



## **Organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman merkitys tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen**

Tiina Thomas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Tiina Thomas
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman merkitys tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 69 + 13
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka paljon organisaation sosiaalisella ja yksilön psykologisella pääomalla on merkitystä tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen. Tavoitteen selvittämiseksi tutkittiin, mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät toimivat työnantajan vaihtamispäätöksen vetävinä ja työntävinä tekijöinä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin organisaation sosiaalisen pääoman keskeisiä tekijöitä: johtamista ja työyhteisöä sekä psykologisen pääoman keskeisiä tekijöitä: itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä.</p> <p>Työnantajan vaihtaminen on Suomessa ja muualla maailmassa kasvava ilmiö, jonka tiedetään aiheuttavan organisaatioille merkittäviä toimintahäiriöitä. Organisaatioiden olisi tulevaisuudessa tärkeää kyetä ennaltaehkäisemään työntekijöiden työnantajan vaihtamista korjaamalla organisaation sisäisiä työntekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tammikuussa ja saatiin päätökseen toukokuussa 2024. Tutkimuksen kohderyhmäksi määriteltiin tietotyöntekijät, jotka ovat vaihtaneet työnantajaa viimeisen viiden vuoden aikana saman toimialan sisällä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä strukturoitua kyselylomaketta, joka jaettiin sosiaalisen median eri kanavilla. Kyselyyn vastasi 95 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä.</p> <p>Tutkimustuloksista on ilmennyt organisaation sosiaalisen sekä yksilön psykologisen pääoman osa-alueiden vaikuttavan tietotyöntekijöiden työnantajan vaihtamispäätökseen. Tietotyöntekijät vaihtavat työnantajaa ainakin töihin menoon liittyvien negatiivisten tunteiden sekä huonon johtamisen takia. Tietotyöntekijöitä houkutteleviksi vetotekijöiksi todettiin varsinkin innostavat työtehtävät sekä positiivinen työilmapiiri. Tuloksista voidaan ennakkotiedon mukaisesti päätellä, että työnantajaa vaihtaneista suurin osa on 30–35-vuotiaita naisia.</p> <p>Tuloksista oli myös havaittavissa, ettei vastaajien koettu sukupuoli tai aiemman työpaikan kokoluokka vaikuttaneet tutkittuihin veto- ja työntekijöihin merkittävässä määrin. Tutkittujen veto- ja työntekijöiden väliset yhteydet puolestaan todettiin tilastollisesti merkitseviksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin parantamisessa sekä kestävämmän työelämän rakentamisessa.</p>
<b>Asiasanat</b> tietotyöntekijä, työnantajan vaihtaminen, organisaation sosiaalinen pääoma, yksilön psykologinen pääoma

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite .....	2
1.2	Tutkimuskohteen esittely ja rajaukset .....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Työhyvinvoinnin veto ja työntö vaikutus tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen .....	6
2.1	Työnantajan vaihtaminen ilmiönä .....	6
2.2	Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli .....	10
2.3	Psykologinen pääoma työhyvinvoinnin osatekijänä .....	11
2.4	Organisaation sosiaalinen pääoma työhyvinvoinnin osatekijänä .....	13
3	Tutkimuksen toteutus .....	17
3.1	Tutkimusotteen kuvaus .....	17
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	18
3.3	Tutkimuksen vaiheet .....	19
3.4	Käytetyt analysointitavat .....	22
3.5	Kohderyhmän taustatietojen esittely .....	25
4	Tutkimustulosten esittely .....	30
4.1	Työntötekijät työnantajan vaihtamispäätöksessä .....	30
4.2	Vetotekijät työnantajan vaihtamispäätöksessä .....	42
4.3	Tulosten yhteenveto .....	57
5	Pohdinta .....	59
5.1	Johtopäätökset .....	59
5.2	Luotettavuuspohdinnat .....	59
5.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	60
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	60
	Lähteet .....	62
	Liitteet .....	69
	Liite 1. Kyselylomake .....	69
	Liite 2. Tutkimus- ja suostumustiedote .....	77
	Liite 3. Korrelaatiomatriisi johtamiseen liittyvät työntötekijät ja johtajan ominaisuudet .....	79
	Liite 4. Korrelaatiomatriisi työyhteisöön liittyvät työntötekijät ja koetut työyhteisön tärkeät tekijät .....	80
	Liite 5. Korrelaatiomatriisi psykologisen pääoman työntötekijät ja psykologisen pääoman vaikutus työhyvinvointiin .....	81
	Liite 6. Korrelaatiomatriisi työntötekijät ja vetotekijät .....	82

# 1 Johdanto

Suomalainen työelämä on tällä hetkellä suurimmassa murroksessa vuosikymmeniin (Koivula, Ranki & Helaskoski 13.1.2023). Työnantajan vaihtaminen on osa tätä murrosta, ja sillä on merkittävä työelämää muokkaava vaikutus. Työnantajan vaihtaminen aiheuttaa taloudellista ja toiminnallista kuormitusta organisaatioille, mutta myös yksilötasolla stressiä työntekijälle. Vaihtamiseen johtaneita työhyvinvoinnin sosiaalisia ja psykologisia tekijöitä on tärkeää tutkia ja ymmärtää, jotta tulevaisuudessa näitä tekijöitä voitaisiin kehittää ja vaihtoja ennaltaehkäistä. Työhyvinvoinnin sosiaalisia ja psykologisia osa-alueita kehittämällä työelämää voitaisiin rakentaa kestävämmäksi.

Opinnäytetyön vastuullisuutta on syytä tarkastella huolellisesti, sillä vastuullisuuden ja eettisyyden tarkastelu on yksi hyvän tutkimuksen teon välttämättömistä ehdoista (Tähtinen, Laakkonen & Brober, 2020,57). Tutkimuksen vastuullisuutta tyypillisesti tarkastellaan tutkimuksen toteutuksen ja siihen osallistuvien vastaajien näkökulmasta, kuitenkin yhtä tärkeää on tarkastella tutkimusaiheen vastuullisuutta (Kallinen & Kinnunen 2021,1). Vastuullinen tutkimusaihe noudattaa tutkimuksen teon yleisiä eettisiä periaatteita. Eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimusaiheen tulisi olla sellainen, ettei siihen osallistuville henkilöille tai yhteisöille koidu tutkimuksesta merkittäviä riskejä, vahinkoa tai haittaa.

Tämän opinnäytetyön aihe linkittyy suurempaan kokonaisuuteen eli työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti merkittävä asia, ja työhyvinvointia parantamalla voitaisiin Suomessa vuosittain saavuttaa 1,5 miljardin euron säästöt, jotka työpahoinvointi yhteiskunnalle tällä hetkellä aiheuttaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021). Aihe on vastuullinen, sillä tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseen sekä kokonaisvaltaisesti vastuullisemman ja kestävämmän työelämän rakentamiseen.

Organisaatiot voivat hyödyntää työnantajan vaihtamispäätöksiä koskevaa tutkimustietoa työntekijöiden työolojen ja työhyvinvoinnin parantamiseen sekä työnantajan vaihtamispäätösten ennaltaehkäisyyn (Holma, Jones & Ruusuvuori 2023, 2–5, 46). Parempien työolosuhteiden luominen edistää yksilö- sekä kansanterveystasolla hyvinvointia. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on vastuullisen työnantajan merkki (Huber 8.3.2021). Tämä opinnäytetyö aihe mahdollistaa ja kannustaa työnantajia toimimaan vastuullisesti. Tutkimuksessa käytetään lisäksi vastuullista ja inklusiivista kieltä sekä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö velvoittaa luotettavaan ja asianmukaiseen tietojen keräämiseen, säilyttämiseen sekä käsittelyyn, luotettavien ohjelmien avulla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023).

Lisäksi vastuullinen tutkimusaihe noudattaa tutkimuksen teon yleisiä eettisiä periaatteita. Eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimusaiheen tulisi olla sellainen, ettei siihen osallistuville henkilöille tai

yhteisöille koidu tutkimuksesta merkittäviä riskejä, vahinkoa tai haittaa. (Kallinen & Kinnunen 2021,1.) Tämän opinnäytetyön tutkimusaihe ei oman arvioni ja saadun palautteen perusteella aiheuta tutkimukseen osallistuneille henkilöille mitään yllä mainituista.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka paljon organisaation sosiaalisella ja yksilön psykologisella pääomalla on merkitystä tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen. Tavoitteen saavuttamiseksi tulee selvittää, mitä organisaation sosiaalisella ja yksikön psykologisella pääomalla tarkoitetaan, mistä tekijöistä ne koostuvat ja miten ne vaikuttavat työnantajan vaihtamispäätökseen veto- ja työntekijöinä. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaukset alaongelmiin, joiden avulla pääongelmaan voidaan vastata.

Tutkimuksen tieteelliseksi hypoteesiksi asetetaan oletus, että organisaation sosiaalinen pääoma vaikuttaa vaihtamispäätökseen enemmän kuin psykologinen pääoma. Lisäksi hypoteesina pidetään sitä, että esihenkilön huonot johtamistaidot vaikuttavat organisaation sosiaalisen pääoman tekijöistä eniten vaihtamispäätökseen.

Opinnäytetyön pääongelma:

**Kuinka paljon työhyvinvoinnin osa-alueista organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma vaikuttavat tietotyöntekijän päätökseen vaihtaa työnantajaa?**

Opinnäytetyön alaongelmat:

1. Mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttavat tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen työntekijöinä?
2. Mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttavat tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen vetotekijöinä?

Peittomatriisin tarkoitus on osoittaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kyselylomakkeen välinen yhteys sekä sovittaa alaongelmat, empiria ja teoria yhteen (taulukko1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelma	Tietoperusta	Lomakkeen kysymykset	Tutkimustulokset
Alaongelma 1. Mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttavat tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen työntekijöinä?	2.1, 2.3, 2.4	7, 9, 10, 11, 15	4.1, 4.3
Alaongelma 2. Mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttavat tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen vetotekijöinä?	2.1, 2.3, 2.3, 2.4	8, 12, 13, 14	4.2, 4.3

## 1.2 Tutkimuskohteen esittely ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tietoperustana käytetään työhyvinvoinnin mallia, Manka & Manka (2023, 108), jonka osa-alueista käsitellään organisaation sosiaalista ja yksilön psykologista pääomaa. Työhyvinvoinnin mallia on rajattava sen laajuuden vuoksi. Valitut rajaukset perustuvat aiempaan tutkimustietoon. Tutkimusten mukaan organisaation sosiaalisen pääoman tekijät selittävät suurimman osan tietotyöntekijöiden työnantajan vaihdoista (Holma ym. 2023, 28–30). Lisäksi tekijän oma kiinnostus ja aiemmat psykologian opinnot vaikuttivat työhyvinvoinnin rajauksen valintaan.

Seuraavaksi esitellään tutkimuskohdetta tarkemmin sekä perustellaan tutkimuskohteen rajauksia. Tutkimuskohteena on tietotyöntekijät, jotka ovat viimeisen viiden vuoden aikana vaihtaneet työnantajaa saman toimialan sisällä.

Työnlaatu jaetaan yleisesti kahteen eri ryhmään: tietotyö ja suorittava työ. Suorittavan ja tietotyön luonne poikkeaa toisistaan yleensä työn vaativuuden suhteen. Usein suorittava työ vaatii lyhyemmän koulutuksen, ja se on nopeampi omaksua, mikä omalta osaltaan voi alentaa vaihtamisen kynnystä. Tietotyötä tekevän perehdytysjakso sen sijaan voi kestää 3–12 kuukautta positiosta riippuen. Nämä erot suorittavan ja tietotyön välillä vaikuttavat työnantajan vaihtamisen syihin sekä yleisyyteen (Gallup 2023,18). Suomessa on tällä hetkellä valtava työvoimapula monilla suorittavan työn aloilla kuten ravintola-alalla. Tällaisten alojen kohdalla organisaatioiden ulkopuolinen markkinoiden yleinen vetävä voima on vahva (Larja & Peltonen 2023,3). Tämä voi omalta osaltaan mataltaa kynnystä vaihtaa työnantajaa, sillä työntekijällä on vahva luottamus siihen, että uuden työpaikan saa helposti. Näin ollen voidaan todeta tietotyöntekijöiden ja suorittavan työn tekijöiden olevan keskenään erilaisessa asemassa työmarkkinoilla.

Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan tietotyöntekijöihin, sillä kyseisen ryhmän syitä vaihtaa työnantajaa on Suomessa tutkittu vähemmän. Rajaus on tarpeellinen, sillä aiempien tutkimusten perusteella voidaan olettaa työnantajan vaihtamiseen johtaneiden syiden eroavan tietotyötä ja suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Baronan (2024) työelämä tutkimuksessa selviää, että suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden yleisin syy harkita työnantajan vaihtoa tai vaihtaa työnantajaa on palkka. Vastaavasti tietotyöläisten yleisin syy harkita tai vaihtaa työnantajaa on esihenkilöiden huonot johtamistaidot (Holma ym. 2023, 28).

Työnantajan vaihtamisilmiöön kuuluu kaksi ryhmää: ne, jotka ovat jo vaihtaneet työnantajaa, ja ne, jotka vasta harkitsevat sitä. Tässä tutkimuksessa keskitytään niihin, jotka ovat jo vaihtaneet työnantajaa. Työnantajan vaihto rajataan tutkimuksessa koskemaan viimeisen viiden vuoden aikana tapahtunutta vaihtoa, jotta voidaan realistisesti ajatella vastaajan muistavan tapahtuneesta riittävän luotettavasti. Organisaation sisäisiä työpaikan vaihdoksia ei lasketa mukaan tutkimukseen, vaan tutkimuksessa keskitytään nimenomaan työnantajan vaihtamiseen. Tämä rajaus tehdään siksi, että tuloksilla halutaan päästä käsiksi niihin organisaation sisäisiin tekijöihin, jotka toimivat tietotyöntekijöitä poispäin työntävinä tekijöinä. Tästä samasta syystä työnantajan vaihdot rajataan koskemaan ainoastaan niitä, joissa toimiala pysyy samana ennen ja jälkeen vaihdon. Ulkopuolelle jätetään ne työnantajaa vaihtavat työntekijät, jotka vaihtavat samalla kokonaan toimialaa, jolla työskentelevät. Kokonaan toimialaa vaihtavien työntekijöiden syyt vaihtaa työnantajaa liittyvät usein toimialan ongelmiin ja sen vaihtamiseen ennemmin kuin organisaation sisäisiin tekijöihin. Koska tässä tutkimuksessa halutaan nimenomaan näkökulmaa ja tietoa siitä, mitkä organisaation sisäiset työhyvinvointiin liittyvät tekijät vaikuttavat työnantajan vaihtopäätökseen, on kyseinen rajaus perusteltu.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

**Tietotyöntekijä** on työkseen tietoa käsittelevä ja tuottava työntekijä, joka tyypillisesti suorittaa suurimman osan työstään päätelaitteella. Tietotyön suorittaminen vaatii muodollisessa koulutuksessa saadun teoreettisen ja analyyttisen tiedon käyttämistä ja soveltamista. (Varma 2022.) Lisäksi tietotyölle ominainen piirre on tuottaa uutta sisältöä kuva, teksti tai raportti muodossa (Opasnet s.a.).

**Työnantaja** on luonnollinen tai oikeushenkilö, joka on työsopimuksen toinen osapuoli ja tarjoaa työn. (Minilex 2024.)

**Työhyvinvointi** on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö). Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnista käytetään

seuraavaa määritelmää: työhyvinvointi on työterveyden, työkyvyn ja työn arjessa sujumisen kokonaisuus, johon vaikuttaa organisaation sosiaalinen pääoma, yksilön psykologinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma (Manka & Manka 2023, 109).

**Psykologinen pääoma** on Mankan & Mankan (2023, 204–206) mukaan henkistä pääomaa, joka koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Luthans otti psykologisen pääoman käsitteen laajemmin käyttöön 2000-luvun alussa tutkiessaan organisaatioikäytymistä (Rivaldi & Sadeli 2020, 904). Luthans (2004, 143) määrittelee psykologisen pääoman käsitteen pitävän sisällään neljä ulottuvuutta, jotka ovat: toivo, optimismi, minäpystyvyys ja sinnikkyys. Mankan & Mankan ja Luthansin psykologisen pääoman määritelmien välillä on pieni ero, mutta käytännön tasolla niillä tarkoitetaan hyvin samoja asioita. Määritelmien ero on minäpystyvyys termissä, jolla tarkoitetaan yksilön arviota omista kyvyistään (Rivaldi & Sadeli 2020, 904). Samaa sisältöä kuvataan myös termillä itseluottamus, jota Manka & Manka käyttää määritelmässään (Manka & Manka 2023, 207). Toisaalta psykologinen pääoma on jaoteltu kahdenlaisiin kykyihin: kykyyn luottaa itseensä ja kykyyn jatkaa aloitettua työtä päämäärätietoisesti (Kinley & Ben-Hur 2023, 98). Käytännössä psykologinen pääoma kytkeytyy hallinnan sekä mielenrauhan kokemukseen sekä mahdollisuuteen ohjata omaa elämää (Manka & Manka 2023, 204). Tässä opinnäytetyössä psykologinen pääoma määritellään itseluottamukseksi, toiveikkuudeksi, realismiksi ja sitkeydeksi.

