiin kaksi väittämää, mikä voi hankaloittaa vertailua muihin tutkimuksiin. Tutkimuksessani kuitenkin organisaatioon juurtuneisuuden ja TMT-kyselyn kaikkien osioiden reliabiliteettia ilmentävät Cronbachin alfa -arvot olivat hyviä, mikä kertoo väittämien mittaavan luotettavasti yhtenäistä ilmiötä. Työpaikan vaihtoaikoihin mitattiin vain yhdellä väittämällä, mitä on usein pidetty luotettavuutta heikentävänä tekijänä psykologian alan tutkimuksessa (Allen, Iliescu & Greiff, 2022). Kuitenkin silloin, kun kyse on selkeästi määriteltyjen, kapeasti rajattujen ja yksiulotteisten käsitteiden mittaamisesta, voi yhden väittämän käyttö olla perusteltua (Allen ym., 2022). Työpaikan vaihtoaikoihin voi pitää tällaisena käsitteenä, enkä näin ollen arvele luotettavuuden vaarantuneen, vaikka vaihtoaikoihin mitattiin tutkimuksessani vain yhdellä väittämällä.

Kolmanneksi, tuloksia ja niiden yleistettävyyttä ajatellen on syytä huomata, että osallistujat rekrytoitiin tutkimukseen MEANWELL-hankkeen yhteistyökumppaneiden kautta, ja otos oli siten valikoitunut. Käytössäni olevassa aineistossa naiset ja ammattiasemaltaan korkealle luokitellut henkilöt olivat yliedustettuina, mikä on saattanut vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Jatkossa olisi tärkeää tehdä tutkimusta koko työväestöstä paremmin edustavalla aineistolla. Toisaalta tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää isoa otoskokoa ($n = 1085$), joka mahdollisti riittävän selitysvoiman tilastollisissa analyyseissä. Lisäksi mukana oli työntekijöitä suhteellisen monipuolisesti erilaisilta toimialoilta, mikä parantaa tulosten yleistettävyyttä.

Neljäs rajoitus liittyy käyttämiini analyysimenetelmiin. Tiedyt työn merkitysten ja täyttymysten osa-alueet (arvostus ja uramenestys, aitous ja toimijuus sekä itsensä kehittäminen ja kyvykkyys) korreloivat voimakkaasti keskenään. Regressioanalyysi, jossa kaikki työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuusmuuttujat olivat samassa mallissa, antoikin viitteitä siitä, että TMT-kyselyn osa-alueilla oli päällekkäistä selitysvoimaa suhteessa työpaikan vaihtoaikoiden vaihteluun. Mahdollisen multikollinearisuuden vuoksi tein regressioanalyysit erikseen kullekin työn

merkitysten ja täyttymysten osa-alueelle ensisijaisina analyyseina. Tekemiini tulkintoihin työn merkitysten ja täyttymysten osa-alueiden tärkeydestä työpaikan vaihtoaikoiden kannalta on suhtauduttava alustavana pohdintana, sillä en vertaillut erillisten regressioanalyysien tuottamien yhteensopivuusmuuttujien beta-kerrointen eroja tilastollisin testein, vaan tarkastelu on silmämääräistä ja selitysasteiden suuruuksien vertailuun perustuvaa. Jatkossa TMT-kyselyn osa-alueita ja niiden välisiä eroja olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin, jotta voidaan ymmärtää paremmin niiden merkitystä työpaikan vaihtoaikoiden ja laajemmin henkilöstön vaihtuvuuden kannalta.

Tämän tutkimuksen ansiona voi pitää sitä, että se vastasi tutkimuskirjallisuudessa nostettuun tarpeeseen tutkia myös organisaatioon juurtuneisuuden mahdollisia varjopuolia (Allen ym., 2016). Vaikka tutkimukseni ei antanut viitteitä varjopuolista, kriittisen näkökulman esillä pitäminen on tärkeää tulevissa tutkimuksissa ja käytännön työelämässä. Jatkossa voisi olla hyödyllistä selvittää myös erilaisia välittäviä vaikutuksia. Tutkimukseni osoitti, että vahva työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus oli yhteydessä vahvaan organisaatioon juurtuneisuuteen. Tämä voi viitata siihen, että työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuus on tekijä, joka ajan kuluessa saa aikaan organisaatioon juurtumista ja sitä kautta edistää työpaikassa pysymistä.

