

**PONNISTELUIDEN JA PALKKIOIDEN EPÄSUHTA JA YLISITOUTUNEISUUS
TYÖPAIKAN VAIHTOJEN ENNUSTAJINA KAHDEKSAN VUODEN
PITKITTÄISTUTKIMUKSESSA**

Laura Rissanen & Emma Vihuri
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Toukokuu 2017

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

RISSANEN, LAURA & VIHURI, EMMA: Ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta ja ylisitoutuneisuus työpaikan vaihtojen ennustajina kahdeksan vuoden pitkittäistutkimuksessa

Pro gradu -tutkielma, 23 s.

Ohjaaja: Taru Feldt

Psykologia

Toukokuu 2017

Tutkimuksessamme testattiin Siegristin (1996) ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhdan mallin kuvaajien (ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta, ylisitoutuneisuus) yhteyttä työpaikan vaihtoihin. Kahdeksan vuoden pitkittäistutkimuksen aineisto kerättiin suomalaisten ammattihenkilöiden joukosta tutkimusvuosina 2006 (n = 747), 2008 (n = 422), 2010 (n = 368), 2012 (n = 325) ja 2014 (n = 273). Tutkimuksen alkaessa (2006) osallistujat työskentelivät esimiesasemassa pääosin tekniikan alalla ja heistä suurin osa oli miehiä (85 %). Ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaa ja ylisitoutuneisuutta mitattiin 23-osioisella ERI-kyselyllä tutkimusvuosina 2006, 2008, 2010 ja 2012. Toteutuneita työpaikan vaihtoja tutkittiin aikaväleillä 2006–2008, 2008–2010, 2010–2012 ja 2012–2014. Logistisen regressioanalyysin tulokset osoittivat, että ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta ennusti työpaikan vaihtoja aikaväleillä 2006–2008 ja 2010–2012. Ylisitoutuneisuudella ja sen muuntavalla vaikutuksella ei ollut roolia työpaikan vaihtojen ennustajana. Epäsuhta kuormittaa työntekijöitä ja tutkimuksessamme seurauksena työntekijät vaihtoivat työpaikkaa. Organisaatio voi ennaltaehkäistä epäsuhdan kuormittavuudesta seuraavia työpaikan vaihtoja esimerkiksi lisäämällä palkkioita oikeudenmukaisella palkitsemisjärjestelmällä.

Avainsanat: ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta, ylisitoutuneisuus, työpaikan vaihto, esimiehet, pitkittäistutkimus

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| JOHDANTO | 1 |
| Aiempi tutkimus työpaikan vaihtojen selittäjistä | 1 |
| Malli ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhdasta..... | 2 |
| Tutkimuskysymykset ja hypoteesit | 5 |
| MENETELMÄT | 6 |
| Aineiston keruu ja tutkittavat | 6 |
| Muuttujat | 8 |
| Tilastolliset analyysit..... | 9 |
| TULOKSET | 10 |
| Kuvailevat tulokset..... | 10 |
| Logistisen regressioanalyysin tulokset..... | 12 |
| POHDINTA | 16 |
| Ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhda ennustaa työpaikan vaihtoja..... | 16 |
| Ylisitoutuneisuudella ei ole roolia työpaikan vaihtojen ennustajana | 17 |
| Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset | 18 |
| Johtopäätökset ja käytännön sovellukset..... | 19 |
| LÄHTEET | 21 |

JOHDANTO

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa työelämässä työpaikan vaihdot ovat entistä yleisempiä (Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, 2013) ja ne muodostavat haasteen organisaatioille. Työpaikan vaihdoista seuraa huomattavia kuluja, sillä uusien työntekijöiden palkkaaminen ja perehdyttäminen vaativat resursseja. Lisäksi työpaikan vaihdot ovat riski organisaation kilpailukyvyille, sillä työpaikkaa vaihtavat työntekijät voivat viedä mukanaan arvokasta työkokemusta ja ammattitaitoa kilpaileviin yrityksiin. Esimiestehtävissä toimivien työntekijöiden työpaikan vaihdot ovat usein erityisen ongelmallisia, koska he ovat keskeisessä asemassa organisaatiossa (Campion & Mitchell, 1986).

Työpaikan vaihtoja on yleisesti ottaen tutkittu paljon (ks. esim. meta-analyysi Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000), mutta esimiesten työpaikan vaihtoja koskeva tutkimus on toteutettu pitkälti retrospektiivisessä poikkileikkausasetelmassa ja keskittynyt lähinnä työpaikan vaihtoihinkin (ks. katsaus Kangas ym., 2016). Lisäksi tutkimustieto työpaikan vaihtojen ja työhön liittyvien kuormitustekijöiden sekä yksilön työsitoutuneisuuden välisestä yhteydestä on vähäistä. Näiden tutkimusaukkojen täydentämiseksi tarkastelemme työpaikan vaihtoja aiemman poikkileikkausasetelman sijaan pitkittäistutkimuksen avulla ja ennustamme työpaikan vaihtoja työn kuormittavuudella sekä työsitoutuneisuudella. Tarkastelun kohteena ovat tutkimuksen alkaessa nuoret esimiehet, joiden ammattiasema on saattanut muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimuksemme pohjautuu teoreettisilta lähtökohdilta Johannes Siegristin (1996) malliin ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhdasta (Effort–Reward Imbalance, ERI), joka sisältää sekä työn kuormittavuuden (ERI) että yksilöllisen työsitoutuneisuuden (ylisitoutuneisuus) ulottuvuudet.

Aiempi tutkimus työpaikan vaihtojen selittäjistä

Työpaikan vaihtoja on tutkittu työ- ja organisaatiopsykologian alalla paljon (ks. esim. meta-analyysit Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth ym., 2000), mutta tutkijoiden keskuudessa ei ole päästy

yhteisymmärrykseen siitä, mitkä tietyt tekijät johtavat työpaikan vaihtoihin (ks. meta-analyysi Griffeth ym., 2000). Työasenteista etenkin yleisen tyytymättömyyden on havaittu aikaisemmissa meta-analyyseissä olevan yhteydessä työpaikan vaihtoihin (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth ym., 2000). Tyytymättömyyden lisäksi on havaittu, että yksi merkittävimmistä työpaikan vaihtoja ennustavista tekijöistä on työntekijän sitoutumattomuus organisaatioon (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth ym., 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Rosin & Korabik, 1995). Lisäksi työpaikan vaihtoihin on havaittu olevan yhteydessä erilaiset työympäristöön liittyvät tekijät, jotka voivat kuormittaa työntekijää (Griffeth ym., 2000). Näitä kuormittavia tekijöitä voivat esimerkiksi olla epäoikeudenmukaisuus sekä heikko johtajuus. Myös uuden työpaikan etsintään kohdistuvat toimet sekä työpaikan vaihtoaiheet ovat useissa tutkimuksissa ennustaneet työpaikan vaihtoja (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth ym., 2000). Työpaikan vaihtoa koskevien tutkimusten osalta on kuitenkin huomioitava, että tulokset ovat osittain olleet ristiriitaisia (ks. Griffeth ym., 2000).