**Organisaation sosiaalinen pääoma** on organisaation sisäinen sosiaalinen toimintaympäristö, joka pitää sisällään seuraavat ulottuvuudet: sosiaaliset verkostot, normit ja luottamuksen. Sosiaalisen pääoman eri ulottuvuudet edistävät organisaation jäsenten hyvinvointia sekä jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja sen myötä tehostavat yksilöiden ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Lintula ym. 2022, 1–3.) Tässä opinnäytetyössä organisaation sosiaalisesta pääomasta käytetään seuraavaa määritelmää: organisaation sosiaalinen pääoma on johtamisesta ja työyhteisöstä muodostuva kokonaisuus, joka syntyy yhteisöllisyyden ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta (Manka & Manka 2023, 177).

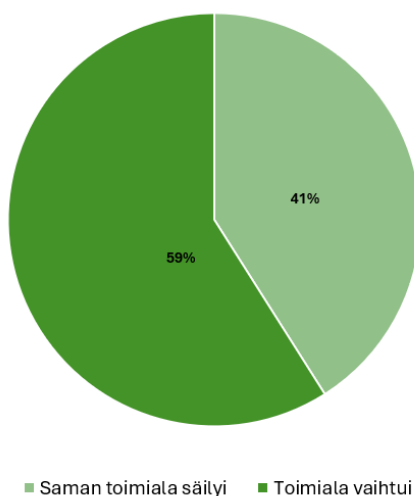
## 2 Työhyvinvoinnin veto ja työntö vaikutus tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen

Tässä luvussa tarkastellaan ensin yleisesti työnantajan vaihtamista ilmiönä sekä siihen läheisesti liittyvää työhön sitoutuneisuutta Suomessa ja muualla maailmassa. Tämän jälkeen käsitellään Manka & Manka (2023, 108) työhyvinvointimallia, ja perehdytään tarkemmin sen sosiaalisen pääoman ja psykologisen pääoman osa-alueisiin. Lisäksi tarkastellaan näiden työhyvinvoinnin osa-alueiden yhteyttä työnantajan vaihtamisilmiöön.

### 2.1 Työnantajan vaihtaminen ilmiönä

Työnantajan vaihtaminen on ilmiönä kasvanut Suomessa viimeisen 5–10 vuoden aikana merkittävästi (Heikura 20.2.2024). Samansuuntaista muutosta on havaittavissa myös muualla maailmassa. Työnantajan vaihtaminen onkin kansainvälisesti jo pidempään tiedetty ja tutkittu ilmiö, joka kasvoi entisestään koronapandemian myötä (Cavaliere, Ahmad & Sardar 2022, 559–565). Yhdysvalloissa ilmiöstä alettiin vuonna 2021 puhumaan termillä Great Resignation eli vapaasti suomennettuna suuri irtisanoutuminen (Tech Target 2023). Tutkimuksen mukaan 51 prosenttia työntekijöistä kertoi harkitsevansa työnantajan vaihtamista sekä seuraavansa työpaikkailmoituksia (Gallup 2023).

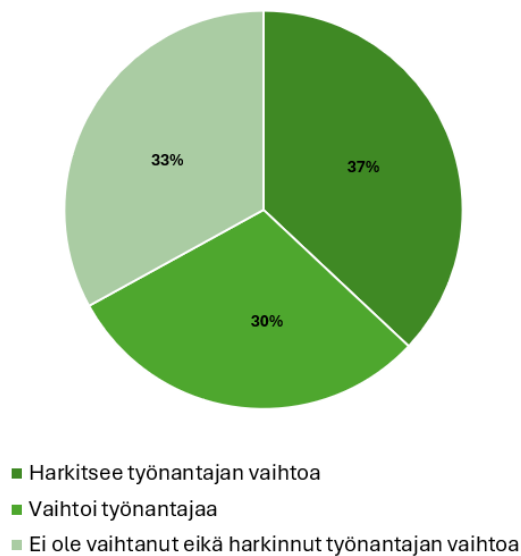
Suomessa valtakunnallista tiedonkeruuta Tilastokeskuksen toimesta työnantajan vaihtoihin liittyen on aloitettu keräämään vuodesta 2022 alkaen osana Tilastokeskuksen kokeellista tilastoa Työvoimavirrat-tutkimuksessa (Tilastokeskus 2022). Kokeellisten tilastolaskelmien mukaan vuonna 2022 Suomessa työnantajaa vaihdettiin yhteensä 791 525 kertaa. Kuvasta 1. ilmenee, että 41 prosenttia eli 324 525 työnantajan vaihdoista tehtiin saman toimialan sisällä. (Tilastokeskus Tieto & Trendit).



Kuva 1. Työnantajan vaihdot Suomessa 2022

Vuonna 2022 Suomen työssäkäyvistä väestöstä 30,2 prosenttia (2 619 000 henkilöä) vaihtoi työpaikkaa (Tilastokeskus 2023). Voimme siis laskea, että kaikista Suomessa tehdyistä työpaikan vaihdoista työnantajan vaihtojen osuus on 30,3 prosenttia.

Vuonna 2023 Suomessa toteutetun työelämä tutkimuksen mukaan 38 prosenttia vastanneista pohtii työnantajan vaihtamista (Barona 2024, 10). Tutkimus osoittaa, että työnantajan vaihtamisilmiö kasvaa edelleen, sillä työnantajan vaihtamista pohtivien työssäkäyvien määrä kasvoi edellisvuoteen verrattuna yhdellä prosentilla (Barona 2024, 10). Kuvassa 2. havainnollistetaan niiden suomalaisten työssäkäyvien prosenttiosuutta, jotka tutkimusten mukaan ovat joko vaihtaneet työnantajaa tai harkinneet työnantajan vaihtamista vuonna 2022 suhteessa koko Suomen työssäkäyvään väestöön.



Kuva 2. Suomen työssäkäyvän väestön jakauma 2022

Työnantajan vaihtamisen tiedetään liittyvän työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutuneisuuteen (Skelton, Nattress & Dwyer 2020, 111). Sitoutuneisuus liittyy läheisesti työnantajan vaihtamisilmiöön, sillä työnantajan vaihtaminen voidaan nähdä työntekijän sitoutumattomuuden seurauksena (Hom, Allen & Griffeth 2020, 47–60). Kuvan 3. negatiivisista korrelaatioista voidaan todeta, että mitä heikompi työntekijän kokemus työhön sitoutuneisuus on, sitä todennäköisemmin hän vähintään pohtii työnantajan vaihtamista. Työntekijät voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan sitoutuneisuuden suhteen: työssään menestyvät ja sitoutuneet, hiljaiset irtisanoutujat ja aktiiviset irtisanoutujat (Galup 2023,4). Hiljaisilla irtisanoutujilla tarkoitetaan työntekijöitä, jotka eivät vielä ole konkreettisesti irtisanoutuneet työstään, mutta eivät tee työssään enää omaa parastaan eivätkä myöskään mitään ylimääräistä (Pearce 2022, 2). Hiljaista irtisanoutumista kuvaillaan myös hiljalleen tapahtuvaksi irtisanoutumiseksi, jossa työntekijä ei koe yhteyttä työnantajaan eikä työyhteisöön ja hoitaa



Työntekijän päätös vaihtaa työnantajaa merkitsee organisaatiolle aina henkilöstön vaihtuvuutta, jonka tiedetään aiheuttavan organisaatiolle taloudellisia haittoja sekä tehokkuuden laskua ja liiketoiminnan toimintahäiriöitä (Eklund 2018,32). Skelton, Nattress & Dwyer (2020, 110) esittävät arvon, että kokonaisuudessaan henkilöstön vaihtuvuuskulut voivat maksaa organisaatiolle jopa yli 100 prosenttia työntekijän vuosipalkasta. Tämä vaikuttaa merkittävästi organisaation tuloksenteeseen ja voittoon (Skelton, Nattress & Dwyer 2020, 110). Uuden työntekijän rekrytointi sekä perehdyttäminen vie merkittävästi työtunteja. Toimialasta ja työnkuvasta riippuen perehdytysprosessi voi tietotyötä tekeväälle työntekijälle kestää jopa vuoden. Tänä aikana työntekijä ei ole yhtä tuottava kuin kokeneemmat kollegat (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 2–7).

Työnantajan vaihtamiseen johtavia syitä on tutkittu paljon. Yksi tapa lähestyä asiaa on veto- ja työntönäkökulman avulla. Veto- ja työntöteoria avaavat syitä, jotka johtavat työnantajan vaihtamispäätökseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. (Bevan 2.6.2023.) Työntöteoria kuvaa tilannetta, jossa organisaation sisäiset negatiiviset tekijät, joita työntekijä haluaa välttää, ajavat häntä pois (Rise 2021). Vetoteoria kuvaa työmarkkinan yleistä tilannetta kysynnän ja tarjonnan suhteen. Tässä työntekijää organisaatiosta ulospäin vetävä impulssi tulee organisaation ulkopuolelta ja houkuttelevuudellaan ohjaa tätä luokseen. (Croner-i 2016.)

Työnantajan vaihtamiseen vaikuttavat molemmat edellä mainituista näkökulmista (Choi & Park 2020, 2620–2654). Työntöteorian näkökulmasta voidaan tarkastella organisaatioiden sisäisiä tekijöitä, joiden tiedetään ajavan työntekijöitä pois organisaatioista ja näin johtavan työnantajan vaihtamispäätöksiin. Tällaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja siten myös sitoutuneisuuteen (Hom ym. 2020,6–9). Holma ym. (2023, 28) nostavat tutkimustuloksista esille seikkoja, jotka ovat yleisimpiä tietotyöntekijöitä organisaatiosta pois päin työntäviä tekijöitä: esihenkilön huonot johtamistaidot, tyytymättömyys palkkaukseen, liian suuri työn määrä sekä etenemismahdollisuuksien puute. Toisen työelämä tutkimuksen mukaan keskeisimmät työntekijöitä karkottavat tekijät ovat palkka, työtehtävien sisältö, ura- ja etenemismahdollisuudet sekä yleinen työ- ja johtamiskulttuuri. Lisäksi tässä tutkimuksessa nousee esille mielenkiintoinen havainto siitä, että työhyvinvoinnin tukeminen sekä joustavat työskentelymahdollisuudet koetaan aiempaa tärkeämpinä tekijöinä työnantajan vaihtamista harkitessa. (Barona 2024.) Kansainvälisessä työolotutkimuksessa työ- ja vapaa-ajan tasapaino nousi tärkeimmäksi tekijäksi, joka vaikuttaa työntekijän halukkuuteen pysyä tai vaihtaa työnantajaa (The Muse 2023).

Vetoteorian näkökulmasta on hyvä ottaa huomioon Suomen väestön demografiset tekijät. Suomen väestöjakauma osoittaa kiihtyvää eläköitymistähtia sekä syntyvyyden laskua (Tilastokeskus 2023). Nämä johtavat siihen, että työvoimapula tulee tulevaisuudessakin jatkumaan, toisin sanoen työmarkkinoilta tulevaa vetoa on odotettavissa tulevaisuudessakin. Työvoimapula lisää työntekijöiden

päätösvaltaa työmarkkinoilla ja edesauttaa markkinoiden vetovoimaa ja työnantajan vaihtamista (Barona 2024). Tyypillisiä työntekijöitä vetäviä organisaation ulkopuolelta tulevia tekijöitä ovat parempi palkka, toimivampi sijainti, yhteensopivampi työkuultuuri ja arvomaailma sekä paremmat kehittymismahdollisuudet (Business 2023).

Työelämä tutkimukset ovat osoittaneet, että työnantajan vaihtaminen ei jakaudu väestössä tasaisesti, sillä tutkimusten mukaan naiset vaihtavat työnantajaa useammin kuin miehet (Tilastokeskus Tieto & Trendit 2023). Tutkimuksen mukaan tietotyöntekijöiden kohdalla työnantajaa vaihtaneista vastaajista 30 prosenttia naisista sekä 18 prosenttia miehistä oli vaihtanut työnantajaa viimeisen vuoden aikana. Tulosten mukaan naiset vaihtavat työnantajaa siis lähes tuplasti enemmän miehiin verrattuna. Myös ikä vaikuttaa työnantajan vaihtoon, eniten työnantajaa vaihtavat 35–44-vuotiaat työntekijät. Tästä ikäluokasta 30 prosenttia vastaajista oli vaihtanut työnantajaa viimeisen vuoden aikana. (Holma ym. 2023, 15–22.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli

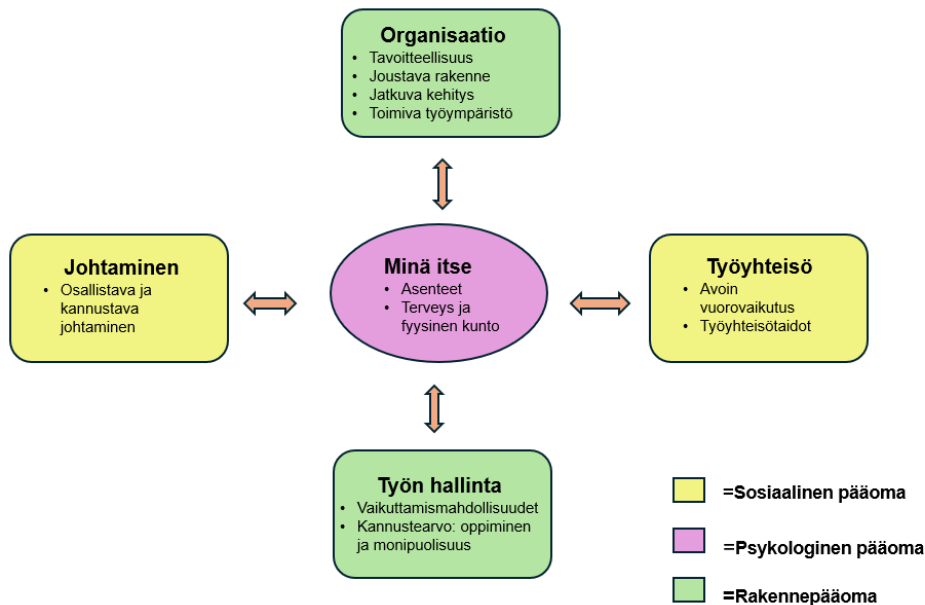
Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen sekä työhön sitoutumiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.). Työhön sitoutuneisuus puolestaan vaikuttaa työnantajan vaihtamiseen (Skeleton ym. 2020).

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka muodostuu työn sisällöstä, mielekkyydestä, yksilön fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä, työturvallisuudesta sekä hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveysministeriö). Manka & Manka (2023,109) määrittelevät työhyvinvoinnin seuraavasti: työhyvinvointi on työterveyden, työkyvyn ja työn arjessa sujumisen kokonaisuus, johon vaikuttavat viisi eri osa-aluetta: organisaatio, työn hallinta, työyhteisö, johtaminen ja psykologinen pääoma. Nämä viisi eri osa-aluetta voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: organisaation sosiaaliseen pääomaan, organisaation rakennepääomaan sekä yksilön psykologiseen pääomaan. Näistä sosiaalinen pääoma sekä rakennepääoma muodostavat työhyvinvoinnin perustan. (Manka & Manka 2023,110.)

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan organisaation kulttuuritekijöitä, ja rakennepääomalla tarkoitetaan organisaation toimintatapoja. Nämä molemmat pääomat ovat organisaation sisäisiä asioita. Kolmas kategoria eli psykologinen pääoma kuvastaa puolestaan yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Se koostuu psykologisen pääoman tekijöistä sekä yksilön fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä ja asenteista. (Manka & Manka 2023,110.) Tätä työhyvinvointimallia havainnollistetaan kuvassa 5.

Kuvassa 5. olevat nuolet näyttävät sen, miten eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Eri värit jakavat osa-alueet kolmeen pääkategoriaan: organisaation sosiaaliseen pääomaan (keltainen), organisaation rakennepääomaan (vihreä) sekä yksilön psykologiseen pääomaan (lila). Seuraavaksi

tarkastellaan tarkemmin näistä osa-alueista psykologista pääomaa sekä organisaation sosiaalista pääomaa.



Kuva 5. Työhyvinvointimalli (mukaillen Manka & Manka 2023, 110)

### 2.3 Psykologinen pääoma työhyvinvoinnin osatekijänä

Psykologista pääomaa voi kehittää sekä johtaa (Costa, Pinto, Martins & Vieira 30.5.2021). Psykologista pääomaa voi kasvattaa merkittävästi koulutusten avulla (Corbu, Zuberbühler & Salanova 2021,8). Tutkimusten mukaan psykologista pääomaa voidaan tilastollisesti merkittäväällä tavalla kehittää sen kaikilla neljällä eri ulottuvuudella (Lupsa, Virga, Maricutoiu & Rusu 2019,1). Hyvä psykologinen pääoma edesauttaa tuottavamman ja merkityksellisemmän elämän elämisessä (American Psychological Association 2023). Psykologinen pääoma on työntekijän tärkeä resurssi työuraa ajatellen ja tilastollisesti merkittävästi yhteydessä työuralla menestymiseen (Järnlström, Brandt & Rajala 2020). Työntekijän psykologinen pääoma on luonnollisesti tärkeä aspekti yksilön näkökulmasta tarkasteltuna, mutta sen tulisi olla merkityksellinen ja tärkeä myös työnantajalle (Brandt 19.8.2021). Psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työssä suoriutumiseen (Kun & Gadanez 2019, 191). Tutkimusten mukaan psykologinen pääoma on myös tilastollisesti vahvassa yhteydessä työnantajan vaihtamisaikaisiin. Tämä yhteys näkyy siten, että hyvä psykologinen pääoma ennustaa vähäisempiä työnantajan vaihtamisaikaita. (Rivaldi & Sadeli 2020, 909.)