Lisäksi tutkimuksen vahvuutena voi pitää sitä, että työn merkityksellisyyttä tarkasteltiin moniulotteisesti. Tutkimukseni tuo TMT-kyselyn kautta uuden, yksilölliset työn merkityksellisyyden kokemukset ja erilaiset työn merkityksellisyyden lähteet huomioivan näkökulman työpaikan vaihtoaikoiden ymmärtämiseen. Näin tutkimus vastaa osittain myös Homin ja kollegoiden (2017) korostamaan tarpeeseen lähestyä vaihtuvuuteen liittyviä kysymyksiä ”one size fits all” -näkökulmien sijaan erilaisten tilanteiden ja kontekstin merkitys paremmin huomioiden. TMT-kysely voi olla hyödyllinen menetelmä jatkotutkimuksia ajatellen, kun halutaan ymmärtää paremmin, millaisia tekijöitä ja mekanismeja työpaikan vaihtoaikoiden ja henkilöstön vaihtuvuuden taustalla vaikuttaa. Käytännön työelämän näkökulmasta erilaisten TMT-kyselyä hyödyntävien interventioiden kehittäminen ja niiden vaikuttavuuden tutkiminen voisi olla hyödyllinen jatkotutkimuksen kohde. Organisaatioiden johto, esihenkilöt, HR-ammattilaiset ja muut henkilöstön sitouttamisen parissa työskentelevät ammattilaiset hyötyisivät tutkimustiedosta liittyen siihen, miten TMT-kyselyä voisi hyödyntää, kun tavoitteena on pitää kiinni työntekijöistä.

Käytännön suositukset

Monenlaiset toimijat voivat hyödyntää tämän tutkimuksen tarjoamaa tietoa työn merkityksellisyyden kokemusten ja organisaatioon juurtuneisuuden yhteyksistä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikoihin.

Vaikka tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista tehdä johtopäätöksiä syy-seuraussuhteista, havaitut yhteydet viittaavat siihen, että työpaikan vaihtamiseen liittyvien aikomusten ehkäisemiseksi voi olla hyödyllistä kiinnittää huomiota työn merkitysten ja täyttymysten yhteensopivuuden ja organisaatioon juurtuneisuuden mahdollistamiseen. TMT-kysely on käytännönläheinen menetelmä, joka tarjoaa tietoa yksilöllisistä työn merkityksellisyyden lähteistä ja siitä, kuinka hyvin ne ovat läsnä yksilön nykyisessä työssä (Rantanen, 2021; Peterson ym., 2017). Organisaatioille TMT-kysely voi toimia hyödyllisenä työkaluna kartoittaa työntekijäkokemuksia ja tarjota näin konkreettisen apuvälineen johtamiseen. Ymmärrys työn merkityksellisyyden yksilöllisistä kokemuksista voi auttaa organisaatioita mahdollistamaan niitä työntekijöilleen, ja siten tukea tyytyväisyyden ja sitoutumisen vahvistamisessa. TMT-kyselyä voitaisiin hyödyntää muun muassa osana kehityskeskusteluja. Esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä kokee työn merkitysten ja täyttymysten välisen yhteensopivuuden heikoksi itselleen tärkeällä osa-alueella ja on tyytymätön, vaihtoehtona lähtemiselle voisi olla työn muokkaaminen mielekkäämmäksi tai siirtyminen uusiin tehtäviin organisaation sisällä.

VMFS-kysely ja suomalainen TMT-kysely on alun perin kehitetty uraohjauksen tarpeisiin (Peterson ym., 2017; Rantanen, 2021). Tutkimukseni tulosten perusteella työkalusta voisi olla hyötyä psykologin, valmentajan tai muun ohjaus- ja neuvonta-alan ammattilaisen työssä myös tilanteissa, joissa asiakas pohtii työpaikan vaihtamista. Niin ikään organisaatioon juurtuneisuuden käsitteen tunteminen ja tietoisuus ilmiöstä voivat auttaa ammattilaista herättelemään keskustelua uusista näkökulmista. Työntekijät voisivat hyödyntää TMT-kyselyä myös itsenäisesti työhön liittyvän itsetuntemuksen lisäämisessä ja uraa koskevan päätöksenteon tukena. Kun kyse on työpaikan vaihtamiseen tai organisaatiossa pysymiseen liittyvästä pohdinnasta, TMT-kyselyn tuottaman profiilin kokonaisvaltainen tarkastelu voi tehdä näkyväksi erilaisia työntäviä ja vetäviä tekijöitä sekä auttaa yksilöä jäsentämään paremmin omaa tilannettaan. Siitä voi olla apua erityisesti silloin, kun työntekijä on tyytymätön työhönsä, mutta ei välttämättä osaa sanoittaa, miksi (Rantanen, 2021).