Vaikka työpaikan vaihtoja on yleisesti ottaen tutkittu paljon, esimiesasemassa toimivien työntekijöiden työpaikan vaihtoa koskeva tutkimus on ollut huomattavasti vähäisempää ja suurelta osin poikkileikkaustutkimusta (ks. katsaus Kangas ym., 2016). Kuitenkin esimerkiksi Farrellin ja Rusbultin (1981) tutkimuksessa tyytymättömyys työstä saataviin palkkioihin oli yhteydessä esimiesasemassa toimivien työntekijöiden työpaikan vaihtoihin. Myös Messersmithin, Guthrien, Jin ja Leen (2011) pitkittäistutkimuksessa tyytymättömyys palkkaan ennusti esimiesten työpaikan vaihtoja työntekijän ollessa tietoinen, että samasta työstä on mahdollista saada korkeampaa palkkaa. Lisäksi Pihlajasaaren, Feldtin, Maunon, Lämsän ja Huhtalan (2014) seurantatutkimuksessa työpaikkaa vaihtaneet johtajat olivat nuorempia kuin samassa työpaikassa pysyneet. Myös Kankaan ym. (2016) katsauksessa havaittiin, että työpaikkaa vaihtaneet esimiehet olivat nuorempia kuin samassa työpaikassa pysyneet. Pihlajasaaren ym. (2014) mukaan tämä tutkimustulos voi selittyä sillä, etteivät nuoret johtajat välttämättä ole vielä vakiinnuttaneet asemaansa organisaatiossa. Useissa työpaikan vaihtoa koskevissa tutkimuksissa ei kuitenkaan ole eritelty sitä, toimiiko tutkittava esimiesasemassa vai ei (ks. meta-analyysi Cotton & Tuttle, 1986).

Malli ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhdasta

Tässä tutkimuksessa lähestymme työpaikan vaihtoja käyttäen viitekehyksenä Siegristin (1996) kehittämää mallia ponnisteluiden ja palkkioiden välisestä epäsuhdasta (ERI-malli). Malli perustuu sosiaalisen vastavuoroisuuden teoriaan, jonka mukaan formaalinen sosiaalinen kanssakäyminen työelämässä perustuu työntekijän ja organisaation vastavuoroisuuteen (Siegrist, 1996). Työelämässä ponnistelut ovat osa suurempaa sosiaalisesti järjestäytyneitä kokonaisuutta, jossa työntekijät antavat panostuksensa ja odottavat vastineeksi palkkioita. Mallissa ponnistelut kuvaavat työntekijän käsitystä siitä, kuinka kuormittavina hän kokee työhön liittyvät vaatimukset ja velvollisuudet. Työ voidaan kokea kuormittavana esimerkiksi ylitöiden tai työnteon jatkuvien keskeytysten vuoksi. Korkeat ponnistelut työssä voivat pohjautua ulkoisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi työn vaatimuksiin, tai sisäisiin tekijöihin, kuten työntekijän omaan motivaatioon. Ponnisteluista saatavia palkkioita voivat palkan lisäksi olla työn varmuus, uramahdollisuudet ja työstä saatava arvostus. Mallin mukaan korkeiden ponnisteluiden ja vähäisten palkkioiden välinen epäsuhta voi johtaa työntekijän kuormittuneisuuteen.

Normaalioloissa työntekijä pyrkii joko kognitiivisesti tai behavioraalisesti vähentämään ponnisteluitaan tai vaihtoehtoisesti lisäämään palkkioita ponnisteluiden ja palkkioiden välisen epäsuhtaan vallitessa (ks. esim. Lazaruksen (1991) tunteiden kognitiivinen teoria). Siegrist (1996) on kuitenkin tunnistanut joitain tilanteita, joissa työntekijä jää työhönsä epäsuhtatilanteesta huolimatta: 1) Työmarkkinoilla ei ole muita vaihtoehtoja, 2) Strategiset syyt (esimerkiksi mahdollinen ylennys) ja 3) Työntekijä on ylisitoutunut. Ylisitoutuneisuus heijastuu turhauttaviksi koettuina, jatkuvina ponnisteluina, joihin voi liittyä esimerkiksi työntekijän vaikeus irrottautua työstä sekä kasvanut tarve saada hyväksyntää (Siegrist ym., 2004). Ylisitoutunut työntekijä usein jatkaa ponnisteluitaan, vaikka ei saisi niistä tarpeeksi palkkioita (van Vegchel, de Jonge, Bosma, & Schaeufel, 2005). Siegrist lisäsi ylisitoutuneisuuden myöhemmin osaksi ERI-mallia (van Vegchel ym., 2005).

Ponnisteluiden ja palkkioiden välisen epäsuhtaan tutkimus on rajoittunut lähinnä lääketieteelliseen kontekstiin, vaikkakin epäsuhtaan kielteiset seuraukset hyvinvointiin on todettu useissa tutkimuksissa (van Vegchel ym., 2005). Epäsuhtaan on havaittu aiheuttavan negatiivisia tunnereaktioita ja nämä negatiiviset puolestaan lisäävät sairastumisriskiä (Siegrist, 1996). Kielteiset seuraukset voivat heijastua terveyteen joko fyysisinä sairauksina tai psyykkisinä oireina, kuten esimerkiksi uupumuksena. Myöhemmin Siegrist laajensi mallia muodostaen kolme hypoteesia, jotka tukevat taustalla olevaa ajatusta siitä, kuinka ponnisteluiden ja palkkioiden

välinen epäsuhta johtaa kielteisiin terveysvaikutuksiin (ks. katsausartikkeli van Vegchel ym., 2005). Ensimmäisen hypoteesin (*ulkoinen ERI-hypoteesi*) mukaan ponnisteluiden ja palkkioiden välinen epäsuhta lisää sairastumisriskiä. Toisen hypoteesin mukaan (*sisäinen ylisitoutuneisuushypoteesi*) ylisitoutuneisuus lisää sairastumisriskiä. Viimeisen hypoteesin mukaan (*interaktiohypoteesi*) ponnisteluiden ja palkkioiden välinen epäsuhta ja ylisitoutuneisuus yhdessä lisäävät sairastumisriskiä. Feldtin ym. (2013) tutkimuksessa, joka perustuu käyttämäämme aineistoon, sekä ulkoinen ERI-hypoteesi että sisäinen ylisitoutuneisuushypoteesi saivat tukea. Van Vegchelin ym. (2005) katsauksessa erityisesti ulkoinen ERI-hypoteesi sai merkittävää empiiristä tukea ja epäsuhdan havaittiin olevan yhteydessä erityisesti stressiperäisiin sairauksiin. Sisäisen ylisitoutuneisuushypoteesin osalta van Vegchelin ym. (2005) katsauksen tulokset olivat ristiriitaisia ja kaiken kaikkiaan interaktiohypoteesia on tutkittu hyvin vähän (van Vegchel ym., 2005).

Lukuisista terveyteen kohdistuvista tutkimuksista huolimatta ERI-mallia ei ole työpsykologiassa sovellettu toteutuneiden työpaikan vaihtojen tarkasteluun. Feldtin ym. (2016) pitkittäistutkimuksessa kuitenkin kontrolloitiin työpaikan vaihdot tarkasteltaessa ylisitoutuneisuuden roolia ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhdan ennustajana. Tutkimuksessa havaittiin, että työpaikkaa vaihtaneet työntekijät raportoivat vähemmän epäsuhtaa kuin samassa työpaikassa pysyneet. Epäsuhtaa on myös tarkasteltu jonkin verran työpaikan vaihtoaikoiden selittäjänä. Esimerkiksi Derycken ym. (2010) pitkittäistutkimuksessa epäsuhtaa kokeneet työntekijät sekä Kinnusen, Feldtin ja Mäkikankaan (2008) poikkitaistutkimuksessa epäsuhtaa kokeneet esimiehet raportoivat enemmän työpaikan vaihtoaikaita. Koska työpaikan vaihtoaikoidella ja työpaikan vaihdoilla on havaittu useissa tutkimuksissa olevan vahva yhteys (ks. esim. meta-analyysi Steel & Ovalie, 1984), voidaan olettaa, että ponnisteluiden ja palkkioiden välinen epäsuhta on yhteydessä myös työpaikan vaihtoihin.