Psykologinen pääoma vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin, sillä se on yhteydessä kaikkiin muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin osa-alueisiin asenteiden kautta (katso kuva 5). Mankan työhyvinvoinnin mallissa asenteet syntyvät psykologisen pääoman myötä. Asenteet muokkaavat sitä, miten yksilö tulkitsee ja kokee oman työympäristönsä ja -yhteisönsä. (Manka & Manka 2023, 108–111.) Työtehtäviä ja ylipäättään työntekoa koskevat asenteet vaikuttavat paitsi työhyvinvointiin myös työn laatuun. (Sudiro, Adi, Fithriana, Fasieh & Soelton 2023, 1). Ihmiset tulkitsevat ympäröivää maailmaa omien asenteidensa ja skeemojensa kautta, ja nämä ohjaavat toimintaamme päivittäin (Juusola 2023, 84–87). Kehityspsykologi Jean Piagetin 1900-luvun alussa esittämä psykologinen termi skeema tarkoittaa mielensisäistä mallia. Skeema on yksilöllinen opittu tietorakenne, jonka pohjalta asenteet muodostuvat. Yksilö jäsentää ja tulkitsee havaintoja ympäröivästä maailmasta sen avulla. Skeemat helpottavat arkipäiväistä toimintaa, sillä ne kertovat, mitä eri asiat oletettavasti sisältävät, miten ne toimivat ja miten tapahtumat yleensä etenevät. Skeemat voivat myös rajoittaa yksilön ajattelua ja kehittymistä. (Juusola, 2023, 84–105.)

Itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys ovat kaikki psykologisen pääoman ulottuvuuksia, joista jokainen vaikuttaa työterveyteen joko positiivisesti tai negatiivisesti (Manka & Manka 2023). Itseluottamus on tieto ja tunne omista ominaisuuksista, taidoista ja pystyvyydestä (Tampereen yliopisto s.a.) Heikko itseluottamus heikentää työhyvinvointia luomalla stressiä ja estää yksilön täyden pätevyyden hyödyntämisen. Vastaavasti hyvä itseluottamus edesauttaa oppimista, auttaa selviytymään haasteista nopeammin sekä ylläpitää sisäistä motivaatiota. (Manka & Manka 2023,207.) Toiveikkuus liittyy kaikista psykologisen pääoman ulottuvuuksista kaikkein eniten työtyytyväisyyteen (Kun & Gadanez 2019, 191). Työelämässä toiveikkuus liittyy yksilön haluun ja kykyyn asettaa tavoitteita itsenäisesti. Toiveikas työntekijä on itsenäinen ja etsii tarvittaessa vaihtoehtoisia reittejä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka & Manka 2023,209.)

Tutkimusten mukaan yksilön psykologinen pääoma on kolmanneksi eniten muutosvalmiuteen ja muutoskykyyn vaikuttava tekijä (Kinley & Ben-Hur 2023, 98). Psykologisen pääoman osa-alueet optimismi ja sitkeys liittyvät läheisesti muutosvalmiuteen ja muutoskykyyn resilienssin myötä. (Lupsa ym. 2019,1). Resilienssillä tarkoitetaan yksilön psyykkistä selviytymiskykyä ja joustavuutta (Mieli ry s.a.). Optimismi ja sitkeys auttavat yksilöä selviämään yllättävistä tilanteista sekä näkemään mahdollisuuksia myös vaikeuksien keskellä (Turun ammattikorkeakoulu 2023). Nykypäivän nopeasti muuttuvassa työelämässä muutosvalmiuden ja sopeutumiskyvyn merkitys korostuu entisestään. Maailman poliittiset epävakaudet ja pandemia ovat osoittaneet resilienssin tärkeyden koko maailmalle. Sen avulla ihmiset pystyvät ylläpitämään omaa toimintaansa muuttuvista ja yllättävistä olosuhteista huolimatta (Turun ammattikorkeakoulu 2023). Resilienssiä on mahdollista kehittää. Tutkimusten mukaan fyysinen rasitus parantaa yksilön resilienssiä, ja tätä kautta parantaa psykologista pääomaa (Chow ym. 2022, 273).

Lisäksi yksilöön itseen liittyvät tekijät, kuten fyysinen terveys ja kunto sekä psyykinen terveys vaikuttavat työhyvinvointiin ja psykologiseen pääomaan (Manka & Manka 2023, 11). Ihmisen terveyteen vaikuttavat lukuiset eri tekijät, mutta viime vuosina on erityisesti liikunnan merkityksestä puhuttu paljon (Singh ym. 2023). Liikunta parantaa fyysistä kuntoa ja terveyttä sekä ehkäisee ennalta monia elämäntapasairauksia (Thompson ym. 2020, 1). Fyysisen terveyden lisäksi liikunta vähentää stressioireita ja ahdistuksen määrää jopa 40 prosenttia ja näin tukee myös työstä palautumista (Työterveyslaitos s.a.). Liikunnan harrastamisen on osoitettu olevan tehokkaampi hoitokeino moniin mielenterveysongelmiin kuin lääkitys tai psykoterapia. Työntekijän fyysinen aktiivisuus vähentää mahdollista psyykkistä oireilua ja parantaa sekä fyysistä että henkistä terveyttä ja näin vaikuttaa positiivisesti kokonaisvaltaiseen terveyteen. (Singh ym. 2023.) Mahdolliset fyysiset sairaudet kuormittavat yksilön fyysistä sekä psyykkistä terveyttä ja alentavat työntekijän työhyvinvointia (Manka & Manka 2023, 11).

## **2.4 Organisaation sosiaalinen pääoma työhyvinvoinnin osatekijänä**

Organisaation sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat kaksi keskeistä tekijää: johtaminen ja työyhteisö (Manka & Manka 2023, 110–205). Näitä kumpaakin tekijää voidaan johtaa sekä kehittää organisaation sisällä (Kenttä 6.3.2024, 0–7.30 min; Vesterlund 13.9.2023). Johtamisella tiedetään olevan merkittävä vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, ja lähiesihenkilötyö onkin yksi merkittävimmistä työpahoinvointia ja työnantajan vaihtamispäätöksiä aiheuttavista tekijöistä (Holma ym. 2023, 35–37). Parhaimmillaan johtaminen tukee työntekijän suoritusta, kehitystä ja sitoutuneisuutta, pahimmillaan lannistaa, johtaa sitoutumattomuuteen ja heikentää suoritusta sekä työhyvinvointia (Lapierre & Cooper 2023, 123–134). Työyhteisö toimii työn tekemisen sosiaalisena perusyksikkönä (Manka & Manka 2023, 192–194). Se koostuu henkilöistä, joiden kanssa työskentelemme. Työyhteisön toimivuus on tärkeää sekä organisaation tuloksellisuuden että yksilön työhyvinvoinnin kannalta (Työturvallisuuskeskus s.a.). Hyvä organisaation sosiaalinen pääoma parantaa työyhteisön toimintaa ja sitouttaa työntekijöitä. Se edesauttaa työyhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista. (Manka & Manka 2023, 184.) Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin erikseen johtamiseen ja työyhteisöön, jotka yhdessä muodostavat organisaation sosiaalisen pääoman.

Hyvä johtaminen kytkeytyy yksilötasolla työntekijän hyvinvointiin ja organisaatiotasolla suoritus- ja tuloksentekokykyyn (Manka & Manka 2023, 185). Yleisesti tiedetään, että johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Johtamistyyleistä tiedetään, että rakentavat ja valmentavat johtamistyyllit edistävät työntekijöiden työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta (Lapierre & Cooper 2023, 123). Rakentavat johtamistyyllit ovat lähestymistapoja, joissa johtaja pyrkii luomaan myönteistä ja avointa organisaatiokulttuuria avoimen ja yhteistyötä korostavan työskentelykulttuurin avulla. Tällaiset johtajat auttavat ja rohkaisevat työntekijöitä kehittymään sekä

ottamaan vastuuta omasta työstään. Lisäksi johtajat osallistavat työntekijät päätöksentekoprosesseihin, minkä tiedetään lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta. Rakentavassa johtamistyyllisessä organisaation kasvun lisäksi tavoitellaan organisaation hyvinvointia. (Lapierre & Cooper 2023, 124.) Valmentava johtamistyyli on lähestymistapa, jossa johtaja toimii ensisijaisesti valmentavalla tavalla. Valmentavassa johtamistyyllisessä korostetaan luottamuksen ja kehityksen tärkeyttä. Valmentava johtajuus perustuu avoimuuteen ja yhteistyöhön. Sillä pyritään luomaan innostava ja myönteinen työilmapiiri, joka kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Valmentavan johtamistyylin tavoitteena on edistää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja itsenäisyyttä. (Soback 2021, 12.)

Mankan & Mankan (2023) mukaan, modernissa johtamisessa keskeistä on vuorovaikutteisuus sekä työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen. Saman suuntaista näkökulmaa nousee muistakin tutkimuksista. Työntekijät haluavat tulla kohdatuiksi yksilöinä sekä kokea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi osaksi organisaatiota (Holma ym. 2023, 29–35.) Modernissa johtamisessa korostetaan tilannejohtamisen tärkeyttä ja pyritään saumattomasti yhdistämään toiminnan ja ihmisten johtaminen jaetun johtamisen avulla (Manka & Manka 2023, 180).

Nykyään työntekijät toivovat johtajilta muun muassa seuraavia piirteitä, jotka edesauttavat hyvää modernia johtajuutta: reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta, esimerkillisyyttä, luotettavuutta, kykyä toimia psykologisena ja emotionaalisenä tukena, työntekijöistä huolehtivaa asennetta, valtuuttavuutta ja innostavuutta sekä optimistista asennetta (Manka & Manka 2023, 186). Nuoret alle 25-vuotiaat työntekijät puolestaan kertoivat tutkimuksessa odottavansa tulevaisuuden johtajilta seuraavia piirteitä: inhimillisyyttä, tasapuolisuutta, vastuullisuutta, kannustavaa asennetta sekä kiinnostusta työntekijöiden hyvinvoinnista (JCI 2022, 9). Vastaavasti Suomessa alle 40-vuotiaat työntekijät toivovat, että tulevaisuudessa johtamiskulttuuri muuttuu entistä ihmisläheisemmäksi, monimuotoisemmaksi ja tasa-arvoisemmaksi (JCI 2022, 40). Ikäluokasta ja lähteestä riippumatta voidaan siis todeta, että tällä hetkellä työntekijät toivovat johtajilta hyviä ihmissuhdetaitoja ja aiempaa pehmeämpiä arvoja.

Johtamisen tiedetään vaikuttavan merkittävästi myös työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Tutkimusten mukaan 70 prosenttia työntekijöiden työhön sitoutuneisuudesta riippuu lähijohtajasta ja esihenkilötyöstä (Gallup 2023, 11). Työntekijän työhön sitoutuneisuus puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi. Sitoutunut työntekijä on energinen, aikaansaava ja nauttii työstään (Lapierre & Cooper 2023, 260–264) Sitoutuneisuus on tutkimuksissa yhdistetty työuupumukselta suojelevaksi tekijäksi (Bakker, Demerouti & a Sanz-Vergel 2023, 27). Johtamisella voidaan siis sitoutuneisuuden kautta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin sitä parantavalla, mutta myös työpahoinvoinnilta suojelevalla tavalla.

Työhyvinvoinnin vastakohtana voidaan nähdä työpahoinvointi. Nykypäivän työelämässä Suomessa työuupumus on masennuksen jälkeen eniten työkyvyttömyyttä aiheuttava mielenterveyden häiriö (Työturvallisuuskeskus s.a.). Suomalaisten mielenterveysongelmat ovat viime vuosina lisääntyneet (Sitra 2023). Vuonna 2019 mielenterveysyyt olivat ensimmäistä kertaa Suomalaisten työntekijöiden yleisin syy jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle, ja vuonna 2023 tilanne oli edelleen sama (Työturvallisuuskeskus s.a.; Sitra 2023; Kela 2022). Vuosien 2016 ja 2019 välillä mielenterveyssyistä päivärahaa saavien työntekijöiden määrä kasvoi 43 prosentilla (Työturvallisuuskeskus s.a.). Tämän huolestuttavan suunnan takia työuupumuksen ennaltaehkäisyyn ja hoitoon on viime vuosina kiinnitetty entistä enemmän huomiota, ja hyvinvointijohtamisen roolista on alettu puhumaan enemmän (Koivisto 2024).

Suomalaisen johtajuusbarometrin mukaan 90 prosenttia vastaajista kertoi kokeneensa työuran aikana huonoa johtamista esimerkiksi johtajan osaamattomuuden tai vuorovaikutustaitojen puutteiden takia. Näistä 90 prosentista 64 prosenttia koki tämän huonon johtamisen vaikuttaneen negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. (JCI 2022, 9.) Lohdullinen tieto on kuitenkin se, että johtamista voidaan johtaa ja kehittää.

Esihenkilöille suunnattujen koulutusten avulla, työpaikoilla on saatu parannettua työntekijöiden sitoutuneisuutta 10 prosentilla. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että koulutuksiin osallistuminen paransi myös siihen osallistuneiden esihenkilöiden sitoutuneisuutta 12 prosentilla. Lisäksi tutkimusten mukaan esihenkilöiden johtamistaitoja kehittämällä on onnistuttu vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta 21–28 prosentilla (Gallup 2023,11). Puhutaan siis merkittävästä vaikutuksesta ja potentiaalista parantaa tilannetta.

Työyhteisö toimii organisaation sosiaalisen pääoman rakentajana (Manka & Manka 2023, 192). Työyhteisöön vaikuttaa sen jokainen jäsen, mutta myös johdolla ja esihenkilöillä on tärkeä rooli työyhteisön luomisessa (Jääskeläinen 7.10.2020). Työyhteisön laatu muodostuu Mankan & Mankan (2023,193) mukaan yhteisön jäsenten yhteistyötaitojen sekä vuorovaikutuksen laadun perusteella. Laajemmin työelämän osalta puhutaan usein työyhteisötaidoista. Näillä taidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia työyhteisössä hyvää ilmapiiriä tukevana ja luovana jäsenenä, joka on vastuullinen ja tuottava toimija. (Jääskeläinen 7.10.2020.) Työyhteisötaitoihin kuuluvat muun muassa seuraavat asiat: työtehtävien tekeminen, omasta osaamisesta huolehtiminen, reiluus, kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen, yhteistyö, palautteen antaminen, aktiivinen osallistuminen, myönteisen ilmapiirin edistäminen, myötätunnon ja -innon osoittaminen sekä mielipiteen ilmaisuus. Työyhteisötaidot ovat laaja kokonaisuus, joiden avulla työpaikalle rakennetaan sen työilmapiiri ja kulttuuri. (Manka & Manka 2023, 192.)

Hyvä työyhteisö on ilmapiiriltään sovinnollinen, positiivinen ja kannustava. Sen sisällä vuorovaikutus toteutuu avoimesti luottamusta kunnioittaen ja palautteenanto on kaksisuuntaista. (Manka & Manka 2023, 110–192.) Jääskeläisen (7.10.2020) mukaan hyvä työyhteisö on onnistumista tukeva työympäristö, jossa erilaisuus hyväksytään ja jokainen sen jäsen hoitaa omat vastuunsa. Turvallinen ja positiivinen työyhteisö voi tarjota työntekijöille tärkeää sosiaalista tukea ja resursseja työhyvinvoinnin edistämiseksi (Työterveyslaitos 28.11.2017).

Työyhteisö ja työilmapiiri vaikuttavat laajasti ainakin työntekijöiden suorituskykyyn, sitoutumiseen ja hyvinvointiin (Hom, Allen & Griffeth 2020, 47–72). Hyvä työilmapiiri edistää nuorten aikuisten sitoutumista työhön (JCI 2022, 17). Hyvä työilmapiiri lisäksi tukee työntekijöiden hyvinvointia ja toimii suojaavana tekijänä stressaavissa tilanteissa (Kallunki 21.3.2022). Tutkittaessa työnantajaa vaihtaneita tietotyöntekijöitä 34 prosenttia vastaajista kertoo työpaikan kulttuurin olevan heille työn tärkein osa-alue, ja tämän vaikuttaneen työnantajan vaihtopäätökseen (Holma ym. 2023,39). Hyvä työilmapiiri sitouttaa työntekijöitä. Yksilön kannalta hyvä työilmapiiri tukee myös omaa motivaatiota (Kinley & Ben-Hur 2023, 35–38). Huono työilmapiiri puolestaan mahdollisesti lisää työpaikalla koettuja konflikteja työyhteisön sisällä. Tällaiset konfliktit voivat aiheuttaa työntekijöille stressiä ja vaikuttaa negatiivisesti heidän fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiinsa. (Manka & Manka 2023, 177–179.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa paneudutaan opinnäytetyön empiriseen osaan. Aluksi tarkastellaan tutkimusotetta ja sen valintaa. Tämän jälkeen tutustutaan valittuun tutkimusmenetelmään sekä esitellään käytettyjä analysointimenetelmiä. Viimeiseksi tarkastellaan vastaajien taustatietoja ja niiden merkitystä tutkimuksen kontekstissa.