Johtopäätökset

Yhteenvedona voidaan todeta, että sekä työn merkityksellisyys että organisaatioon juurtuneisuus ovat ilmiöitä, jotka kytkeytyvät olennaisesti työpaikan vaihtoikeisiin ja sitä kautta laajemmin henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviin kysymyksiin. Kaikki TMT-kyselyn kuusi osa-aluetta ovat tämän tutkimuksen perusteella merkityksellisiä työpaikan vaihtoikeiden kannalta. Työntekijän näkökulmasta työn merkitysten ja täyttymysten vahva yhteensopivuus tarkoittaa sitä, että työ vastaa omia tarpeita ja

tarjoaa mahdollisuuden itselle tärkeisiin asioihin. Organisaatiot voivat hyödyntää tutkimuksen tarjoamaa tietoa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen tukena. Jatkotutkimusta kuitenkin tarvitaan, jotta työpaikan vaihtoaikkeitä tai niiden puuttumista voidaan ymmärtää nykyistä paremmin. Työn merkityksellisyyden ja organisaatioon juurtuneisuuden ohella myös muilla tekijöillä on merkitystä. Tutkimukseni tukee näkemystä siitä, että lähtemisen ja jäämisen taustalla vaikuttavat tekijät ja mekanismit ovat moninaisia, ja voivat vaihdella yksilöstä ja tilanteesta riippuen (Hom ym., 2017). Henkilöstön vaihtuvuutta on syytä lähestyä kompleksisena ilmiönä. TMT-kysely on lupaava ja yksi mahdollinen menetelmä yksilöllisten työn merkityksellisyyden kokemusten selvittämiseen. Se voi tarjota hyödyllisen, tuoreen työvälineen niin tutkijoille kuin käytännön työelämän toimijoille myös henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvissä kysymyksissä.

LÄHTEET

Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Los Angeles: Sage.

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.

<https://doi.org/10.1111/joms.12406>

Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.

<https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>

Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When "embedded" means "stuck": Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *The Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670–1686. <https://doi.org/10.1037/apl0000134>

Allen, M. S., Iliescu, D. & Greiff, S. (2022). Single item measures in psychological science: A call to action. *European Journal of Psychological Assessment*, 38(1), 1–5. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000699>

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A. & Bernaud, J.-L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>

Bailey, C. & Madden, A. (2017). Time reclaimed: Temporality and the experience of meaningful work. *Work, Employment and Society*, 31(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/0950017015604100>

- Balz, A., & Schuller, K. (2021). Always looking for something better? The impact of job insecurity on turnover intentions: Do employables and irreplaceables react differently? *Economic and Industrial Democracy*, 42(1), 142–159. <https://doi.org/10.1177/0143831X18757058>
- Benson, G. S., Finegold, D. & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 315–331. <https://doi.org/10.2307/20159584>
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.006>
- Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Cottini, E., Kato, T. & Westergaard-Nielsen, N. (2011). Adverse workplace conditions, high involvement work practices and labor turnover: Evidence from Danish linked employer-employee data. *Labour Economics*, 18(6), 872–880. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2011.07.003>
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55–70. <https://doi.org/10.2307/258331>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1031–1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person-environment fit. *The Career Development Quarterly*, 63(2), 126–140. <https://doi.org/10.1002/cdq.12009>

Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508–525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>

Geldenhuis, M., Łaba, K. & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Haikkola, L. & Myllyniemi, S. (toim.) (2020). *Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019*. Valtion nuorisoneuvoston julkaisu. ISSN 2489-947X (verkkojulkaisu), nro 65.

Hausknecht, J. P., Trevor, C. O. & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068–1075. <https://doi.org/10.1037/a0015898>

Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8, 1649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01649>

Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). The path from ethical organisational culture to employee commitment: Mediating roles of value congruence and work engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), Article 3. <https://www.sjwop.com/articles/10.16993/sjwop.6/>

Haavisto, I. (2019). Rahan takia. Työ merkitsee suomalaisille ensisijaisesti ansioita. Elinkeinoelämän valtuuskunta. EVA Analyysi 77. Haettu 11.11.2022 osoitteesta: <https://www.eva.fi/blog/2019/11/18/tyon-merkitys-suomalaisille-raha-yhteiskunnallinen-velvollisuus-itsensa-kehittaminen-ja-yhteisollisyys/>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

<https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Hom, P. W., Roberson, L., & Ellis, A. D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1-34.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.1>

Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>

Jyväskylän yliopisto (2022). MEANWELL: Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin. Haettu 25.2.2022 osoitteesta:

<https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/psykologia/tutkimus/tutkimusalueet/tyo/meanwell/meanwell>

Kaakinen, M. & Ellonen, N. (2022). Regressiomallin arviointi. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

Haettu 4.11.2022 osoitteesta:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/regressio/arviointi/>

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: a full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11, 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

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

<https://doi.org/10.2307/20159613>

Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>

Lepisto, D. A. & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>

Leunissen, J. M., Sedikides, C., Wildschut, T., & Cohen, T. R. (2018). Organizational nostalgia lowers turnover intentions by increasing work meaning: The moderating role of burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 44–57. <https://doi.org/10.1037/ocp0000059>

Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>

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

Martela, F. & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Martela, F. & Riekkari, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1157. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>

Mauno, S., Huhtala, M., & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt, T. (toim.), *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (E-kirja). Jyväskylä: PS-kustannus.

Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp.

Meriläinen, M. (2019). Peruskoulunopettajien kokema työpaikkakiusaaminen, jaksaminen ja työpaikan vaihtohalukkuus. *Työelämän tutkimus*, 17 (1), 56–73.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121. <http://dx.doi.org/10.2307/3069391>
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336–351. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.002>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D.C. (2010a). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49, 1067–1087. <https://doi.org/10.1002/hrm.20390>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010b). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology*, 95, 696–712. <http://dx.doi.org/10.1037/a0019150>
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1233–1251. <https://doi.org/10.1037/a0029089>
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98, 268–309. <http://dx.doi.org/10.1037/a0030723>
- Peltokorpi, V., Allen, D. G. & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 292–312. <https://doi.org/10.1002/job.1981>
- Peterson, G., MacFarlane, J. & Osborn, D. (2017). Vocational meaning survey (VMS). An exploration of importance in current work. *Career Planning and Adult Development Journal*, 33, 49–59.

Peterson, G., MacFarlane, J. & Osborn, D. (2019). Vocational Meaning Survey and Vocational Fulfillment Survey. Teoksessa K. B. Stoltz & S. R. Barclay (toim.), *A Comprehensive Guide to Career Assessment* (339-346). USA: National Career Development Association, 339–346.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>

Puhakka, I. J. A., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover Intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481–510. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>

Rantanen, J. (2021). Vocational Meaning Survey (VMS): Uusi käytännönläheinen työväline työn merkityksellisyuden työstämiseen uraohjauksessa. Suullinen esitys, Ohjausalan tutkimuspäivät Oulu 6.5.2021.

Rantanen, J., Martela, F., Auvinen, E., Hyvönen, K. & Feldt, T. (painossa). Vocational Meaning Survey (VMS) työelämä- ja uraohjauksen työvälineenä Suomessa. *Psykologia*.

Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>

Saari, T., & Melin, H. (2020). Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. *Työelämän tutkimus*, 18(1), 44–62. <https://doi.org/10.37455/tt.90572>

Salminen, H., von Bonsdorff, M., Vanhala, M., McPhee, D., & Miettinen, M. (2021). Organisational and individual resources as antecedents of older nursing professionals' organisational commitment: Investigating the mediating effect of the use of selection, optimisation and compensation strategies. *Journal of Clinical Nursing*, 30 (15-16), 2420-2430.

<https://doi.org/10.1111/jocn.15785>

Schlegel, R. J., Hicks, J. A., Arndt, J., & King, L. A. (2009). Thine own self: True self-concept accessibility and meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 473–490. <https://doi.org/10.1037/a0014060>

Steger, M., Dik, B. & Duffy, R. (2012). Measuring meaningful work: the Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322–337.

<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Suomalaisen Työn Liitto (2015). *Merkityksellinen ja arvokas työ: Työyhteisön ja työntekijän näkökulma*. Haettu 26.7.2022 osoitteesta: <https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2015/08/Merkityksellinen-ja-arvokas-tyo-tyoyhteison-ja-tyontekijan-nakokulma.pdf>

Tian, A. W., Cordery, J. & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947–968. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0194>

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)

von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Zhou, Z. E., & Vanhala, S. (2015). Team autonomy, organizational commitment and company performance - a study in the retail trade. *International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1098–1109. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934881>

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity

scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385>

Zhang, T., Feng, J., Jiang, H., Shen, X., Pu, B. & Gan, Y. (2021). Association of professional identity, job satisfaction and burnout with turnover intention among general practitioners in China: Evidence from a national survey. *BMC Health Services Research*, 21(1), 382. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06322-6>