Ylisitoutuneisuuteen sen sijaan liittyy läheisesti organisaatioon sitoutuminen, jonka on havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan yhteydessä sekä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikoihin että toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin (ks. esim. meta-analyysi Tett & Meyer, 1993). Derycken ym. (2010) pitkittäistutkimuksessa työntekijöiden ylisitoutuneisuus ja Kinnusen ym. (2008) poikkileikkaustutkimuksessa esimiesten ylisitoutuneisuus ei ennustanut työpaikan vaihtoaikaita. Näiden edellä mainittujen sekä Siegristin (1996) mukaan voidaan olettaa, että ylisitoutuneet työntekijät eivät vaihda työpaikkaa.

Siegristin (1996) mukaan ylisitoutuneet työntekijät eivät myöskään vaihda työpaikkaa, vaikka he kokisivat ponnisteluiden ja palkkioiden välistä epäsuhtaa. Näin ollen voi olettaa, että ylisitoutuneisuus heikentää ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaa ja työpaikan vaihtojen välistä yhteyttä, jolloin työntekijät jäävät työhönsä epäsuhdasta huolimatta. Työpaikan vaihtoaikkeitä tarkasteltaessa tutkimustulokset interaktiovaikutuksen osalta ovat poikenneet toisistaan. Derycken ym. (2010) tutkimuksessa työntekijöiden ylisitoutuneisuus ei vahvistanut vaihtoaikkeitä ja epäsuhtaa välistä yhteyttä, kun taas Kinnusen ym. (2008) tutkimuksessa esimiesten ylisitoutuneisuus vahvisti tätä yhteyttä.

Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaa työpaikan vaihtojen ennustajana. Lisäksi tarkastelemme ylisitoutuneisuutta ja sen muuntavaa vaikutusta ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaa ja työpaikan vaihtojen välisessä yhteydessä. Aiemman tutkimustiedon valossa syntyi seuraavat tutkimuskysymykset ja hypoteesit:

1. Ennustaako ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta tutkittujen työntekijöiden työpaikan vaihtoja kahden vuoden aikavälillä?

H1: Ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta ennustaa tutkittujen työntekijöiden toteutuneita työpaikan vaihtoja kahden vuoden aikavälillä. Mitä enemmän epäsuhtaa tutkittu työntekijä raportoi, sitä todennäköisemmin hän vaihtaa työpaikkaa seuraavan kahden vuoden aikana.

2. Ennustaako ylisitoutuneisuus tutkittujen työntekijöiden työpaikan vaihtoja kahden vuoden aikavälillä?

H2: Ylisitoutuneisuus ei ennusta tutkittujen työntekijöiden toteutuneita työpaikan kahden vuoden aikavälillä. Mitä enemmän ylisitoutuneisuutta tutkittu työntekijä raportoi, sitä todennäköisemmin hän pysyy samassa työpaikassa seuraavan kahden vuoden aikana.

3. Muuntaako ylisitoutuneisuus ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan ja työpaikan vaihtojen välistä yhteyttä?

H3: Ylisitoutuneisuus heikentää ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan ja työpaikan vaihtojen välistä yhteyttä. Ylisitoutunut työntekijä jää työpaikalleen ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan huolimatta.

MENETELMÄT

Aineiston keruu ja tutkittavat

Tämä tutkimus on osa laajempaa kahdeksan vuotta kestänyttä pitkittäistutkimusta, joka keskittyy suomalaisten toimihenkilöiden hyvinvoinnin ja työolosuhteiden seurantaan (ks. Feldt ym., 2016; Hyvönen ym., 2009). Tässä pitkittäistutkimuksessa oli viisi tutkimusvuotta kahden vuoden välein (2006, 2008, 2010, 2012 ja 2014). Tutkimuksessamme työpaikan vaihtoja tutkittiin neljällä aikavälillä (2006–2008, 2008–2010, 2010–2012 ja 2012–2014). Ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan ja ylisitoutuneisuuden tarkasteluun käytettiin neljää ensimmäistä tutkimusvuotta (2006, 2008, 2010, 2012), sillä ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan ja ylisitoutuneisuutta mitattiin ensin ja tämän jälkeen tarkasteltiin, oliko osallistuja vaihtanut työpaikkaa seuraavan kahden vuoden aikana.

Ensimmäisenä tutkimusvuotena (2006) kyselylomake lähetettiin 1904 Toimihenkilöunionin (nykyinen ammattiliitto Pro) ja Insinööriliiton jäsenelle, jotka olivat alle 36-vuotiaita. Lisäksi heillä oli voimassa oleva työsopimus ja työnimike viittasi esimies- tai johtotehtäviin. Kyselyn palautti täytettynä 933 osallistujaa. Vastaajista 186 ei ollut esimiesasemassa tai työsuhteessa, minkä vuoksi heidät jätettiin alkuperäisotoksesta pois. Näin ollen alkuperäisen otoksen koko oli 747 ja vastausprosentiksi muodostui 43 %. Osallistujista 85 % oli miehiä (N = 637) ja keski-ikä oli 31 vuotta (Kh 3.2). Ensimmäisenä tutkimusvuotena (2006) 126 osallistujaa ilmoitti, ettei halua osallistua tutkimukseen jatkossa.

Suurin osa osallistujista oli koulutukseltaan insinöörejä (68 %). Loput osallistujista olivat tekniikoita (6 %) tai heillä oli muu teknisen alan pätevyys (26 %). Pääasialliset työllisyysalat sisälsivät teknologian (metalli ja elektroniikka; 28 %), rakennusalan (13 %), metsätalouden (9 %), informaatioteknologian (8 %) ja kemianteollisuuden (7 %). Osallistujista 35 % työskenteli muilla kuin edellä mainituilla aloilla, esimerkiksi konsultoinnin, ruokateollisuuden, asiakaspalvelun, myynnin tai logistiikan alalla. Osallistujista lähes kaikki (95 %) työskentelivät ensimmäisenä tutkimusvuotena (2006) yksityisellä sektorilla ja noin kolmasosa oli valmistumisensa jälkeen kokenut lomautuksia. Lisäksi hieman alle puolella osallistujista oli vähintään yksi lapsi. Aineiston tarkempi kuvaus on esitetty Hyvösen, Feldtin, Salmela-Aron, Kinnusen ja Mäkikankaan (2009) artikkelissa.