#### 3.1 Tutkimusotteen kuvaus

Tutkimusotteella tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimus toteutetaan sekä tapaa, jolla siinä kerättyä tietoa käsitellään (Paavilainen 2014, 33). Tutkimusotteet jaetaan perinteisesti kahteen eri ryhmään: kvantitatiivisiin eli määrällisiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusotteisiin. Tämän jaottelun lisäksi tutkimusotteet voidaan jakaa neljään perustyyppiin: tapaustutkimuksiin, korrelatiivisiin tutkimuksiin, deskriptiivisiin eli kuvaileviin tutkimuksiin sekä kokeellisiin tutkimuksiin (Paavilainen 2014,33). Tämän opinnäytetyön tutkimusotetta valittaessa tutustuttiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen keskeisiin ominaisuuksiin ja eroihin.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eroavat toisistaan merkittävästi, ja näitä oleellisimpia eroja havainnollistetaan menetelmille tyypillisten ominaisuuksien avulla taulukossa 2. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii syvällisesti ymmärtämään tutkimuskohdetta. Syvällisen aineiston analysoinnin takia kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään tyypillisesti uusien ilmiöiden tutkimiseen, joista ei ole ennestään kattavia teorioita tai tutkimustietoa (Kananen 2011, 12). Tämä tutkimusote korostaa yksilön näkökulmaa tutkimuksessa, eikä tutkimuksella pyritä tilastollisiin yleistykseen (Heikkilä 2014, 14). Tutkimusaineiston keräys toteutetaan vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineisto on yleensä tekstimuotoista. (Heikkilä 2014,15.) Tyypillisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään avoimen haastattelun, lomakehaastattelun tai osallistavan havainnoinnin avulla (Kananen 2011, 12–14). Kvalitatiivisen tutkimusotteen vahvuus on sen tuottama syvällisempi ja tarkempi tieto tutkittavasta kohteesta. Tämän tutkimusotteen heikkouksia on hidas toteutus, pieni otos sekä tutkimuskohteiden harkinnanvarainen valinta, joka pois sulkee yleistettävyyden (Heikkilä 2014,15).

Taulukko 2. Tutkimusotteiden keskeiset ominaisuudet (mukaillen Heikkilä 2014, 15)

<b>Kvantitatiivinen (määrällinen)</b>	<b>Kvalitatiivinen (laadullinen)</b>
Vastaa kysymyksiin: Mikä?, Missä?, Paljonko?, Kuinka usein?	Vastaa kysymyksiin: Miksi?, Miten?, Millainen?
Numeerisesti suuri ja eudustava otos	Suppea harkinnanvaraisesti koottu näyte
Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimusotteeksi (Heikkilä 2014, 15). Kvantitatiivinen tutkimusote pyrkii tuottamaan numeerista koko perusjoukkoon yleis-tettävää tietoa. Kvantitatiivinen tutkimus selvittää lukumääriin, prosentiosuuksiin sekä tilastollisiin yhteyksiin liittyvää tietoa (Heikkilä 2014, 15). Tällainen tutkimus tuottaa määrällistä tietoa käsillä olevasta ilmiöstä ja sen kausaalisuhteista. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää, kun tutkittavaa ilmiötä on tutkittu jo aiemmin ja tiedetään ennalta, mitkä tekijät vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Aineiston keruu toteutetaan tyypillisesti standardoitujen kyselylomakkeiden avulla, joista saadaan suoraan numeerista dataa (Heikkilä 2014,15). Kyselyiden lisäksi tai sijaan kvantitatiivisissa tutkimuksissa voidaan käyttää valmiita tilastoja, rekistereitä ja tietokantoja, joista suuri määrä dataa on helposti saatavilla. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii suuren otoskoon, ja tämä on kyseisen tutkimusotteen vahvuus sekä heikkous. Suuren otoskoon ansiosta tutkimusote mahdollistaa tulosten yleistämisen, mutta riittävän suuren otoskoon kerääminen voi myös olla työlästä ja haastavaa. Kvalitatiivisen tutkimusotteen etuna on sen edullinen ja nopea toteuttaminen. Tutkimusotteen heikkoutena voidaan pitää systemaattisen virheen riskiä sekä tilastollisten menetelmien virheellistä tai kritiikitöntä käyttöä (Karjalainen 2015, 10).

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteen valintaan vaikuttavat tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet. Tutkimusongelma pyrkii selvittämään kuinka paljon työhyvinvoinnin osatekijät organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoman vaikuttavat tietotyöntekijöiden päätökseen vaihtaa työnantajaa. Ongelmaan haetaan määrällistä vastausta, joten tutkimusongelma ja tavoite viittaavat kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivinen kartoittava tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii aina mitattavassa muodossa olevan muuttujan (Nummenmaa 2021,54). Tässä tutkimuksessa valitut muuttujat eli työhyvinvoinnin psykologisen pääoman ja organisaation sosiaalisen pääoman osa-alueet on operationalisoitu viisi- portaisen Likert-asteikon avulla. Näin muuttujista saadaan välimatka-asteikollinen eli intervalliasteikollinen muuttuja, jolla voidaan toteuttaa tilastollisia laskutoimituksia ja analyyseja (Karjalainen 2015,21). Kartoittavalla tutkimuksella pyritään valaisemaan tutkittavaa ilmiötä selittäviä tekijöitä, eli tässä tutkimuksessa työnantajan vaihtamisilmiötä selittäviä tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä on myös korrelatiivisen selittävän tutkimuksen piirteitä, sillä muuttujien välisiä yhteyksiä analysoidaan järjestyskorrelaatiokertoimien avulla. Selittävällä eli kausaalisella tutkimuksella pyritään selvittämään ilmiöiden välistä yhteyttä tai syy- ja seuraussuhteita tilastollisten menetelmien avulla (Heikkilä 2014,14).

### **3.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmän onnistunut valinta on luotettavien tutkimustulosten saamisen edellytys (Paavilainen 2014,33). Tutkimusmenetelmän valinta on tehtävä tutkimusote, resurssit ja tiedonkeruumenetelmän ominaisuudet huomioiden. Kvantitatiivinen tutkimusote rajaa tietyt

tutkimusmenetelmät kuten esimerkiksi haastattelut pois vaihtoehtoista (Heikkilä 2014,17). Tämän opinnäytetyön tekemisen resursseihin vaikuttavat opinnäytetyön tekijän käytettävissä olevat työtunnit sekä aikataulu, jossa opinnäytetyö on suoritettava. Tiedonkeruumenetelmän ominaisuuksiin tutustuminen edesauttoi onnistuneen menetelmän valinnassa.

Tämä tutkimus toteutetaan näytetutkimuksena. Näytetutkimusta käytetään yleensä silloin, kun halutaan saada kohtuullisen suuri vastaajamäärä, mutta mikään standardoitu otantamenetelmä ei ole käytettävissä eivätkä otoksen kriteerit täyty (Heikkilä 2014, 14). Perusjoukon eli populaation osajoukko, joka täyttää tietyt kriteerit on otos. Otoksen tärkein kriteeri on ehto siitä, että perusjoukon jokaisella yksiköllä on oltava yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Silloin kun tämä ehto ei täyty, kutsutaan populaation osajoukkoa näytteeksi. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 26.) Tässä opinnäytetyössä kyselylomaketta jaetaan tekijän henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissa sekä muissa rajatuissa sosiaalisen median ryhmissä kuten asuinalueen tai kiinnostuksen kohteiden mukaan rajautuvissa ryhmissä. Voidaan siis todeta, että kaikilla perusjoukon eli kaikilla Suomen tietotyöntekijöillä ei ole yhtä suurta mahdollisuutta tulla valituksi tutkimukseen, ja siksi tässä opinnäytetyössä onkin kyse näytetutkimuksesta.

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui verkkopohjainen, standardoitu kyselylomake eli survey-tutkimus. Tämän menetelmän vahvuutena on sen tehokkuus, helppokäyttöisyys ja taloudellisuus. Tämän lisäksi kyseinen tiedonkeruumenetelmä mahdollistaa oheismateriaalin käytön sekä parantaa tutkimukseen osallistuvien anonymiteettia. (Heikkilä 2014, 17–18.) Rehellisten ja luotettavien vastauksien takaamiseksi anonymiteetin säilyminen on tärkeä kriteeri tämän tutkimuksen kohdalla, joissa aihe voidaan määritellä henkilökohtaiseksi. Verkkopohjaisella kyselylomakkeella madallettiin kyselyyn osallistumisen kynnyksiä ja tehtiin vastaaminen vastaajille mahdollisimman vaivattomaksi.

Kyselylomaketta jaetaan eri sosiaalisen median kanavilla kuten LinkedIn, Instagram, Facebook sekä Jodel. Kyselylomaketta jaetaan myös kohdennetusti Lähtijät-Instagramtilin seuraajille. Lähtijät on työelämä podcast, jossa työnantajan vaihtamista on käsitelty laajasti, joten oletettavasti seuraajien joukossa on paljon tutkimuksen kohderyhmään kuuluvia henkilöitä.

### **3.3 Tutkimuksen vaiheet**

Opinnäytetyö aloitettiin valitsemalla kiinnostava ja ajankohtainen aihe. Tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia työhyvinvoinnin merkitystä työnantajan vaihtamiseen. Valitun aiheen tietoperustaan tutustuttiin laajasti, ja aihetta rajattiin tarpeellisiin määriin. Tutkimukseen tulevat teemat valittiin tietoperustasta rajausten mukaan. Kirjallisuuteen perehtymisen perusteella saatiin laaja kuva työhyvinvoinnin vaikutuksesta työnantajan vaihtamiseen. Näistä tekijöistä tutkimuksen teemoiksi

valikoituivat työhyvinvoinnin osa-alueista yksilön psykologinen pääoma sekä organisaation sosiaalinen pääoma. Aiheen rajauksen ja tietoperustaan tutustumisen jälkeen asetettiin tutkimuksen pääongelma sekä alaongelmat. Tämän jälkeen aloitettiin tutkimuksen tietoperustan kirjoitus.

Aiheen valinnan ja rajauksen jälkeen valittiin tutkimuksen tutkimusote, joka tässä opinnäytetyössä on kvantitatiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma, jonka tutkimiseen tarvitaan numeerista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta teemasta (Nummenmaa 2021, 15–54). Aiheen, tutkimusotteen ja tarvittavan tiedon määrittämisen jälkeen asetettiin tutkimukselle tutkimushypoteesit. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä asettaa tutkimushypoteesit, sillä kaikki tilastollinen päättely, johon kvantitatiiviset tutkimukset tyypillisesti tähtäävät, perustuvat hypoteesien asettamiseen ja testaamiseen. Hypoteeseja on kahdenlaisia: tieteellisiä hypoteeseja ja tilastollisia hypoteeseja. Tieteelliset hypoteesit keskittyvät tarkasteltavissa oleviin käsitteisiin ja niiden välisiin suhteisiin. Tilastolliset hypoteesit johdetaan tieteellisistä hypoteeseista, ja niiden tarkoitus on kuvata aineistoa koskevia oletuksia. (Nummenmaa 2021, 239). Tälle opinnäytetyötutkimukselle asetettiin seuraavat tieteelliset hypoteesit: organisaation sosiaalinen pääoma vaikutti vaihtamispäätökseen enemmän kuin yksilön psykologinen pääoma. Lisäksi organisaation sosiaalisen pääoman tekijöistä esihenkilön huonot johtamistaidot vaikuttivat tietotyöntekijöiden työnantajan vaihtamispäätökseen eniten. Tutkimuksen tilastollisia hypoteeseja asetetaan tyypillisesti kaksi: nollahypoteesi eli  $H_0$  ja vaihtoehtoinen hypoteesi  $H_1$  (Nummenmaa 2021, 243). Tässä opinnäytetyössä tilastolliset hypoteesit ovat seuraavat:

$H_0$  = Organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma eivät vaikuttaneet työnantajan vaihtamispäätökseen.

$H_1$  = Organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen.

Hypoteesien asettamisen jälkeen kvantitatiivisissa tutkimuksissa seuraava vaihe on otannan suorittaminen (Nummenmaa 2021, 240). Tässä opinnäytetyötutkimuksessa ennen otannan suorittamista oli kuitenkin kirjoitettava opinnäytetyön tietoperusta loppuun. Valmiin tietoperustan perusteella lähdettiin luomaan tutkimuksen kyselylomaketta. Kyselylomakkeen kysymysten tulee pohjautua tutkimusongelmaan (Kananen 2022, 11). Valmiiksi rakennettu tietoperusta, asetetut hypoteesit sekä tutkimuksen alaongelmat auttoivat kyselylomakkeen rakentamisessa. Myös hyvän reliabiliteetin saavuttamiseksi on kyselylomakkeessa onnistuttava mittaamaan sitä ilmiötä, mitä haluttiinkin mitata (Heikkilä 2014, 48).

Tämän opinnäytetyön pääongelma oli, kuinka paljon työhyvinvoinnin osa-alueista organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma vaikuttavat tietotyöntekijän päätökseen vaihtaa

työnantajaa. Jotta pääongelmaan voitiin vastata, tuli tutkimuksessa selvittää, mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttivat tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen työntötekijöinä sekä mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttivat tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen vetotekijöinä. Nämä kaksi edellä mainittua olivat opinnäytetyön alaongelmat, joita käytettiin kyselylomakkeen kysymysten muodostamisen apuna. Kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin tutkimusaiheen tietoperustasta nousseiden teemojen ympärille. Kysymykset tehtiin niin, että organisaation sosiaalisesta pääomasta ja sen keskeisistä tekijöistä, työyhteisöstä ja johtamisesta, sekä yksilön psykologisesta pääomasta ja sen keskeisistä tekijöistä, itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista sekä sitkeydestä, kaikista kysyttiin suhteessa yhtä monta kysymystä.

Tutkimuksen otanta suoritettiin näytteen ottona, jonka tiedonkeruumenetelmänä toimi verkkopohjainen strukturoitu kyselylomake, joka luotiin Webropol-ohjelmalla. Kyselylomake koostui tutkimus- ja saatekirjeestä (liite 2) sekä kyselylomakkeesta (liite 1). Kyselylomake koostui 15 kysymyksestä, joista viisi oli taustakysymystä ja loput tutkimuskysymyksiä. Kysymyksistä kaksi oli avoimia kysymyksiä. Ennen kyselyn julkaisemista kyselylomakkeen sisältö käytiin läpi Haaga-Helian opinnäytetyöohjaajan sekä menetelmäpajaohjaajan kanssa. Tämän jälkeen kyselyä testattiin kolmella kohderyhmää edustavalla vastaajalla. Testivastaajien avulla varmistettiin lomakkeen ja vastausten talentumisen tekninen toimivuus sekä kysymysten ja vastausten loogisuus. Näiden testausten ja läpikäyntien jälkeen lomakkeeseen tehtiin vielä tarvittavat lisäykset, jotta tutkimusongelmaan päästiin vastaamaan riittävän syvällisesti. Lisäksi kyselylomakkeeseen tehtiin tarvittavat korjaukset ja muokkaukset, jotka paransivat kysymysten helposti luettavuutta ja ymmärrettävyyttä. Testivastaajien vastaukset resetoitiin ennen kyselylomakkeen julkaisemista. Kyselylomake julkaistiin nettiin 29.4.2024 ja vastausaikaa oli 7.5.2024 asti.

Kvantitatiivisen tutkimuksen seuraava vaihe on tutkimuksen suorittaminen (Nummenmaa 2021, 240). Tämän opinnäytetyön kohdalla se tarkoitti tutkimustulosten huolellista ja luotettavaa kokoamista. Tutkimusaineisto tulee arkistoida ja käsitellä tutkimuseettisesti kestäväällä tavalla. Tieteellisen eettisen koodiston perusohje on se, että kaikissa tutkimuksen vaiheissa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Se, mitä hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, vaihtelee tiedekunnittain, mutta yhteisiä linjauksia ovat ainakin seuraavat: tutkimus tulee toteuttaa tiedeyhteisön hyväksymiä tapoja käyttäen rehellisesti ja huolellisesti eikä minkäänlainen vilpinteko ole sallittua. (Tähtinen ym. 2020, 58.) Vastaajille on kerrottu tutkimus- ja saatekirjeessä (liite 2), että heidän vastauksensa käsitellään anonyymeinä ja luottamuksellisesti ja että saatuja tietoja käytetään ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemiseen. Anonymiteetin varmistamiseksi opinnäytetyökyselyssä kysytään ainoastaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä taustatietoja eikä esimerkiksi nimeä kysytä. Lisäksi taustatiedot on luokiteltu vastausvaihtoehtoihin niin, ettei vastaajan tarkka ikä tai muu

tunnistettava tieto selviä tarkasti. Lupaus käyttää saatua aineistoa ainoastaan tähän opinnäytetyöhön varmistetaan poistamalla tutkimusaineisto opinnäytetyöprosessin loputtua.

Kvantitatiivisen tutkimuksen viimeisessä vaiheessa saatuun tutkimusaineistoon sovitetaan valittuja tilastollisia malleja sekä testataan hypoteesit (Nummenmaa 2021,240). Tässä opinnäytetyössä se tarkoitti ristiintaulukointia, diagrammien muodostamista, Spearmanin korrelaatiokertoimien laske- mista sekä Mann Whitney -testien tekemistä valittujen muuttujien välillä. Hypoteesien paikkaansa pitävyyttä testattiin Mann Whitney merkittävyydestien avulla saatujen p-arvojen avulla sekä tulkitsemalla saatuja korrelaatioita.