Toisena tutkimusvuotena (2008) kyselylomake lähetettiin 621 osallistujalle, jotka olivat olleet tutkimuksessa mukana ensimmäisenä tutkimusvuotena ja ilmoittaneet halukkuudestaan osallistua tutkimukseen myös seuraavana tutkimusvuotena. Toisena tutkimusvuotena 422 työsuhteessa olevaa osallistujaa täytti ERI-kyselyn. Osallistujista 84 % oli miehiä (N = 355) ja keski-ikä oli 33 vuotta (Kh 3.2). Tällöin 26 osallistujaa ilmoitti, ettei halua osallistua tutkimukseen jatkossa. *Kolmantena tutkimusvuotena* (2010) kyselylomake lähetettiin 595 henkilölle, joista 368 työsuhteessa olevaa osallistujaa täytti ERI-kyselyn. Osallistujista 83 % oli miehiä (N = 306) ja keski-ikä oli 35 vuotta (Kh 3.3). Tällöin 20 osallistujaa ilmoitti, ettei halua osallistua tutkimukseen jatkossa. *Neljäntenä tutkimusvuotena* (2012) kyselylomake lähetettiin 575 osallistujalle, joista 325 työsuhteessa olevaa osallistujaa täytti ERI-kyselyn. Osallistujista 85 % oli miehiä (N = 276) ja keski-ikä oli 37 vuotta (Kh 3.3). Tällöin 13 osallistujaa ilmoitti, ettei halua osallistua tutkimukseen jatkossa. *Viidentenä tutkimusvuotena* (2014) kyselylomake lähetettiin 562 osallistujalle. Osallistujista 82 % (N = 223) oli miehiä ja keski-ikä oli 39 vuotta (Kh 3.3).

Työpaikkaa vaihtoi ensimmäisellä aikavälillä (2006–2008) osallistujista 29 % (N = 121). Toisella aikavälillä (2008–2010) osallistujista 17 % (N = 64) vaihtoi työpaikkaa. Kolmannella aikavälillä (2010–2012) osallistujista 21 % (N = 69) vaihtoi työpaikkaa. Neljännellä aikavälillä (2012–2014) osallistujista 16 % (N = 44) vaihtoi työpaikkaa. Vaikka ensimmäisenä tutkimusvuotena (2006) työnimike viittasi siihen, että osallistuja toimi esimies- tai johtotehtävissä, ei hän välttämättä toiminut esimiestehtävissä enää muina tutkimusvuosina. Katoanalyysit osoittivat aineiston edustavuuden ja sen, että vastaajat ja vastaamatta jättäneet eivät eronneet

toisistaan yhtenäkkään tutkimusvuotena tutkittujen muuttujien (ikä, sukupuoli, ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta ja ylisitoutuneisuus) osalta (Feldt ym., 2016).

Muuttujat

Työpaikan vaihtoja tutkittiin yhdellä väittämällä ”Oletko omasta aloitteestasi vaihtanut työpaikkaa viimeisen kahden vuoden aikana?” tutkimusvuosina 2008, 2010, 2012 sekä 2014. Vastausvaihtoehtoina oli ”Kyllä”, ”Ei”. Selitettävää muuttujaa eli työpaikan vaihtoja käsiteltiin kaksiluokkaisena muuttujana (0 = Ei vaihtanut työpaikkaa, 1 = On vaihtanut työpaikkaa).

ERI-mallin muuttujia mitattiin 23-osioisella ERI-kyselyllä (Siegrist, 1996) tutkimusvuosina 2006, 2008, 2010 ja 2012. Kyselyn validiteetti on todettu hyväksi sekä suomalaisissa että kansainvälisissä aineistoissa (de Jonge, van der Linden, Schaufeli, & Siegrist, 2008; Kinnunen ym., 2008; Rantanen, Feldt, Hyvönen, Kinnunen, & Mäkikangas, 2013). *Ponnisteluita* mitattiin ERI-kyselyssä viidellä väittämällä (esim. Koen jatkuvia aikapaineita työmäärän vuoksi). Osallistujat arvioivat väittämiä mitta-asteikolla 1–5 (1 = Eri mieltä, 2 = Samaa mieltä, mutta en ole lainkaan kuormittunut, 3 = Samaa mieltä, ja olen jonkin verran kuormittunut, 4 = Samaa mieltä, ja olen kuormittunut ja 5 = Samaa mieltä, ja olen erittäin kuormittunut). Keskiarvot laskettiin erikseen jokaisena tutkimusvuotena, ja mitä suurempi pistemäärä, sitä enemmän kuormittavuutta osallistuja raportoi.

Palkkioita mitattiin ERI-kyselyssä 11 väittämällä, joista viisi väittämää kuvaavat työstä saatavaa arvostusta (esim. Saan ansaitsemani arvostuksen esimiehiltäni), neljä väittämää kuvaavat uramahdollisuuksia (esim. Etenemismahdollisuudet ovat heikot) ja kaksi väittämää kuvaavat työn turvallisuutta (esim. Työssäni on paljon epävarmuustekijöitä). Osallistujat arvioivat väittämiä mitta-asteikolla 1–5 kuten aikaisemmassa esimerkissä, mutta palkkioiden osalta väittämät käännettiin niin, että mitä suurempi keskiarvo, sitä enemmän arvostusta, uramahdollisuuksia ja työn turvallisuutta osallistuja raportoi.

Ponnisteluiden ja palkkioiden välistä epäsuhtaa (ERI) mitattiin ERI-suhdeluvulla tutkimusvuosina 2006, 2008, 2010 ja 2012. Suhdeluku on laskettu ponnisteluiden ja palkkioiden keskiarvojen välisenä suhteena siten, että ponnisteluiden määrä on jaettu palkkioiden määrällä.

Suhdeluvun ollessa yksi, ponnistelut ja palkkiot ovat yhtä suuret. Suhdeluvun ollessa suurempi kuin yksi, ponnistelut ovat suuremmat kuin palkkiot. Tällöin ponnisteluiden ja palkkioiden välillä on kielteinen epäsuhta. Vastaavasti suhdeluvun ollessa pienempi kuin yksi, palkkiot ovat suuremmat kuin ponnistelut. Tällöin puhutaan myönteisestä tilasta, jossa palkkiot ylittävät ponnistelut. ERI-suhdelukua käytettiin jatkuvana muuttujana neljänä ensimmäisenä tutkimusvuotena.

Ylisitoutuneisuutta mitattiin ERI-kyselyssä kuudella väittämällä (esim. Alan mieltä työasioita heti herättyäni aamulla) tutkimusvuosina 2006, 2008, 2010 ja 2012. Osallistujat arvioivat väittämiä mitta-asteikolla 1–5 (1 = Eri mieltä, 2 = Samaa mieltä, mutta en ole lainkaan kuormittunut, 3 = Samaa mieltä, ja olen jonkin verran kuormittunut, 4 = Samaa mieltä, ja olen kuormittunut ja 5 = Samaa mieltä, ja olen erittäin kuormittunut). Ylisitoutuneisuuden summamuuttujien pistemäärät laskettiin erikseen neljänä ensimmäisenä tutkimusvuotena: mitä korkeampi pistemäärä, sitä enemmän ylisitoutuneisuutta osallistuja raportoi. Summamuuttujien reliabiliteetit olivat kohtalaisia (Cronbachin $\alpha = 0.41\text{--}0.63$).

Taustamuuttujina kontrolloitiin ikä (jatkuva muuttuja) ja sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen).