### 3.4 Käytetyt analysointitavat

Tulosten analysoinnissa käytettiin ensisijaisesti kyselylomakkeen toteutusalueen Webropolin analysointityökalua Webropol Analytics Professional Statistics. Tämän työkalun avulla saatiin selville kyselylomakkeen seurantalasto ja erilaisia tietoja taustamuuttujien jakaumasta. Webropol Analytics Professional Statistics -työkalu mahdollisti myös tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten vertailun taustamuuttujien mukaan. Tulosten analysoinnissa käytettiin myös Microsoft Exceliä, jonka avulla laskettiin tunnuslukuja sekä luotiin kuvia ja taulukoita saaduista tuloksista. Syvällisempään tilastolliseen analysointiin, ja tilastolliseen merkittävyys testaukseen käytettiin SPSS-ohjelmaa, jonka avulla muuttujien välistä yhteyttä tutkittiin Spearmanin korrelaatiotestien ja p-arvojen avulla. Lisäksi tulosten analysoinnissa käytettiin Wordart -työkalua avoimien vastauksien analysointiin sekä havainnollistamiseen.

Kaikkien tutkimustulosten esittämistä on tuettu Microsoft Excelillä luoduilla diagrammeilla. Diagrammien visuaalista toteutusta on selkeytetty värien ja kontrastien avulla. Kysymysten osalta, joissa on käytössä Likertin-asteikko, on tulokset esitetty eri värein, niin että kukin vastausvaihtoehto vastaa omaa väriä. Riippuen kysymyksestä osa tuloksista on esitetty eri taustamuuttujien mukaan jaoteltuna, tällöin on värejä käytetty erottamaan taustamuuttujat toisistaan.

Analysointi aloitettiin ottamalla Webropol-ohjelman raportoinnista seurantalasto, jonka pohjalta tehtiin taulukko (taulukko 4) Excelin avulla. Taulukosta nähtiin kaikki kyselylomakkeen saavuttamiseen ja käyttöön liittyvä numeerinen tieto, kuten kyselyn avanneiden lukumäärä, kyselyyn vastaamisen aloittaneiden lukumäärä sekä loppuun asti vastanneiden lukumäärä. Taulukkoon laskettiin myös lopullinen vastausaste prosentti, joka laskettiin kyselyyn loppuun asti vastanneiden suhteesta kaikkiin kyselyn avanneisiin vastaajiin.

Vastaajien taustamuuttujia analysoitiin Webropol Analytics Professional Statistics -työkalun avulla. Saatu data siirrettiin Microsoft Exceliin taulukoiden ja diagrammien luontia varten, joita hyödynnettiin tulosten esittämisen ja havainnollistamisen tukena. Koetun sukupuolen jakaumaa havainnollistettiin ympyrädiagrammin avulla. Taustamuuttujat, ikä ja organisaation kokoluokka, havainnollistettiin palkkidiagrammien avulla. Selvyyden vuoksi muuttujien arvot esitettiin kaikissa diagrammeissa sekä lukuina että prosentteina. Taustamuuttujista tehtiin ristiintaulukoinnit työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttavien veto- ja työntekijöiden suhteen. Ristiintaulukointien avulla voitiin tarkastella tuloksia taustamuuttujien mukaan sekä selvittää tulosjakauksen eroja suhteessa taustamuuttujiin. Ristiintaulukointi toteutettiin Webropolin Analytics Professional Statistics -työkalun Crosstabs toiminnolla. Saaduista ristiintaulukointituloksista mukailtiin taulukot Microsoft Excelin avulla.

Työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttavia veto- ja työntekijöitä tutkittiin neljän kysymyksen avulla. Näistä kaksi oli Likertin-asteikollisia matriiseja, jotka pitivät sisällään yhteensä 26 väittämää. Väittämät jakautuivat seuraavalla tavalla: 14 väittämää työntekijöistä ja 12 väittämää vetotekijöistä. Likertin-asteikossa oli käytössä viisi arvoa: ei ollenkaan, vähän, ei paljon eikä vähän, paljon ja erittäin paljon. Saaduista vastauksista muodostettiin Microsoft Excelin avulla ositettuja palkkidiagrammeja. Työnantajan vaihtopäätökseen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin vastaajien taustamuuttujien mukaan. Vastauksista muodostettiin ristiintaulukoita koetun sukupuolen, ikäluokan sekä organisaation kokoluokan mukaan. Loput kaksi kysymystä olivat vapaaehtoisia avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten vastaukset käytiin läpi ja taulukoitiin Microsoft Excelin avulla sekä analysoitiin Wordart-työkalun avulla, jossa niistä muodostettiin visuaalinen sanapilvi, joka nosti esiin vastauksissa toistuvat sanat.

Organisaation sosiaalista pääomaa tutkittiin kolmella kysymyksellä. Näistä kahdessa ensimmäisessä vastaajaa pyydettiin asettamaan annetut organisaation sosiaalisen pääoman tekijät tärkeysjärjestykseen niin, että 1= tärkein. Kysymyksissä selvitettiin mitä johtamiseen ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä vastaajat pitivät tärkeimpinä. Vastauksista muodostettiin palkkidiagrammit Microsoft Excelin avulla. Vastauksia tarkasteltiin taustamuuttujien koettu sukupuoli ja ikäluokka, mukaan. Kolmannessa organisaation sosiaalista pääomaa tutkivassa monivalintakysymyksessä selvitettiin vastaajien tämänhetkisen työpaikan johtamiskulttuuria. Tässä kysymyksessä vastaajan tuli valita annetuista valmentavan ja kehittävän johtamistyylin toimintatavoista kaikki ne vaihtoehdot, jotka pätevät hänen tämänhetkiseen kokemukseensa esihenkilön johtamistyylistä. Vastauksista muodostettiin taulukko Microsoft Excelin avulla.

Yksilön psykologista pääomaa tutkittiin neljän kysymyksen avulla. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan tuli kahdeksan väittämän avulla arvioida Likertin asteikolla kuinka paljon annetut psykologisen pääoman tekijät vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Likertin asteikossa oli käytössä viisi

arvoa: ei vaikutusta, pieni vaikutus, jonkin verran vaikutusta, merkittävä vaikutus ja hyvin merkittävä vaikutus. Väittämiin liittyvät tulokset havainnollistettiin palkkidiagrammina, jossa vastaukset esitettiin vastaajien koetun sukupuolen mukaan. Lisäksi tuloksia esitettiin tunnuslukutaulukon avulla. Seuraavassa yksilön psykologista pääomaan tutkivassa kysymyksessä selvitettiin vastaajan tyytyväisyyttä työnantajan vaihtamispäätökseen. Kysymys oli viisi portainen Likertin asteikollinen väittämä, jossa vastaajia pyydetään valitsemaan kuvaavin arvo vaihtoehtojen ”En lainkaan tyytyväinen eli 1” ja ”Täysin tyytyväinen eli 5” väliltä. Kokonaistulokset havainnollistettiin pylväsdiagrammin avulla. Lisäksi nämä tulokset esitettiin vastaajien koetun sukupuolen mukaan ryhmiteltyyn pylväsdiagrammin avulla. Lisäksi psykologiseen pääomaan kuuluvaa sitoutuneisuutta tutkittiin kahden kysymyksen avulla, joista toinen liittyi sitoutuneisuuteen aiemmalla työnantajalla ja toinen nykyhetkeen uudella työnantajalla. Aiempaan työnantajaan sitoutuneisuuteen liittyvässä kysymyksessä vastaajan tuli valita annetuista vaihtoehdoista, kuinka kauan hän oli harkinnut työnantajan vaihtamista ennen vaihdon tekoa. Tulokset havainnollistettiin ryhmitetyn palkkidiagrammin avulla vastaajien koetun sukupuolen mukaan jaoteltuna. Nykyhetken sitoutuneisuutta selvitettiin monivalintakysymyksen avulla, jonka vastausvaihtoehdot perustuivat Pearcen (2022) työntekijöiden sitoutuneisuuden jaotteluun. Kysymyksen tulokset havainnollistettiin taulukon avulla, jossa tuloksia tarkastellaan koetun sukupuolen ja ikäryhmän mukaan.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin kolmen eri taustamuuttujan (koettu sukupuoli, ikäryhmä ja organisaation kokoluokka) vaikutusta työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttavien veto ja työntö tekijöihin, organisaation sosiaaliseen pääomaan, yksilön psykologiseen pääomaan. Muuttujien välisen eron tai riippuvuuden on oltava tilastollisesti merkitsevä, jotta se voidaan yleistää koskemaan koko populaatiota (Nummenmaa 2021, 252). Tilastollista merkitsevyyttä kuvataan pienellä p-kirjaimella. Tämä p-arvo tarkoittaa sen todennäköisyyttä, että saatu tulos on virheellinen tai perustuu sattumaan. Mitä pienempi saatu p-arvo on sitä luotettavammin tutkimustulos osoittaa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä tai riippuvuutta. (Heikkilä 2008, 194–195.) Tilastollisen testaamisen yhteydessä määritetään aina halutun riskin suuruus eli merkitsevyytaso (Nummenmaa 2021, 253). Tässä opinnäytetyötutkimuksessa käytettiin 5 %:n merkitsevyytaso, eli hyväksyttiin viiden prosentin mahdollisuus virheellisiin tuloksiin. Tässä opinnäytetyössä p-arvoa tulkitaan yleisesti määritetyn merkitsevyytason mukaan niin, että jos  $p \leq 0,05$ , tulos on tilastollisesti merkitsevä. Lisäksi p-arvoa tulkitaan myös sen tilastollisen merkitsevyyden voimakkuuden mukaan (taulukko 3)

Taulukko 3. Tilastollisen merkitsevyyden vahvuus (mukaillen Heikkilä 2014, 185)

Testatun eron sanotaan olevan:	
Tilastollisesti erittäin merkitsevä	jos, $p \leq 0,001$
Tilastollisesti merkitsevä	jos, $0,001 < p \leq 0,01$
Tilastollisesti melkein merkitsevä	jos, $0,01 < p \leq 0,05$
Tilastollisesti suuntaa antava	jos, $0,05 < p \leq 0,1$

Tässä opinnäytetyössä käytettiin Mann Whitney -merkitsevyydestä tilastolliseen vertailuun, kun tehtiin taustamuuttujien parittaisia vertailuja Likertin-asteikollisiin tutkimusmuuttujiin. Mann Whitney-testin avulla voidaan suorittaa tilastollista laskentaa, joka pyrkii selvittämään kahden eri ryhmän välisiä eroja jatkuvan tai järjestysasteikollisen muuttujan mediaanien avulla (Webropol Powerful Insights 2020, 18). Tilastollisista analysointitavoista Mann Whitney-testi soveltuu tähän opinnäytetyöhön, sillä se on epäparametrinen testi, joka ei edellytä tutkimusmuuttujan noudattavan normaalijakaumaa. Lisäksi se soveltuu mitta-asteikoltaan järjestysasteikollisten muuttujien analysointiin.

Lisäksi tässä opinnäytetyössä tutkittiin muuttujien välistä tilastollista riippuvuutta Spearmanin järjestyskorrelaatiokerromien avulla. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin soveltuu sellaisten muuttujien analysointiin, jotka ovat vähintään järjestysasteikollisia muuttujia (Nummenmaa ym. 2014, 221). Järjestyskorrelaatiokerroin on aina mittayksikötön lukuarvo -1 ja +1 välillä. Järjestyskorrelaatiokerroin voi olla joko positiivinen tai negatiivinen, etumerkki kertoo korrelaation laadun ja vaikuttaa korrelaation tulkintaan. Positiivinen järjestyskorrelaatiokerroin tarkoittaa sitä, että molempien muuttujien arvot muuttuvat samansuuntaisesti. Negatiivinen järjestyskorrelaatiokerroin tarkoittaa sitä että, muuttujien arvot muuttuvat erisuuntaan eli toisen kasvaessa toinen pienenee. (Nummenmaa 2021, 392.) Korrelaatiokerroimen itseisarvo ilmoittaa havaitun yhteyden voimakkuuden, mitä lähempänä luku on -1 tai +1 sitä voimakkaampi korrelaatio eli yhteys muuttujien välillä vallitsee (Karjalainen 2015, 122–125).

### 3.5 Kohderyhmän taustatietojen esittely

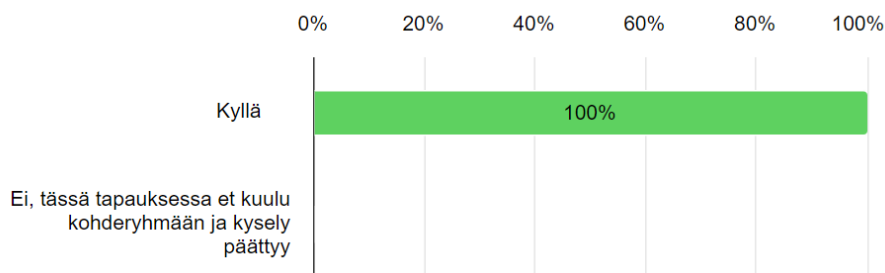
Kyselylomake avattiin yhteensä 357 kertaa (Taulukko 4). Vastaamisen aloitti 129 henkilöä, joista kolmekymmentä (30) jätti vastaamisen kesken. Loppuun asti kyselyyn vastasi 99 henkilöä eli 76 % vastaamisen aloittaneista. Näistä vastaajista neljän henkilön vastaukset suodatettiin pois, sillä he vastasivat vaihtaneensa työnantajaa kokonaan eri toimialalle, eivätkä täten kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään.

Taulukko 4. Vastausaste

Seurantatilasto	Yhteensä	
	N	%
Vastattu kyselyyn: Julkinen nettilinkki	99	76
Kysely avattu vastaajien toimesta	360	279
Vastaaminen aloitettu	129	100
<b>Vastausaste</b>	<b>27,7%</b>	

Lopullinen tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluvien vastaajien kokonaismäärä oli 95 vastaajaa, eli tulosten analyysissä on huomioitu **95** henkilön vastaukset. Kaikista kyselylomakkeen avanneista 27.7 prosenttia palautti kyselylomakkeen. Opinnäytetyökyselyn vastausaste oli 27.7 %. (Taulukko 2)

Kyselylomakkeen aluksi vastaajilta varmistettiin kahden kysymyksen avulla, kuuluvatko he kohde-ryhmään eli ovatko he tietotyöntekijöitä jotka ovat vaihtaneet työnantajaa saman toimialan sisällä viimeisien viiden vuoden aikana (kuva 6). Tässä yhteydessä määriteltiin, mitä tietotyö tarkoittaa tässä tutkimuksessa: ”Tietotyö määritellään tässä työksi, jossa ruumiillinen työ on vähäistä ja työ toteutetaan pääsääntöisesti päätelaitteella. Tietotyöhön kuuluu jonkun verran uuden sisällön tuottamista (kuva-, teksti- tai raporttimuotoista). Tietotyön luonne on sellainen, ettei kuka tahansa kollega voi yllättäen tuurata sinua ilman perehdytystä. Tietotyön suorittaminen vaatii muodollisessa koulutuksessa saadun teoreettisen ja analyyttisen tiedon käyttämistä ja soveltamista”. Vastaajan tuli valita täyttääkö heidän työnsä annetun tietotyön määritelmän.

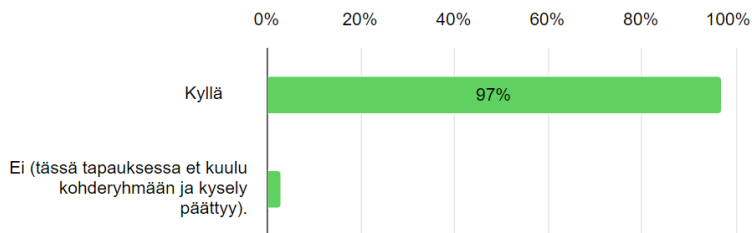


Kuva 6. Täyttääkö työsi yllä esitetyn tietotyön määritelmän

Kaikki vastaajat (100%) vastasivat heidän työnsä täyttävän annetun tietotyönmääritelmän (kuva 6). Näin ollen kaikki kyselyyn vastanneet kuuluivat tämän rajauksen perusteella tutkimuksen kohdejoukkoon. Kyselylomake oli rakennettu niin, että mikäli vastaaja vastasi tähän kysymykseen kieltävästi, loppuu kyselyn täyttäminen automaattisesti tähän kysymykseen.