Tilastolliset analyysit

Aineiston tilastollisissa analyyseissä käytimme IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmaa. Ensimmäiseksi tarkastelimme ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan, ylisitoutuneisuuden ja taustamuuttujien osalta iän yhteyksiä Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla. Tarkastelimme kaksiluokkaisten muuttujien (sukupuoli ja työpaikan vaihdot) yhteyksiä sen sijaan Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Tutkimuskysymyksiin haimme vastauksia logistisella regressioanalyysillä. Teimme aluksi erillisen regressioanalyysin ensimmäiselle tutkimuskysymykselle. Tällöin tarkastelimme ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan ja työpaikan vaihtojen välistä yhteyttä neljällä aikavälillä (2006–2008, 2008–2010, 2010–2012 ja 2012–2014). Kontrolloimme jokaisella aikavälillä ensimmäisellä askeleella taustamuuttujina iän ja sukupuolen ja toisella askeleella lisäsimme malliin ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan

(ERI). Seuraavaksi haimme vastausta tutkimuskysymyksiin 2 ja 3 logistisella regressioanalyysillä. Tällöin tarkastelimme työpaikan vaihtoja, ylisitoutuneisuutta ja sen muuntavaa vaikutusta neljällä aikavälillä (2006–2008, 2008–2010, 2010–2012 ja 2012–2014). Kontrolloimme ensimmäisellä askeleella taustamuuttujina iän ja sukupuolen. Toisella askeleella lisäsimme malliin ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan (ERI). Kolmannella askeleella lisäsimme malliin ylisitoutuneisuuden ja neljännellä askeleella epäsuhtaan ja ylisitoutuneisuuden yhteisvaikutuksen.

TULOKSET

Kuvailevat tulokset

Muuttujien väliset korrelaatiokertoimet on esitetty Taulukossa 1. Korrelaatiotarkastelut osoittivat, että korkea ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta oli positiivisesti yhteydessä ylisitoutuneisuuteen jokaisena tutkimusvuotena (2006, 2008, 2010 ja 2012) eli mitä enemmän osallistuja raportoi ponnisteluiden ja palkkioiden välistä epäsuhtaa, sitä enemmän hän raportoi ylisitoutuneisuutta. Tämä korrelaatio oli odotettavissa, sillä ponnistelut ja palkkiot sekä ylisitoutuneisuus ovat saman ilmiön eri ulottuvuuksia. Korrelaatioista ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta vuonna 2010 oli tilastollisesti merkitsevästi positiivisesti yhteydessä työpaikan vaihtoihin aikavälillä 2010–2012. Mitä enemmän osallistuja raportoi ponnisteluiden ja palkkioiden välistä epäsuhtaa vuonna 2010, sitä todennäköisemmin hän vaihtoi työpaikkaa aikavälillä 2010–2012.

TAULUKKO 1. Muuttujien väliset keskinäiset korrelaatiot

| Muuttuja | Vaihteluväli | 1 ² Ka | 2 ¹ Kh | 3 ² | 4 ² | 5 ² | 6 ² | 7 ¹ | 8 ¹ | 9 ¹ | 10 ¹ | 11 ¹ | 12 ¹ | 13 ¹ | 14 ¹ |
|------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 Sukupuoli | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Ikä (tutkimuksen alkaessa) | 23–36 | 31.00 | 3.20 | | | | | | | | | | | | |
| 3 Työpaikan vaihto (2008) | | 0.29 | 0.46 | | | | | | | | | | | | |
| 4 Työpaikan vaihto (2010) | | 0.18 | 0.38 | .19** | | | | | | | | | | | |
| 5 Työpaikan vaihto (2012) | | 0.22 | 0.42 | .15** | .19*** | | | | | | | | | | |
| 6 Työpaikan vaihto (2014) | | 0.16 | 0.37 | .05 | .11 | .17** | | | | | | | | | |
| 7 ERI (2006) | 1–5 | 0.83 | 0.40 | .09 | .12** | .15** | .19*** | | | | | | | | |
| 8 ERI (2008) | 1–5 | 0.79 | 0.39 | -.20*** | -.02 | .05 | .05 | .37*** | | | | | | | |
| 9 ERI (2010) | 1–5 | 0.82 | 0.43 | -.10 | -.12** | .17** | .17** | .33*** | .53*** | | | | | | |
| 10 ERI (2012) | 1–5 | 0.76 | 0.41 | -.19*** | -.10 | .10 | .11 | .29*** | .48*** | .54*** | | | | | |
| 11 Ylisitoutuneisuus (2006) | 1–5 | 2.25 | 0.57 | -.01 | .16*** | .07 | .07 | .50*** | .28*** | .26*** | .19*** | | | | |
| 12 Ylisitoutuneisuus (2008) | 1–5 | 2.28 | 0.41 | -.16*** | .08 | -.05 | -.04 | .23*** | .58*** | .45*** | .44*** | .51*** | | | |
| 13 Ylisitoutuneisuus (2010) | 1–5 | 2.23 | 0.60 | -.12** | .05 | .14** | .17** | .25*** | .35*** | .57*** | .44*** | .52*** | .65*** | | |
| 14 Ylisitoutuneisuus (2012) | 1–5 | 2.23 | 0.63 | -.19*** | .10 | .09 | .10 | .15*** | .23*** | .28*** | .53*** | .43*** | .54*** | .68*** | |

Huom. * p < .05, ** p < .01, ***p < .001; ¹Pearsonin korrelaatiokerroin; ² Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin

Logistisen regressioanalyysin tulokset

Haimme vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen logistisen regressioanalyysin avulla. Logistisen regressioanalyysin tulokset on esitetty Taulukossa 2. Tulokset osoittivat, että ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta vuonna 2006 ennusti taustatekijöiden kontrolloimisen jälkeen tutkimukseen osallistuneiden työpaikan vaihtoja aikavälillä 2006–2008. Ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta vuonna 2010 ennusti työpaikan vaihtoja aikavälillä 2010–2012 taustatekijöiden kontrolloimisen jälkeen. Lisäksi ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta vuonna 2012 ennusti suuntaa antavasti tutkimukseen osallistuneiden työpaikan vaihtoja aikavälillä 2012–2014 sen jälkeen, kun taustatekijät oli kontrolloitu. Mitä enemmän osallistuja raportoi ponnisteluiden ja palkkioiden välistä epäsuhtaa kyseisinä tutkimusvuosina, sitä todennäköisemmin osallistuja vaihtoi työpaikkaa seuraavalla kahden vuoden aikavälillä.

TAULUKKO 2. Tutkimukseen osallistuneiden työpaikan vaihtojen selittyminen ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhdalla (logistinen regressioanalyysi)

| Selittävä muuttuja | Työpaikan vaihdot 2006–2008 | | | Työpaikan vaihdot 2008–2010 | | | Työpaikan vaihdot 2010–2012 | | | Työpaikan vaihdot 2012–2014 | | |
|---------------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------------------------------|--------|--------|--------------------------------|--------|--------|--------------------------------|--------|--------|
| | β | Exp(B) | p-arvo | β | Exp(B) | p-arvo | β | Exp(B) | p-arvo | β | Exp(B) | p-arvo |
| Askel 1: Taustamuuttujat | | | | | | | | | | | | |
| 1. Sukupuoli | .25 | 1.28 | .43 | .14 | 1.15 | .74 | .02 | 1.02 | .95 | .27 | 1.31 | .61 |
| 2. Syntymävuosi | .04 | 1.04 | .22 | .03 | 1.03 | .53 | .06 | 1.06 | .20 | .04 | 1.04 | .48 |
| Askel 2: Taustamuuttujat ja ERI | | | | | | | | | | | | |
| 3. Sukupuoli | .21 | 1.24 | .50 | .14 | 1.15 | .74 | .20 | 1.22 | .67 | .40 | 1.49 | .46 |
| 4. Syntymävuosi | .05 | 1.06 | .11 | .03 | 1.03 | .52 | .07 | 1.07 | .14 | .05 | 1.05 | .38 |
| 5. ERI | .59 ¹ | 1.80 | .03 | .10 ² | 1.11 | .78 | .88 ³ | 2.40 | .01 | .75 ⁴ | 2.11 | .08 |