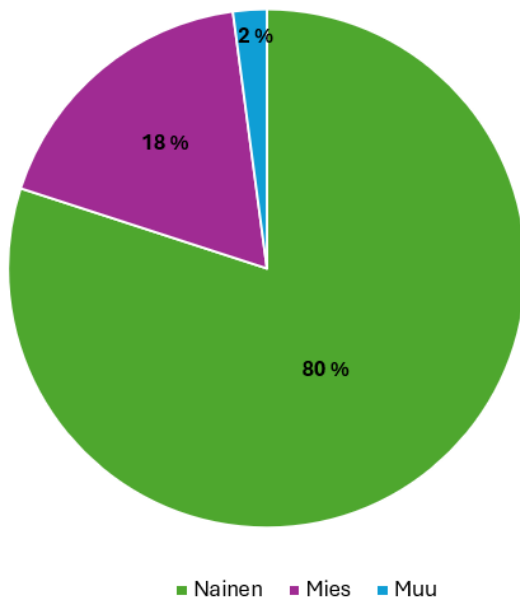
Toinen kohdejoukkoon kuulumisen varmistava kysymys selvitti, onko vastaaja vaihtanut työnantajaa saman toimialan sisällä viimeisen viiden vuoden aikana (kuva 7). Myös tämä kysymys

oli asetettu määrittäväksi kysymykseksi siten, että mikäli vastaaja vastasi, ettei ole vaihtanut työnantajaa viimeisen viiden vuoden aikana saman toimialan sisällä, kyselyyn vastaaminen päättyi automaattisesti. Vastaajista 97% vastasi kysymykseen myöntävästi ja näin ollen kuului kohdejoukkoon. Kolme prosenttia vastaajista vastasi kysymykseen kieltävästi, joten heidän osaltaan kyselyyn vastaaminen päättyi tähän



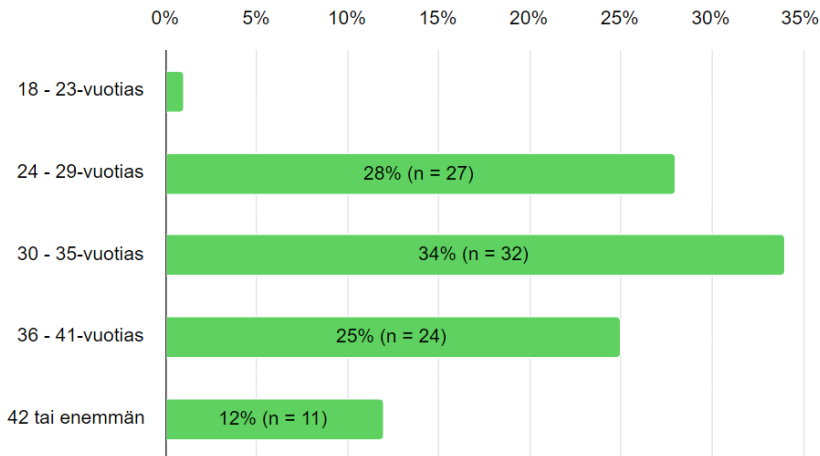
Kuva 7. Olen vaihtanut työnantajaa saman toimialan sisällä viimeisen viiden vuoden aikana

Kun tutkimuksen kohdejoukkoon kuulumisen oli varmistettu, siirryttiin seuraavaksi selvittämään vastaajien demografisia tekijöitä, joita esitellään seuraavaksi. Kyselyyn vastanneiden koettu sukupuoli jakautui odotusten mukaan epätasaisesti (kuva 8). Aiemman tutkimustiedon perusteella tiedetään, että naiset vaihtavat työnantajaa useammin kuin miehet (luku 2.1). Tästä syystä on luonnollista, että kyselyyn, jossa haetaan henkilöitä, jotka ovat vaihtaneet työnantajaa, vastasi enemmän naisia kuin miehiä. Vastaajista 80 % koki sukupuolensa olevan nainen ja 18% koki sukupuolensa olevan mies. Kaksi prosenttia vastaajista koki oman sukupuolen olevan jokin muu kuin binäärisen jaottelun mukainen nainen tai mies. Muu-vaihtoehtojen valinneiden pienestä määrästä johtuen tulosten analysoinnissa ja esittämisessä käytetään sukupuolesta jaottelua nainen tai mies.



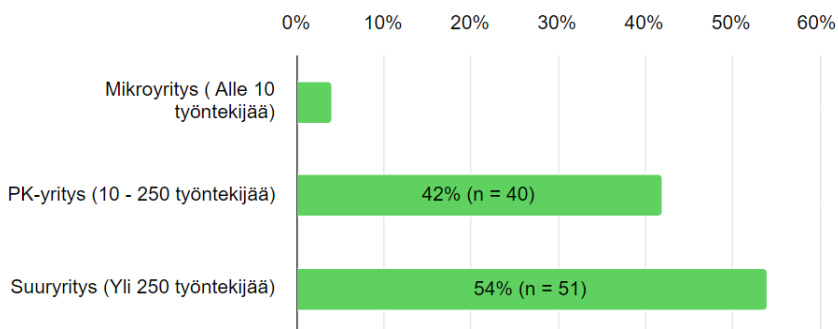
Kuva 8. Vastaajien koettu sukupuoli

Kyselyssä pyydettiin vastaajaa kertomaan ikä työnantajan vaihtamishetkellä. Tämän taustamuuttujan suhteen vastaajat jakautuivat sukupuoleen verrattuna tasaisemmin etenkin ikäluokkien 24–29-vuotiaiden, 30–35-vuotiaiden ja 36–41-vuotiaiden välillä (Kuva 9). Iso ero havaittiin kuitenkin siinä, että vastaajista ainoastaan 1 % oli työnantajan vaihtamishetkellä 18–23-vuotias. Myöhemmin analysoinneissa ikäluokista käytetään ryhmittelyä, joissa ikäluokka 18–23 jätetään pois vertailusta, sillä vastaajista vain yksi henkilö kuului tähän ikäluokkaan, ja liian pieni ryhmänkoko tekisi tuloksista epäluotettavia. Yli 42-vuotiaita oli vastaajista 12 %. Vastaajista 34% oli 30–34-vuotiaita ja tämä ryhmä oli ikäluokista yleisin. Työnantajan vaihtohetkellä 24–29-vuotiaita vastaajia oli 28 % ja 25 % vastaajista oli 36–41-vuotiaita.



Kuva 9. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajien tuli kertoa sen organisaation koko, josta he ovat vaihtaneet toiselle työnantajalle. Organisaatiot jaettiin kolmeen kokoluokkaan (kuva 10). Vastaajat jakautuivat kolmen eri organisaation kokoluokan kesken epätasaisesti, mutta pienten ja keskisuurien eli PK- sekä suuryritysten kesken vastaajia oli lähes yhtä monta. Ainoastaan 4% vastaajista kertoi olleensa aiemmin mikroyrityksellä työsuhteessa. Koska ainoastaan neljä vastaajaa kertoi työskennelleensä aiemmin mikroyrityksessä, yhdistettiin analysointivaiheessa mikroyritys pienten ja keskisuurien yritysten luokkaan. Vastaajista 42 % oli aiemmin PK-yrityksessä ja 54 % suuryrityksessä. Analysoinnissa käytettävän luokittelun prosentit ovat seuraavat: mikro tai PK-yritys 46% ja suuryritys 54%.



Kuva 10. Entisen työnantajaorganisaation kokoluokka

## 4 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset tutkimuksen pääongelmaan: kuinka paljon työhyvinvoinnin osa-alueista organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma vaikuttavat tietotyöntekijän päätökseen vaihtaa työnantajaa. Tulokset esitellään tutkimuksen alaongelmien mukaan: mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen työntötekijöinä ja mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen vetotekijöinä. Tuloksissa esitellään myös muuttujien ja eri vastaajaryhmien välisiä yhteyksiä, riippuvuuksia sekä tilastollista merkittävyyttä. Lisäksi tuloksissa tarkastellaan tutkimuksen tieteellisen ja tilastollisen hypoteesin hyväksymistä tai hylkäämistä.

### 4.1 Työntötekijät työnantajan vaihtamispäätöksessä

Yksilön psykologisen sekä organisaation sosiaalisen pääoman merkitystä työnantajan vaihtamispäätökseen työntöteorian näkökulmasta tutkittiin ensin 14 väittämän sekä yhden avoimen kysymyksen avulla. Väittämiä tutkittiin 5-asteisella Likertin-asteikolla. Avoin kysymys oli vapaaehtoinen. Väittämissä olleita psykologisen ja sosiaalisen pääoman teemoja tutkittiin lisäksi kutakin oman kysymyksen avulla. Näistä kysymyksistä saatuja vastauksia verrattiin merkittäväksi koettuihin työntötekijöihin.

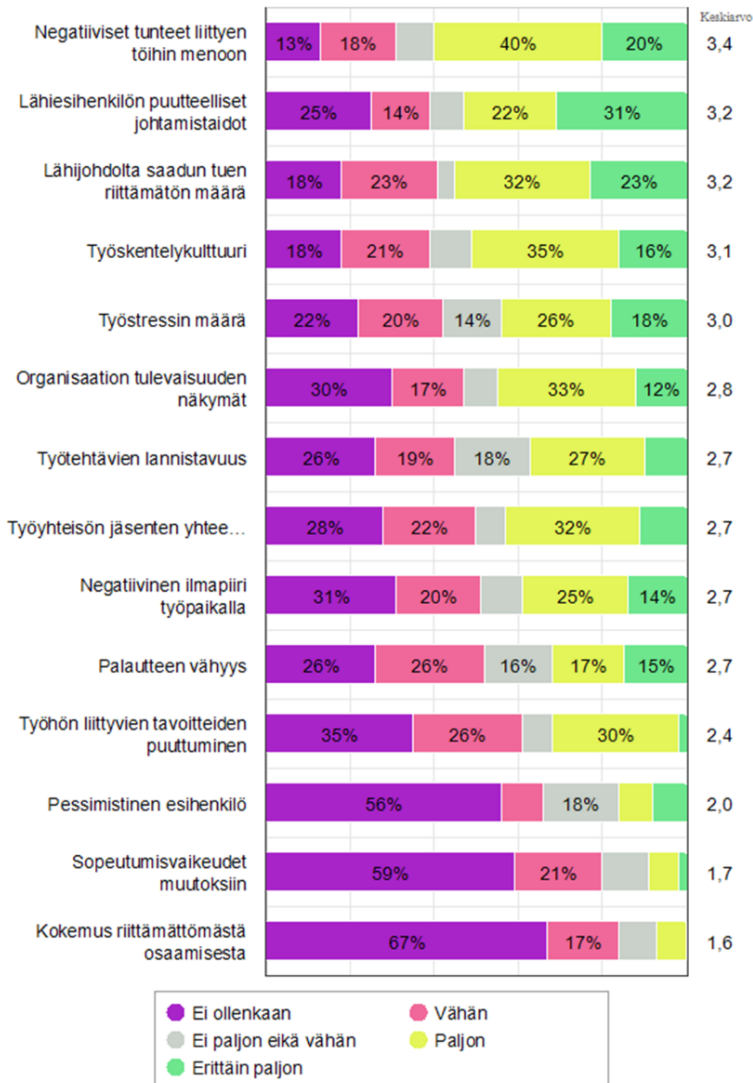
Ensimmäisenä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon eri yksilön psykologisen ja organisaation sosiaalisen pääoman tekijät vaikuttivat heidän työnantajan vaihtamispäätökseensä. Näitä vastauksia havainnollistetaan kuvassa 11. Ne tekijät, joiden keskiarvo on vähintään kolme ovat tutkimuksessa olleet useamman vastaajan mielestä paljon tai erittäin paljon vaihtamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä kuin vähän tai ei ollenkaan vaikuttaneet tekijät. Nämä tekijät, joissa keskiarvo on vähintään kolme, voidaan tulkita vaikuttaneen vastaajien työnantajan vaihtamispäätökseen. Tällaisia organisaation sosiaalisen pääoman tekijöitä olivat työskentelykulttuuri (3,1), lähijohdolta saadun tuen riittämätön määrä (3,2) ja lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot (3,2). Psykologisen pääoman tekijöistä puolestaan työstressin määrä (3,0) sekä töihin menoon liittyvien negatiivisten tunteiden (3,4) koettiin vaikuttaneen työnantajan vaihtamispäätökseen.

Kaikista annetuista vastausvaihtoehdoista psykologisen pääoman tekijää optimismia kuvannut muuttuja nousi vastauksista kaikkein eniten vaihtamispäätökseen vaikuttaneeksi työntötekijäksi (kuva 11). Töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet kuvastavat henkilön epäoptimistista asennetta ja tunnetilaa työhön liittyen. Optimismi on yksi psykologisen pääoman neljästä päätekijästä (luku 2.3). Tämä koettiin kyselytutkimuksessa keskiarvon 3,4 perusteella kaikkein eniten työnantajan vaihtamispäätöksen vaikuttavaksi työntötekijäksi. Kuvasta 11 nähdään, että vastaajista 20 %

arvioi työhön menoon liittyvien negatiivisten tunteiden vaikuttaneen lähtemispäätökseen erittäin paljon. Vastaajista 40 % arvioi sen vaikuttaneen lähtemispäätökseen paljon. Ainoastaan 13 % vastaajista arvio, ettei tämä vaikuttanut heidän kohdallaan työnantajan vaihtamispäätökseen ollenkaan (kuva 11).

Mikäli työnantajan vaihtoon vaikuttavien työntekijöiden tuloksia ei tarkastella keskiarvon vaan eniten arvoa viisi saaneen tekijän mukaan nousee johtaminen eniten vaikuttaneeksi työntekijäksi. Johtaminen kuuluu organisaation sosiaalisen pääoman osa-alueisiin. Lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot saivat eniten vastauksia 5 eli ”vaikutti erittäin paljon”. Vastaajista 31 % arvioi tämän vaikuttaneen heidän työnantajan vaihtamispäätökseensä erittäin paljon. Lisäksi 22 % vastaajista koki esihenkilön puutteellisten johtamistaitojen vaikuttaneen heidän vaihtamispäätöksensä paljon. Samaan aikaan 25 % vastaajista arvioi, ettei esihenkilön puutteelliset johtamistaidot vaikuttaneet heidän vaihtamispäätökseensä ollenkaan. Voimme siis varovaisesti tulkita, että 25 % vastaajista oli joko tyytyväisiä esihenkilönsä johtamistaitoihin tai sitten huonoista taidoista huolimatta he eivät kokeneet tämän vaikuttaneen omaan vaihtamispäätökseensä. Vastaajista 11 % useampi arvioi esihenkilön puutteelliset johtamistaidot merkittävämmäksi tekijäksi kuin negatiiviset tunteet töihin menoon liittyen. Kuitenkin vastaajista 25 %:n joukko, joka ei kokenut lähiesihenkilön puutteellisen johtamisen vaikuttaneen ollenkaan vaihtamispäätökseensä laski tämän tekijän keskiarvoa, joka oli 3,2. (kuva 11.)

Organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman osa-alueista vähiten työnantajan vaihtamispäätökseen työntekijänä vaikutti psykologisen pääoman osa-alue itseluottamus. Itseluottamukseen liittyvää työntekijää selvitettiin väittämällä, jossa vastaajien tuli arvioida, kuinka paljon kokemus riittämättömästä osaamisesta vaikutti heidän työnantajan vaihtamispäätökseensä. Reilusti yli puolet eli 67 % vastaajista arvioi, ettei kyseinen tekijä vaikuttanut vaihtamispäätökseen ollenkaan (kuva 11).



Kuva 11. Organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät työnantajan vaihtamispäätöksen työntekijöinä

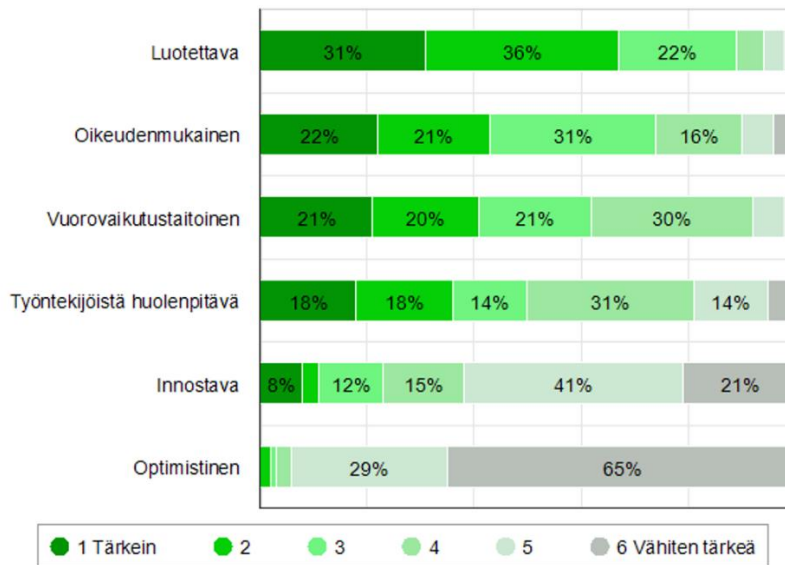
Organisaation sosiaalinen pääoma muodostuu johtamisesta ja työyhteisöstä. Näistä haluttiin avoimen kysymyksen avulla kysyä, vaikuttiko jokin muu johtamiseen tai työyhteisöön liittyvä tekijä työnantajan vaihtamispäätökseen. Avoimeen kysymykseen saatiin 44 vastausta. Vastaukset ryhmiteltiin toistuvasti esiin nousseiden teemojen mukaan, minkä jälkeen vastauksista muodostettiin sanapilvi (kuva 12). Sanapilvi nosti esille vastauksissa määrällisesti eniten toistuvia sanoja. Eniten vastauksissa toistui esihenkilön huonot johtamistaidot sekä koettu arvostuksen puute. Seuraavaksi eniten vastauksissa toistui henkilöstön suuri vaihtuvuus ja esihenkilön kykenemättömyys nähdä työntekijät yksilöinä. Mikään eniten esille nousseista tekijöistä ei poikennut aiemman tutkimustiedon mukaisesti tiedetyistä työntekijöistä. Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat heidän yksilöllisen huomioimisensa tärkeäksi asiaksi, tätä pidetäänkin modernin johtamisen yhtenä päätavoitteena (luku 2.4).



Kuva 12. Sanapilvi avoimen kysymyksen vastauksista työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneet tekijät

Organisaation sosiaalisen pääoman osa-alueita johtamista ja työyhteisöä sekä yksilön psykologisen pääoman osa-alueita selvitettiin myös erillisillä kysymyksillä. Seuraavaksi paneudutaan näiden kysymysten tuloksiin sekä tulosten yhteyteen työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneiden työntekijöiden kanssa.

Johtamisesta kysyttiin kyselylomakkeen kysymyksellä 9, jossa vastaaja pyydettiin järjestämään johtajan ominaisuudet mieleiseensä tärkeysjärjestykseen. Vastauksista nousi esille, että työnantaja vaihtaneet tietotyöntekijät pitivät johtajan luotettavuutta kaikkein tärkeimpänä johtajan ominaisuutena. Vastaajista 31 % valitsi luotettavuuden kaikkein tärkeimmäksi johtajan ominaisuudeksi. Toiseksi tärkeimpänä johtajan ominaisuutena pidettiin oikeudenmukaisuutta, joka oli vastaajista 22 %:n mielestä tärkein ominaisuus. Vähiten tärkeänä johtajan ominaisuutena pidettiin optimismia, joka 65 %:n mielestä oli vähiten tärkeä johtajan ominaisuus. (kuva 13.)



Kuva 13. Johtajan ominaisuuksien tärkeysjärjestys

Johtajan ominaisuuksien tärkeysjärjestyksen ja työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneiden johtamiseen liittyvien työntekijöiden välistä tilastollista yhteyttä tutkittiin. Näiden muuttujien välistä tilastollista riippuvuutta tutkittiin SPSS-analysointiohjelman avulla laskemalla muuttujien väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimet. Järjestyskorrelaatiokertoimien laskemista varten johtajan ominaisuuksien tärkeysjärjestyksen numeroarvot vaihdettiin käänteiseen järjestykseen niin, että 1=vähiten tärkeä ja 6 = tärkein. Korrelaatiomatriisiin (liite 5) merkattiin vihreällä välillä ne järjestyskorrelaatiokertoimet, jotka olivat tilastollisesti merkitseviä.

Korrelaatiomatriisista havaittiin, että lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot ja johtajan oikeudenmukaisuusominaisuus korreloivat keskenään tilastollisesti merkitsevällä tavalla ( $r_s=0,216$ ). Korrelaatiokerroin oli positiivinen, mikä tarkoitti, että mitä enemmän lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot vaikuttivat vastaajien vaihtamispäätökseen, sitä tärkeämpänä ominaisuutena he pitivät oikeudenmukaisuutta. Toinen tilastollisesti merkitsevä yhteys havaittiin pessimistisen esihenkilön vaikutuksesta vaihtamispäätökseen ja johtajan luotettavuusominaisuuden välillä ( $r_s= -0,208$ ). Korrelaatio oli negatiivista, eli mitä vähemmän esihenkilön pessimistisyys vaikutti lähtemispäätökseen, sitä tärkeämpänä vastaajat pitivät luotettavuutta. (liite 3.) Tämä tulos oli linjassa aiempien havaintojen kanssa, joissa kuvasta 11 nähdään, että vastaajat eivät kokeneet esihenkilön pessimistisyyden vaikuttaneen heidän työnantajan vaihtamispäätökseensä merkittäväällä tavalla, mutta samaan aikaan vastaajat kuitenkin arvioivat luotettavuuden kaikkein tärkeimmäksi johtajan ominaisuudeksi (kuva 13).

Johtamiseen liittyviä työntekijöitä verrattiin myös vastaajien arvioon esihenkilön johtamistyyleistä tämän hetkisissä työpaikoissa eli uudella työnantajalla. Kyselylomakkeen kysymyksessä 15

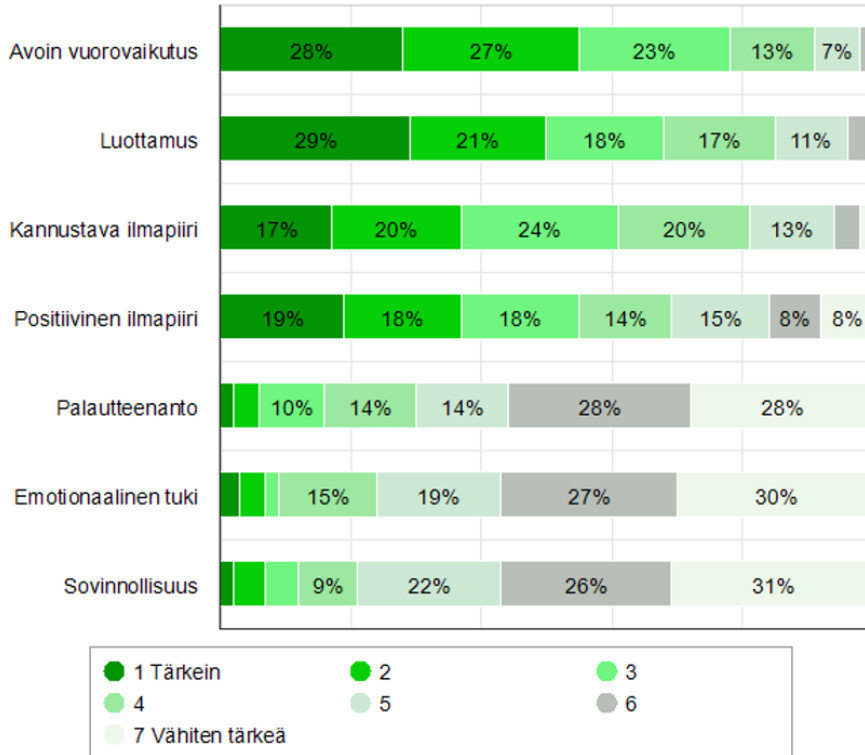
pyydettiin vastaajia valitsemaan kaikki ne vaihtoehdot, jotka kuvaavat nykyisen lähiesihenkilön johtamistyyliä. Vastauksia havainnollistetaan taulukossa 5. Kyselyyn vastanneista työnantajaa vaihtaneista tietotyöntekijöistä 78 % valitsi vastausvaihtoehdon “kohtaa tiimiläisensä yksilöinä”. Sama johtamisen tyyli nousi esille kyselylomakkeen työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneita työntekijöitä selvittäneessä avoimessa kysymyksessä (kuva 12). Vastaajat kokivat esihenkilön kykenemättömyyden nähdä työntekijät yksilöinä vaikuttaneen heidän työnantajan vaihtamispäätökseensä. Tulosten mukaan työnantajan vaihtaminen on siis parantanut työntekijöiden kokemusta siitä, että esihenkilö näkee heidät yksilöinä.

Toiseksi eniten vastaajat arvioivat nykyisen esihenkilön toimivat yhteistyöhön kannustavalla tavalla. Organisaatiossa toteutettavan yhteistyön määrä liittyy työskentelykulttuuriin. Työskentelykulttuurin vaikutusta työnantajan vaihtamispäätökseen pidettiin vastaajien keskuudessa merkittävänä (kuva 11). Suurin osa eli 72 % vastaajista koki nykyisen esihenkilön kannustavan yhteistyöhön. Vastaajien nykyisen työnantajan työskentelykulttuuria voidaan tältä osin pitää innostavaa ilmapiiriä ja sitoutuneisuutta edistävänä (luku 2.4).

Taulukko 5. Nykyisen esihenkilön johtamistyyli

Pätevät nykyisen esihenkilön johtamistyyliin	n	Prosentti
Kohtaa tiimiläisensä yksilöinä	74	78%
Kannustaa yhteistyöhön	68	72%
Ottaa vastuun omasta työstään	67	71%
Kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen	65	68%
Kannustaa muita ottamaan vastuun omasta työstään	63	66%
Osallistaa työntekijät päätöksentekoprosesseihin	57	60%
Tarjoaa oppimismahdollisuuksia	52	54%
Toimii valmentavalla tavalla	38	40%

Myös työympäristöön liittyvistä tekijöistä kysyttiin tarkentava kysymys kyselylomakkeessa. Kyselylomakkeen kysymyksessä 10 haluttiin selvittää, mitä työyhteisön tekijöitä tietotyöntekijät pitävät tärkeinä (kuva 14). Vastaajista 29 % piti luottamusta työyhteisön tärkeimpänä tekijänä. Avoin vuoro-vaikutus oli vastaajien arvion mukaan 28 %:n mielestä työyhteisön tärkein tekijä. Vähiten tärkeänä työyhteisöön liittyvänä tekijänä pidettiin sovinnollisuutta. Vastaajista 31 % arvioi tämän olevan an-netuista tekijöistä vähiten tärkeä.

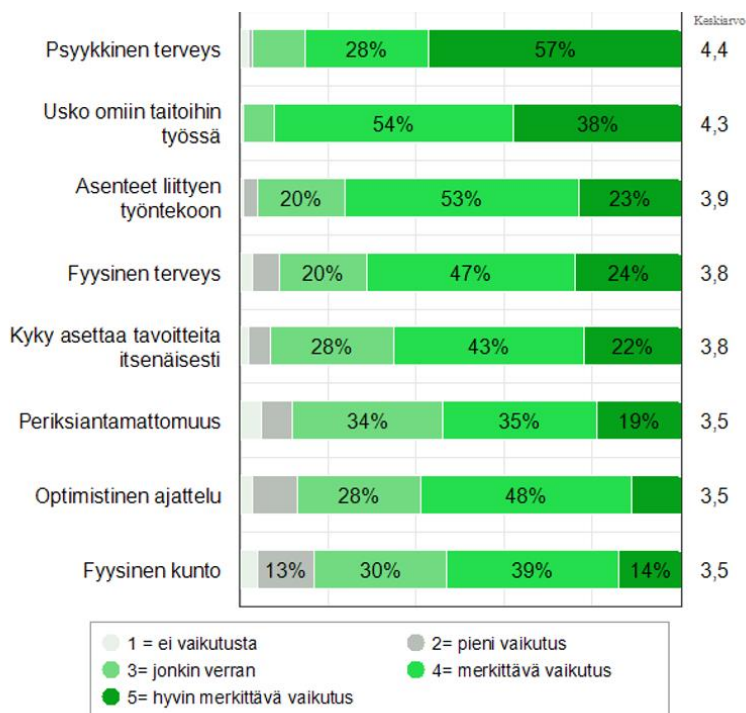


Kuva 14. Työyhteisöön liittyvien tekijöiden tärkeysjärjestys

Työyhteisöön liittyvien tekijöiden tärkeysjärjestyksen ja työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneiden työyhteisöön liittyvien työntekijöiden välistä yhteyttä analysoitiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla (liite 4). Korrelaatiomatriisiin merkattiin vihreällä värillä kaikki ne korrelaatiokertoimet, jotka osoittivat tilastollisesti merkitsevällä tavalla muuttujien välille yhteyden. Tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita havaittiin kolme. Vahvin korrelaatio ( $r_s=0,278$ ) havaittiin työyhteisöön liittyvän palautteen vähyyden -työntekijän ja palautteenanto ominaisuuden välillä. Muuttujien välinen riippuvuus oli positiivista mikä tarkoitti sitä, että mitä enemmän palautteen vähyyden vaikutti työnantajan vaihtamispäätökseen työntekijänä sitä tärkeämpänä työyhteisön tekijänä palautteenantamista pidettiin. (liite 4.)

Toiseksi vahvin järjestyskorrelaatiokerroin,  $r_s=-0,260$  havaittiin palautteen vähyyden ja työyhteisön positiivisen ilmapiirin välillä. Muuttujien välinen yhteys oli negatiivista, tämä tarkoitti että, mitä vähemmän palautteen vähyyden vaikutti työnantajan vaihtamispäätökseen sitä tärkeämmäksi vastaajat kokivat työyhteisön positiivisen ilmapiirin. (liite4.) Kolmas tilastollisesti merkitsevä riippuvuus havaittiin työskentelykulttuurin ja positiivisen ilmapiirin välillä. Muuttujien välinen järjestyskorrelaatiokerroin oli  $r_s=-0,206$ . Negatiivinen kerroin viittaa siihen, että mitä enemmän työyhteisön työskentelykulttuuri on vaikuttanut tietotyöntekijän päätökseen vaihtaa työnantajaa, sitä vähemmän tärkeänä positiivista ilmapiiriä pidettiin. (liite 4.) Viimeisin korrelaatio tulos oli yllättävä.

Kyselylomakkeen kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon annetut yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttivat heidän työhyvinvointiinsa (kuva 15). Vaihtoehdot sisälsivät tekijöitä jokaisesta psykologisen pääoman osa-alueesta. Annetuista vaihtoehdoista keskiarvon perusteella vastaajat arvioivat psyykkisen terveyden vaikuttavan kaikkein eniten työterveyteen (4,4). Vastaajista 57 % arvioi, että psyykkisen terveyden vaikutus heidän työterveyteensä on hyvin merkittävä. Keskiarvon perusteella vähiten merkittäväksi tekijäksi vastaajat arvioivat fyysisen kunnon (3,5). Kuitenkin kaikki annetut psykologisen pääoman tekijät koettiin vastaajien keskuudessa työterveyteen vaikuttaviksi tekijöiksi, sillä kaikkien tekijöiden keskiarvo oli yli 3. (kuva 15.)



Kuva 15. Vastaajien arvio psykologisen pääoman vaikutuksesta työhyvinvointiin

Vastaajien arviota psykologisen pääoman vaikutuksesta työhyvinvointiin verrattiin työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneisiin psykologisen pääoman työntekijöihin. Muuttujien välille laskettiin Spearmanin korrelaatiokertoimet, joka kuvasivat muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta ja laatua (liite 5). Erityisesti tässä vertailussa huomiota kiinnitettiin optimistisen ajattelun ja töihin menoon liittyvien negatiivisten tunteiden väliseen yhteyteen. Nämä molemmat tekijät liittyvät psykologisen pääoman osa-alueeseen optimismi. Tämä vertailu oli kiinnostava, sillä töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet arvioitiin kaikkein eniten työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttavaksi työntekijäksi.

Psykologiseen pääoman liittyvät työntekijät ja työhyvinvointiin vaikuttavat psykologisen pääoman tekijät korreloivat tilastollisesti merkitsevällä tavalla neljän eri muuttujan kesken. Vahvin korrelaatio havaittiin työtehtävien lannistavuuden ja fyysisen kunnon välille ( $r_s=-0,377$ ). Muuttujien välinen yhteys oli negatiivinen. Mikäli lannistavat työntekijät koettiin merkittävästi työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneeksi tekijäksi, koettiin fyysisen kunnon vaikutus työterveyteen vähäiseksi. Toiseksi vahvin korrelaatio havaittiin töihin menoon liittyvien negatiivisten tunteiden ja fyysisen kunnon välillä. Näiden muuttujien välinen järjestyskorrelaatiokerroin oli  $-0,259$ . Mitä enemmän töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen, sitä vähemmän fyysisen kunnon arvioitiin vaikuttaneen työterveyteen. Töihin menoon liittyvien negatiivisten tunteiden ja optimistisen ajattelun välillä ei havaittu tilastollista riippuvuutta. (Liite5.)

Psykologisen pääoman osa-alue fyysinen terveys korreloi negatiivisesti työntekijöihin: työtehtävien lannistavuus ( $r_s=-0,243$ ) ja töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet ( $r_s=-0,231$ ). Tuloksista voitiin tulkita, että mitä vähemmän vastaajat kokevat fyysisen kunnon vaikuttavan heidän työterveyteensä, sitä enemmän työtehtävien lannistavuus ja töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen. (liite 5.)

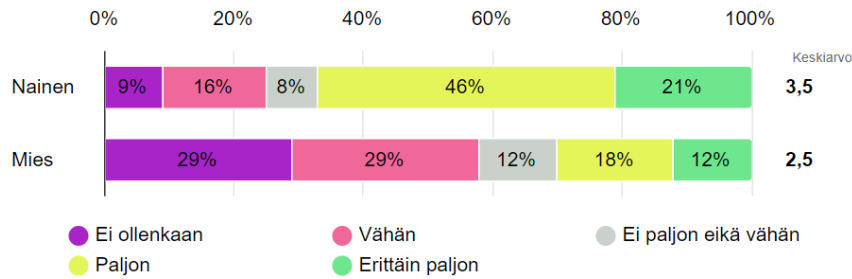
Seuraavaksi työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneita työntekijöitä tarkasteltiin vastaajien taustamuuttujien mukaan. Työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneiden työntekijöiden ja vastaajien taustamuuttujan koettu sukupuoli välille muodostettiin Webropolin Statistics -työkalun Crosstabs toiminnon avulla ristiintaulukointi. Vaihtamispäätökseen vaikuttaneiden työntekijöiden eroja koetun sukupuolen mukaan testattiin Mann Whitney -merkitsevyytestien avulla ( taulukko 6). Tämän opinnäytetyön merkitsevyystasoksi asetettiin 5 %, joten ne p-arvot, jotka ovat pienempiä tai yhtä suuria kuin 0,05, on merkattu taulukkoon 6 korostetusti tummanvihreällä värillä. Lisäksi taulukkoon on merkattu vaaleanvihreällä kaikki tilastollisesti suuntaa antavat tulokset ( $0,05 < p \leq 0,1$ ).