Huom. β = standardoitu regressiokerroin; Exp(B) = riskisuhde; ¹ = ERI mitattu 2006; ² = ERI mitattu 2008; ³ = ERI mitattu 2010; ⁴ = ERI mitattu 2012

Logistisen regressioanalyysin tulokset tutkimuskysymyksien 2 ja 3 osalta on esitetty Taulukossa 3. Tulokset osoittivat, ettei ylisitoutuneisuus ennustanut työpaikan vaihtoja yhdelläkään tutkitulla kahden vuoden aikavälillä. Ylisitoutuneisuus ei myöskään vahvistanut ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan ja työpaikan vaihtojen välistä yhteyttä yhdelläkään kahden vuoden aikavälillä. Tässä mallissa ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta vuonna 2006 ennusti työpaikan vaihtoja aikavälillä 2006–2008 melkein merkitsevästi sen jälkeen, kun taustatekijät oli kontrolloitu. Lisäksi ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta vuonna 2010 ennusti osallistuneiden työpaikan vaihtoja aikavälillä 2010–2012 sen jälkeen, kun taustatekijät oli kontrolloitu: mitä enemmän osallistuja raportoi ponnisteluiden ja palkkioiden välistä epäsuhtaa, sitä todennäköisemmin hän vaihtoi työpaikkaa kahden vuoden aikavälillä.

TAULUKKO 3. Tutkimukseen osallistuneiden työpaikan vaihtojen selittyminen ylisitoutuneisuudella ja ylisitoutuneisuuden muuntava vaikutus (logistinen regressioanalyysi)

| Selittävä muuttuja | Työpaikan vaihdot 2006–2008 | | | Työpaikan vaihdot 2008–2010 | | | Työpaikan vaihdot 2010–2012 | | | Työpaikan vaihdot 2012–2014 | | |
|--|--------------------------------|--------|--------|--------------------------------|--------|--------|--------------------------------|--------|--------|--------------------------------|--------|--------|
| | β | Exp(B) | p-arvo | β | Exp(B) | p-arvo | β | Exp(B) | p-arvo | β | Exp(B) | p-arvo |
| Askel 1: Taustamuuttajat | | | | | | | | | | | | |
| 1. Sukupuoli | .24 | 1.27 | .45 | .14 | 1.15 | .74 | -.00 | .99 | .99 | .28 | 1.32 | .60 |
| 2. Syntymävuosi | .04 | 1.04 | .27 | .03 | 1.03 | .53 | .052 | 1.05 | .27 | .04 | 1.04 | .46 |
| Askel 2: Taustamuuttajat ja ERI | | | | | | | | | | | | |
| 3. Sukupuoli | .21 | 1.23 | .51 | .15 | 1.16 | .73 | .17 | 1.19 | .71 | .41 | 1.51 | .45 |
| 4. Syntymävuosi | .05 | 1.05 | .14 | .03 | 1.03 | .52 | .06 | 1.07 | .19 | .05 | 1.05 | .36 |
| 5. ERI | .55 ¹ | 1.73 | .05 | .15 ² | 1.16 | .69 | .91 ³ | 2.49 | .01 | .75 ⁴ | 2.12 | .08 |
| Askel 3: Taustamuuttajat ja ylisitoutuneisuus ^a | | | | | | | | | | | | |
| 6. Sukupuoli | .17 | 1.19 | .59 | .23 | 1.26 | .59 | .18 | 1.20 | .69 | .42 | 1.54 | .42 |
| 7. Syntymävuosi | .05 | 1.05 | .14 | .03 | 1.04 | .49 | .06 | 1.07 | .19 | .05 | 1.06 | .33 |
| 8. ERI | .68 ¹ | 1.97 | .04 | -.25 ² | .78 | .60 | .87 ³ | 2.39 | .04 | .57 ⁴ | 1.76 | .26 |
| 9. Ylisitoutuneisuus | -.19 ⁵ | .83 | .41 | .67 ⁶ | 1.94 | .14 | .05 ⁷ | 1.06 | .86 | .27 ⁸ | 1.31 | .41 |
| Askel 4: Taustamuuttajat ja ERI x ylisitoutuneisuus | | | | | | | | | | | | |
| 10. Sukupuoli | .17 | 1.19 | .59 | .24 | 1.27 | .58 | .15 | 1.17 | .74 | .48 | 1.62 | .39 |
| 11. Syntymävuosi | .05 | 1.05 | .14 | .04 | 1.04 | .49 | .07 | 1.07 | .17 | .05 | 1.05 | .38 |
| 12. ERI | .91 ¹ | 2.49 | .47 | -.53 ² | .59 | .80 | 2.03 ³ | 7.46 | .30 | -1.11 ⁴ | .33 | .58 |
| 13. Ylisitoutuneisuus | -.09 ⁵ | .91 | .85 | .58 ⁶ | 1.79 | .45 | .40 ⁷ | 1.49 | .54 | -.20 ⁸ | .82 | .74 |
| 14. Interaktio | -.10 ⁹ | .91 | .85 | .11 ¹⁰ | 1.11 | .89 | -.44 ¹¹ | .64 | .55 | .64 ¹² | 1.90 | .38 |

Huom. β = standardoitu regressiokerroin; Exp(B) = riskisuhde; ¹ = ERI mitattu 2006; ² = ERI mitattu 2008; ³ = ERI mitattu 2010; ⁴ = ERI mitattu 2012; ⁵ = ylisitoutuneisuus mitattu 2006; ⁶ = ylisitoutuneisuus mitattu 2008; ⁷ = ylisitoutuneisuus mitattu 2010; ⁸ = ylisitoutuneisuus mitattu 2012; ⁹ = interaktio mitattu 2006; ¹⁰ = interaktio mitattu 2008; ¹¹ = interaktio mitattu 2010; ¹² = interaktio mitattu 2012

POHDINTA

Tämän kahdeksan vuoden pitkittäistutkimukseen perustuvan tutkimuksen tavoite oli selvittää Siegristin (1996) ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtan mallin kuvaajien yhteyttä työpaikan vaihtoihin. Suomalaisten toimihenkilöiden kohdalla ponnisteluiden ja palkkioiden välinen epäsuhta ennusti toteutuneita työpaikan vaihtoja. Ylisitoutuneisuus ei sen sijaan ennustanut työpaikan vaihtoja eikä sillä ollut muuntavaa roolia ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtan ja työpaikan vaihtojen välisessä yhteydessä. Tutkimus tuo vahvistusta sille, että epäsuhta voi näkyä työelämässä behavioraalaisella tasolla toteutuneina työpaikan vaihtoina.

Ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta ennustaa työpaikan vaihtoja

Tutkimuksessamme ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta ennusti tutkimukseen osallistuneiden työpaikan vaihtoja kahdella kahden vuoden seuranta-ajalla. Ensimmäinen hypoteesimme (H1) sai näin ollen tuloksistamme tukea. Yhdellä tutkitulla aikavälillä epäsuhta ennusti työpaikan vaihtoja suuntaa antavasti ja vain yhdellä tutkitulla aikavälillä yhteyttä ei havaittu. Tuloksemme toteutuneista työpaikan vaihtoista antavat tukea ulkoiselle ERI-hypoteesille, joka on aikaisemmissa tutkimustuloksissa saanut vahvaa tukea stressiperäisten sairauksien tutkimuksessa (ks. esim. Feldt ym., 2013; van Vegchel ym., 2005). Aikaisemmissa tutkimuksissa ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtan on havaittu myös ennustavan työpaikan vaihtoaikaita (esim. Derycke ym., 2010; Kinnunen ym., 2008), ja tutkimuksemme osoitti, että ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta ennustaa myös toteutuneita työpaikan vaihtoja.

Tuloksemme ovat sosiaalisen vastavuoroisuuden teorian mukaisia, jonka mukaan työntekijät odottavat saavansa ponnisteluistaan vastineeksi palkkioita (Siegrist, 1996). Mikäli ponnisteluiden ja palkkioiden välille syntyy epäsuhta, voi seurauksena olla työntekijän kuormittuneisuus. Esimerkiksi heikot etenemismahdollisuudet yhdistettynä matalaan palkkaan tai jatkuvat ylityöt ilman korvausta saattavat kuormittaa työntekijöitä henkisesti. Henkinen kuormitus voi puolestaan aiheuttaa epäsuhtan kokemuksia, jolloin syntyy tarve vaihtaa työpaikkaa. Tällöin työntekijät

pyrkivät joko kognitiivisesti tai behavioraalisesti vähentämään ponnisteluitaan, lisäämään palkkioita tai vaikuttamaan näihin molempiin. Kuten tutkimuksemme osoitti, epäsuhta voi johtaa siihen, että työntekijät pyrkivät lisäämään palkkioita tai vähentämään ponnisteluita behavioraalisesti vaihtamalla työpaikkaa. Työvoiman menettämisestä syntyvät kulut, kuten uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja perehdyttäminen heikentävät puolestaan organisaatioiden toiminta- ja kilpailukykyä.

Ensimmäisenä tutkimusajankohtana (2006) osallistujat olivat nuoria alle 36-vuotiaita esimiehiä, joiden työpaikan vaihtoja ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta selitti ensimmäisellä kahden vuoden seuranta-ajalla. Epäsuhdan on havaittu aiemmin myös selittävän esimiesten työpaikan vaihtoaikkeitä (Kinnunen ym., 2008). Tutkimustulos on linjassa myös Kankaan ym. (2016) sekä Pihlajasaaren ym. (2014) kanssa sen osalta, että työpaikkaa vaihtaneet esimiehet olivat heidän tutkimuksissaan keskimäärin nuorempia kuin samassa työpaikassa pysyneet. Tulos voi selittyä osittain sillä, että nuorten johtajien asema organisaatiossa ei ole täysin vakiintunut (Pihlajasaari ym., 2014), ja työuran alkuvaiheessa liikkuminen työpaikkojen välillä saattaa olla yleisempää. Lisäksi esimiehet kenties kokevat ponnistelevansa työssään muita työntekijöitä enemmän, sillä heidän työnkuvaansa usein sisältyy paljon vaatimuksia ja velvollisuuksia. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Farrell & Rusbult, 1981; Messersmith ym., 2011) on havaittu, että esimiehen ollessa tyytymätön ponnisteluista saamiinsa palkkioihin, kuten palkkaan, hän saattaa seurauksena vaihtaa työpaikkaa.

Siegristin (1996) mukaan on kuitenkin tilanteita, jolloin työntekijät jäävät työpaikalleen epäsuhdasta huolimatta. Syinä voivat olla vaihtoehtojen puute työmarkkinoilla tai ylennyksen odottaminen. Nämä edellä mainitut tekijät voivat selittää sitä, että tutkimuksissamme epäsuhdan ja työpaikan vaihtojen välillä ei ollut vahvaa yhteyttä kahdella tutkitulla aikavälillä. On myös mahdollista, että osallistujien pienempi määrä tutkimuksen loppuvaiheessa on vähentänyt tilastollista voimaa, minkä vuoksi ponnisteluiden ja palkkioiden välinen epäsuhta selitti työpaikan vaihtoja vain suuntaa antavasti viimeisellä aikavälillä (2012–2014).

Ylisitoutuneisuudella ei ole roolia työpaikan vaihtojen ennustajana

Ylisitoutuneisuus ei ennustanut työpaikan vaihtoja yhdelläkään tutkitulla aikavälillä ja näin ollen hypoteesimme (H2) sai tutkimuksessamme tukea. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu ylisitoutuneisuuden yhteys vähäisempiin työpaikan vaihtoikeisiin (Derycke ym., 2010; Kinnunen ym., 2008) ja tutkimuksemme vahvisti, että ylisitoutuneet työntekijät eivät todellisuudessa vaihda työpaikkaa. Ylisitoutuneet työntekijät suhtautuvat niin antaumuksella työhönsä, etteivät he edes ajatuksen tasolla pohdi toiseen työpaikkaan siirtymistä, eivätkä näin ollen myöskään päädy todellisuudessa vaihtamaan työpaikkaa.

Ylisitoutuneisuudesta seuraa dilemma, sillä lyhyellä aikavälillä organisaatio voi jopa hyötyä työntekijöiden ylisitoutuneisuudesta, vaikka pitkän aikavälin seuraukset ovat haitallisia. Organisaation näkökulmasta hyödyt ovat nähtävissä sitoutuneisuutena, sillä ylisitoutuneisuus ja organisaatioon sitoutuminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Organisaatioon sitoutumisen on havaittu olevan yhteydessä vähäisempiin työpaikan vaihtoikeisiin (ks. esim. Tett & Meyer, 1993), kun taas organisaatioon sitoutumattomuus on ennustanut työpaikan vaihtoja (ks. esim. Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth ym., 2000). Sitoutumisen myötä työntekijät pysyvät organisaatiossa, jolloin organisaatio saa käyttöönsä arvokasta työvoimaa pitkällä työkokemuksella. Pitkällä aikavälillä ylisitoutuneisuuden seuraukset ovat kuitenkin haitallisia, sillä ylisitoutuneisuuden on havaittu olevan yhteydessä kasvaneeseen sairastumisriskiin, myös ilman ponnisteluiden ja palkkioiden välistä epäsuhtaa (van Vegchel ym., 2005).

Tutkimuksessamme ylisitoutuneisuus ei myöskään vahvistanut ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhtaan ja työpaikan vaihtojen välistä yhteyttä. Näin ollen hypoteesimme (H3) sai tutkimuksessamme tukea. Siegristin (1996) mukaisesti ylisitoutuneisuus johtaa siihen, että työntekijä jää työpaikalleen epäsuhtatilanteesta huolimatta. Yhdenmukaisesti Derycken ym. (2010) tutkimuksessa havaittiin, että ylisitoutuneisuus ei muuntanut epäsuhtaan ja työpaikan vaihtoikeiden välistä yhteyttä. On myös huomattava, että muuntavan vaikutuksen esiin saaminen on ihmistieteissä ylipäätään haastavaa (Parkes, 1994).

Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen vahvuutena on se, että tutkimuksemme perustuu suomalaisten toimihenkilöiden hyvinvoinnin ja työolosuhteiden seurantaan koskevaan kahdeksan vuoden ja neljän aikavälin pitkäaikais tutkimukseen. Pitkäaikais tutkimuksen avulla voidaan luotettavammin tehdä johtopäätöksiä Siegristin (1996) ERI-mallin kuvaajien yhteyksistä toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin. Lisäksi tutkimukseen osallistui kohtalaisen suuri määrä ammattihenkilöitä. Tutkimuksen vahvuutena on myös se, että tutkimuksessamme käytetyn ERI-kyselyn validiteetti on todettu hyväksi kansainvälisten aineistojen lisäksi myös suomalaisissa aineistoissa (de Jonge, ym., 2008; Kinnunen ym., 2008; Rantanen ym., 2013).

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava tutkimusta koskevat rajoitteet. Ensinnäkin pitkäaikais tutkimuksen luonteen vuoksi aineistossa esiintyi katoa, sillä pieni osa neljänä ensimmäisenä tutkimusvuotena osallistuneista ei halunnut osallistua tutkimukseen enää myöhemminä tutkimusvuosina. Lisäksi tutkittavat olivat iältään melko nuoria ja heistä suurin osa oli miehiä, joten tuloksia ei voida välttämättä yleistää naisvaltaisiin ammattialoihin tai vanhempiin työntekijöihin. On myös huomattava, että tutkimus perustui itsearvioituihin käsityksiin työhön liittyvistä ponnisteluista ja palkkioista. Nämä itsearvioinnit eivät välttämättä tuo kokonaisvaltaista kuvaa ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhdasta käytännön tasolla.

Jatkotutkimuksissa on tarpeen tarkastella myös muita ammattiryhmiä, joissa sukupuolijakauma on tasaisempi. Esimiesasemassa toimivien tutkittavien kohdalla voidaan myös tutkia esimiesaseman yhteyttä epäsuhdan kokemiseen, sillä eri ammattiaseman työntekijät mahdollisesti kokevat epäsuhdan vaikutukset eri tavoin. Ylisitoutuneisuus on monimuotoinen ilmiö, jonka vaikutukset heijastuvat sekä yksilö- että organisaatiotasolle. Näin ollen jatkossa laadullinen tarkastelu mahdollistaa syvällisemmän näkökulman ylisitoutuneisuuden tutkimiseen. Ylipäätään ylisitoutuneisuuden muuntava rooli on vielä epäselvä ja vähäisten tutkimusten sekä tulosten ristiriitaisuuden vuoksi aihetta on syytä tutkia lisää.

Johtopäätökset ja käytännön sovellukset

Tutkimustuloksemme tuovat vahvistusta aikaisemmille tutkimustuloksille, joissa ponnisteluiden ja palkkioiden epäsuhta on johtanut kielteisiin seurauksiin (ks. katsaus van Vegchel ym., 2005).

Tässä tutkimuksessa tuotiin uutta näkökulmaa siihen, että epäsuhtan kielteiset seuraukset voivat näkyä myös behavioraalisella tasolla työpaikan vaihtoina. Lisäksi tutkimus tuo vahvistusta sille, että paljon lääketieteessä käytettyä ERI-mallia voidaan soveltaa työpaikan vaihtoaikoiden lisäksi myös todellisten työpaikan vaihtojen tarkasteluun.

Tutkimustuloksemme ovat myös sovellettavissa käytännön työelämään erityisesti organisaation henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Epäsuhta kuormittaa yksilöä ja näyttää siltä, että epäsuhtan seurauksena on työpaikan vaihto. Ennaltaehkäisevillä toimilla organisaatio ja sen henkilöstöhallinto voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, ettei epäsuhta kuormita työntekijää niin, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Näitä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä voivat palkkioiden osalta olla muun muassa oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, mahdollisuus edetä uralla sekä arvostuksen näyttäminen. Liiallisten ponnisteluiden ehkäisemiseksi voidaan esimerkiksi ottaa käyttöön joustava, yksilön tarpeet huomioiva työaika ja tarjota työntekijälle rauhallinen työympäristö. Lisäksi henkilöstöhallinnon on tärkeää pyrkiä sitouttamaan työntekijä organisaatioon, mutta samalla huolehtia siitä, että työntekijällä on mahdollisuus irrottautua työstä ja saada palautumisen kokemuksia. Ponnisteluiden ja palkkioiden väliseen tasapainoon panostaminen osaltaan edistää työntekijöiden pysymistä organisaation palveluksessa.

LÄHTEET

- Campion, M. A., & Mitchell, M. M. (1986). Management turnover: Experiential differences between former and current managers. *Personnel Psychology*, *39*(1), 57–69.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00574.x>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, *11*(1), 55–70.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4282625>
- De Jonge, J., Van Der Linden, S., Schaufeli, W., Peter, R., & Siegrist, J. (2008). Factorial invariance and stability of the effort-reward imbalance scales: A longitudinal analysis of two samples with different time lags. *International journal of behavioral medicine*, *15*(1), 62–72.
<http://dx.doi.org/10.1007/BF03003075>
- Derycke, H., Vlerick, P., Burnay, N., Declaire, C., D'Hoore, W., Hasselhorn, H. M., & Braeckman, L. (2010). Impact of the effort–reward imbalance model on intent to leave among Belgian health care workers: A prospective study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(4), 879–893.
<http://dx.doi.org/10.1348/096317909X477594>
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational behavior and human performance*, *28*(1), 78–95.
[http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7)
- Feldt, T., Huhtala, M., Kinnunen, U., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., & Sonnentag, S. (2013). Long-term patterns of effort-reward imbalance and over-commitment: Investigating occupational well-being and recovery experiences as outcomes. *Work & Stress*, *27*(1), 64–87.
<http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2013.765670>
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Rantanen, J., Huhtala, M., & Kinnunen, U. (2016). Overcommitment as a predictor of effort–reward imbalance: evidence from an 8-year follow-up study. *Scandinavian journal of work, environment & health*, *42*(4), 309–319.
<http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.3575>
- 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.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(2), 183–196.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.002>

- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2016). Why do managers leave their organization? Investigating the role of ethical organizational culture in managerial turnover. *Journal of Business Ethics*.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3363-8>
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 114–127.
<http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.13.2.114>
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American psychologist*, 46(8), 819.
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., Valentine, S.R., & Meglich, P.A. (2013). *Human Resource Management*. (15. painos). Boston: Cengage learning.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Messersmith, J. G., Guthrie, J. P., Ji, Y.-Y., & Lee, J.-Y. (2011). Executive turnover: The influence of dispersion and other pay system characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 96, 457–469.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0021654>
- Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work & Stress*, 8(2), 110–129.
<http://dx.doi.org/10.1080/02678379408259984>
- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., Lämsä, A. M., & Huhtala, M. (2014). Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien työpaikan vaihtoon. *Psykologia*, 49(6), 257–282.
- Rantanen, J., Feldt, T., Hyvönen, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2013). Factorial validity of the effort–reward imbalance scale: evidence from multi-sample and three-wave follow-up studies. *International archives of occupational and environmental health*, 86(6), 645–656.
<http://dx.doi.org/10.1007/s00420-012-0798-9>
- Rosin, H., & Korabik, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1–16.
<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1995.1001>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
<http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science and medicine*, 58(8), 1483–1499.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Steel, R.P., & Ovalie, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioural intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 673–686.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117–1131.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>