Taulukko 6. Merkitsevyydestä työnantajan vaihtamiseen vaikuttavien työntekijöiden ja koetun sukupuolen välillä

Mann-Whitney -testit	
Kuinka paljon alla olevat asiat vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseesi?:	mies / nainen
Kokemus riittämättömästä osaamisesta	-0.53(p=0.597)
Työhön liittyvien tavoitteiden puuttuminen	-0.92(p=0.360)
Organisaation tulevaisuuden näkymät	-0.03(p=0.979)
Negatiiviset tunteet liittyen töihin menoon	<b>-2.66(p=0.008)</b>
Työtehtävien lannistavuus	-1.86(p=0.063)
Työstressin määrä	-1.18(p=0.238)
Lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot	-1.74(p=0.082)
Lähijohdolta saadun tuen riittämätön määrä	-1.52(p=0.130)
Pessimistinen esihenkilö	-1.94(p=0.052)
Negatiivinen ilmapiiri työpaikalla	-1.25(p=0.211)
Työyhteisön jäsenten yhteensopimattomuus suhteessa omaan luonteeseen ja omiin toiveisiin	-1.04(p=0.300)
Työskentelykulttuuri	-1.61(p=0.107)
Palautteen vähyyys	-0.62(p=0.534)
Sopeutumisvaikeudet muutoksiin	-1.12(p=0.265)

Mikään organisaation sosiaalisen pääoman tekijöistä ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi miesten ja naisten välillä (taulukko 6). Kuitenkin kaksi organisaation sosiaaliseen pääomaan kuuluvaa johtamiseen liittyvää tekijää, lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot ( $p=0,082$ ) sekä pessimistinen esihenkilö ( $p=0,052$ ) erosivat miesten ja naisten välillä tilastollisesti suuntaa antavasti. Ainut tilastollisesti merkitsevä ero miesten ja naisten välillä havaittiin psykologiseen pääomaan kuuluvan optimismia kuvaavan tekijän välille. Töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen miesten ja naisten välillä eri määrän, tämä ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,008$ ). Lisäksi yksilön psykologiseen pääomaan kuuluvaa sitkeyttä arvioinut, työtehtävien lannistavuus -tekijä erosi miesten ja naisten välillä tilastollisesti suuntaa antavasti ( $p=0,063$ ). (taulukko 6.)

Keskiarvojen tarkastelusta huomattiin, että naiset arvioivat töihin menoon liittyvien negatiivisten tunteiden vaikuttaneen työnantajan vaihtamispäätökseen enemmän (3,5), kuin mitä miehet arvioivat (2,5). Naisvastaajista 21 % arvioi, että töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet vaikuttivat erittäin paljon vaihtamispäätökseen. Merkittävät 46 % naisvastaajista arvioi töihin menoon liittyvien negatiivisten tunteiden vaikuttaneen paljon heidän vaihtamispäätökseensä. Samaan aikaan miesvastaajista vain 12 % koki kyseisen tekijän vaikuttaneen erittäin paljon heidän vaihtamispäätökseensä, ja 18 % koki tämän vaikuttaneen paljon. Miehistä 29 % arvioi, etteivät töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet vaikuttaneet työnantajan vaihtamispäätökseen ollenkaan. Naisista vastaavasti ainoastaan 9 % arvioi, ettei kyseisellä tekijällä ollut ollenkaan vaikutusta heidän vaihtamispäätökseensä. (kuva 16.) Mies- ja naisvastaajien välisen eron merkitsevyys testattiin Mann-Whitney -merkitsevyydestin avulla, ja saadun p-arvon (0,008) mukaan ero oli tilastollisesti merkitsevä (taulukko 6).



Kuva 16. Töihin menoon liittyvien negatiivisten tunteiden vaikutus vaihtamispäätökseen koetun sukupuolen mukaan

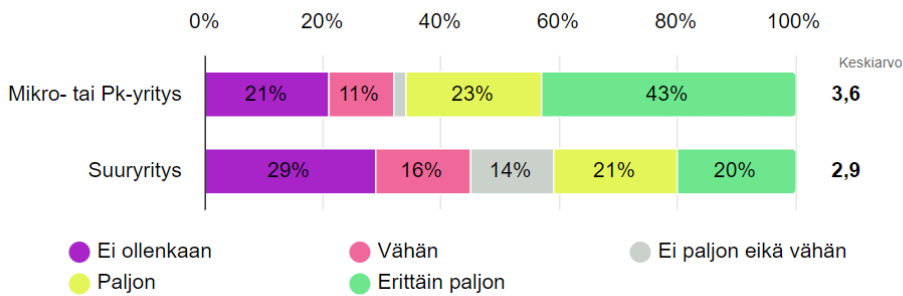
Webropolin Statistics -työkalun Crosstabs-toiminnon avulla tehtiin ristiintaulukointi myös vastaajien toisen taustamuuttujan eli organisaation kokoluokan ja työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneiden työntekijöiden mukaan. Ristiintaulukoinnin avulla ryhmien välisten erojen tilastollista merkitsevyyttä testattiin Mann Whitney -testin avulla (taulukko 7). Valitun merkitsevyytason 5 % mukaan ne p-arvot, jotka ovat pienempiä tai yhtä suuria kuin 0,05, on merkattu taulukkoon 7 korostusti vihreällä värillä. Kaikista annetuista tekijöistä ainoastaan kaksi organisaation sosiaaliseen pääomaan kuuluvaa tekijää erosivat merkittävästi vastaajien organisaation kokoluokan mukaan. Nämä tekijät olivat lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot ( $p=0,023$ ) sekä työskentelykulttuuri ( $p=0,039$ ). (taulukko 7.)

Taulukko 7. Työntekijöiden merkitsevyyttestit organisaation kokoluokan mukaan

Mann-Whitney -testit	
Kuinka paljon alla olevat asiat vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseesi?:	Mikro- tai PK -yritys / Suuryritys
Kokemus riittämättömästä osaamisesta	-0.39(p=0.696)
Työhön liittyvien tavoitteiden puuttuminen	-0.27(p=0.785)
Organisaation tulevaisuuden näkymät	-1.61(p=0.107)
Negatiiviset tunteet liittyen töihin menoon	-0.08(p=0.938)
Työtehtävien lannistavuus	-0.03(p=0.972)
Työstressin määrä	-1.2(p=0.230)
Lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot	<b>-2.28(p=0.023)</b>
Lähijohdolta saadun tuen riittämätön määrä	-0.72(p=0.471)
Pessimistinen esihenkilö	-0.02(p=0.984)
Negatiivinen ilmapiiri työpaikalla	-1.27(p=0.205)
Työyhteisön jäsenten yhteensopimattomuus suhteessa omaan luonteeseen ja omiin toiveisiin	-1.09(p=0.276)
Työskentelykulttuuri	<b>-2.07(p=0.039)</b>
Palautteen vähyyys	-0.59(p=0.556)
Sopeutumisvaikeudet muutoksiin	-0.32(p=0.746)

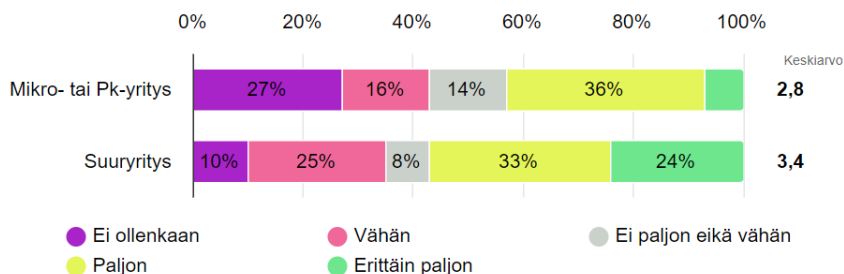
Kuvasta 17 nähdään, että keskiarvon mukaan aiemmin mikro- tai PK-yrityksessä työskennelleet tietotyöntekijät arvioivat lähiesihenkilön puutteellisten johtamistaitojen vaikuttaneen heidän työnantajan vaihtamispäätökseensä enemmän (3,6) kuin suuryritysten tietotyöntekijät (2,9). Mikro- tai PK-

yrityksessä työskennelleistä vastaajista 43 % arvioi lähiesihenkilön puutteellisten johtamistaitojen vaikuttaneen työnantajan vaihtamispäätökseen erittäin paljon. Samaan aikaan suuryrityksissä työskennelleistä vastaajista 20 % eli yli puolet vähemmän (vertaa 43 %) koki lähiesihenkilön puutteellisten johtamistaitojen vaikuttaneen vaihtamispäätökseen erittäin paljon. Taulukosta 7 nähdään, että tämä ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,023$ ).



Kuva 17. Lähiesihenkilön puutteellisten johtamistaitojen vaikutus vaihtamispäätökseen organisaation kokoluokan mukaan

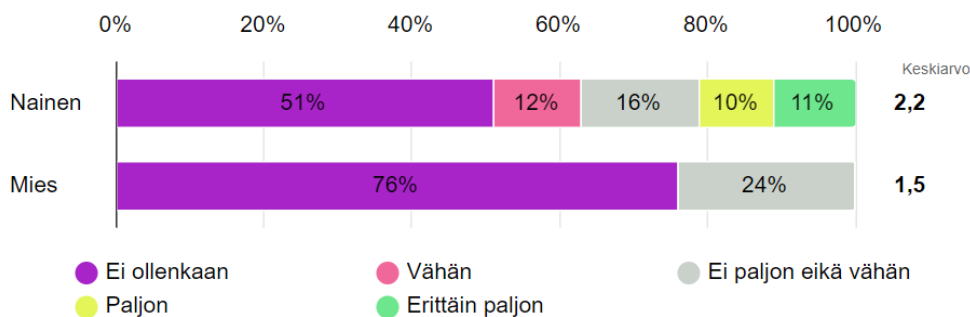
Kuvasta 18 nähdään, että keskiarvon perusteella vastaajista suuryrityksessä aiemmin työskennelleet tietotyöntekijät arvioivat työskennelleiden vaikuttaneen työnantajan vaihtamispäätökseen enemmän (3,4), kuin mikro- tai PK-yrityksessä työskennelleet tietotyöntekijät (2,8). Suuryrityksissä aiemmin työskennelleistä vastaajista 24% arvioi työskennelleiden vaikuttaneen työnantajan vaihtamispäätökseen erittäin paljon. Vastaavasti mikro- tai PK-yrityksessä työskennelleistä vastaajista vain 7 % arvioi työskennelleiden vaikuttaneen erittäin paljon vaihtamispäätökseen. Tämä ero oli Mann-Whitneyn -merkitsevyydestin avulla saadun p-arvon (0,039) mukaan tilastollisesti melkein merkitsevä (taulukko 7).



Kuva 18. Työskennelleiden vaikutus vaihtamispäätökseen organisaation kokoluokan mukaan

Sen lisäksi, että tarkastellaan, mitkä organisaation sosiaalisen pääoman ja yksilön psykologisen pääoman tekijöistä vaikuttivat eniten työnantajan vaihtamispäätökseen, on lisäksi mielekästä

nostaa esille, mitkä tekijät eivät vastaajien mielestä vaikuttaneet vaihtamispäätökseen ollenkaan. Vastaajista yli 50 % arvioi, etteivät seuraavat tekijät vaikuttaneet ollenkaan heidän päätökseensä vaihtaa työnantajaa: pessimistinen esihenkilö 56 %, sopeutumisvaikeudet muutoksiin 59 % ja kokemus riittämättömästä osaamisesta 67 % (kuva 11). Näistä tekijöistä miesten ja naisten välillä oli tilastollisesti suuntaa antavaa eroa pessimistisen esihenkilön vaikuttavuudesta vaihtamispäätökseen (taulukko 6). Naisvastaajista 11 % arvioi pessimistisen esihenkilön vaikuttaneen heidän työnantajan vaihtamispäätökseen erittäin paljon. Miesvastaajien vastaava prosenttiluku oli nolla, eli kukaan kyselyyn vastanneista miehistä ei kokenut pessimistisen esihenkilön vaikuttaneen erittäin paljon heidän työnantajan vaihtamispäätökseensä (kuva 19).



Kuva 19. Esihenkilön pessimistisyyden vaikutus vaihtamispäätökseen koetun sukupuolen mukaan

## 4.2 Vetotekijät työnantajan vaihtamispäätöksessä

Vetoteorian näkökulmasta yksilön psykologisen sekä organisaation sosiaalisen pääoman merkitystä työnantajan vaihtamispäätökseen tutkittiin ensin 12 väittämän sekä yhden avoimen kysymyksen avulla. Väittämiä tutkittiin 5-asteisella Likertin-asteikolla. Avoin kysymys oli vapaaehtoinen.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon annetut organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät houkuttelivat heitä uudelle työnantajalle (kuva 20). Vaihtoehtojen avulla pyrittiin selvittämään, toimivatko annetut tekijät vetotekijöinä työnantajan vaihtamispäätöksessä. Keskiarvon mukaan toteutetussa tarkastelussa houkuttelevina tekijöinä voitiin pitää niitä muuttujia, joiden keskiarvo oli vähintään kolme. Keskiarvon ollessa kolme tai enemmän oli suurin osa vastaajista kokenut kyseisen tekijän houkuttelleen heitä uudelle työnantajalle. Annetuista organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijöistä ainoastaan yhden tekijän keskiarvo oli alle kolme. Täten vastaajat eivät kokeneet sen houkuttelleen heitä uudelle työnantajalle. Vastaajista 90 % arvioi, ettei siirtyminen esihenkilön mukana houkuttellut heitä uudelle työnantajalle ollenkaan, muuttujan keskiarvon ollessa ainoastaan 1,3. Vain 2 %:a vastaajista koki kyseisen tekijän houkuttelleen heitä erittäin paljon. Kaikki muut organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät koettiin houkutteleviksi vetotekijöiksi työnantajan vaihtamispäätöksessä. (kuva 20.)

Vastauksista ilmeni, että innostavat työtehtävät houkuttelivat vastaajista 36 %:a erittäin paljon. Vastaavasti 46 % vastaajista arvioi innostavien työtehtävien houkutelleen heitä paljon. Työtehtävien aikaansaaman innostavuuden avulla arvioitiin psykologisen pääoman osa-aluetta optimismia. Innostavat työtehtävät arvioitiin keskiarvon perusteella kaikkein eniten houkutelleeksi vetotekijäksi (4,1). Innostavien työtehtävien voitiin todeta toimineen suurimpana vetotekijänä, joka edesauttoi työnantajan vaihtamispäätöksen syntymistä. Ainoastaan 2 % vastaajista koki, etteivät innostavat työtehtävät houkutelleet heitä ollenkaan uudelle työnantajalle. Yksilön psykologisen pääoman muista vetotekijöistä, oman osaamisen hyödyntäminen (4,0), työn tavoitteellisuus (3,6) sekä organisaation hyvät tulevaisuuden näkymät (3,5) arvioitiin pääsääntöisesti paljon tai erittäin paljon houkuttaneiksi tekijöiksi. (kuva 20.)

Organisaation sosiaalisen pääoman tekijöistä työyhteisöön kuuluva positiivinen työilmapiiri arvioitiin keskiarvon perusteella eniten houkutelleeksi tekijäksi (3,6). Vastaajista 25 % koki positiivisen työilmapiirin houkutelleen heitä uudelle työnantajalle erittäin paljon. Lisäksi jopa 46 % vastaajista arvioi tämän tekijän houkutelleen heitä paljon. Samaan aikaan 12 % vastaajista koki, ettei kyseinen tekijä houkuttellut heitä ollenkaan uudelle työnantajalle. Organisaation sosiaalisen pääoman muista vetotekijöistä kannustava työyhteisö, työyhteisön jäsenten yhteensopivuus oman luonteen ja tarpeiden kanssa, avoin vuorovaikutus organisaation sisällä, työntekijöistä huolehtiva johto, osaava esihenkilö sekä inspiroiva esihenkilö arvioitiin keskiarvon perusteella houkuttaneiksi vetotekijöiksi. (kuva 20.)



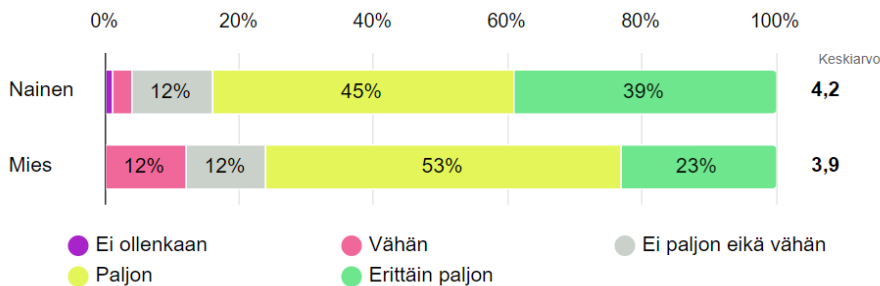
Kuva 20. Uudelle työnantajalle houkuttelevat vetotekijät

Avoimen kysymyksen avulla haluttiin kysyä, houkutteliko jokin muu johtamiseen tai työyhteisöön liittyvä tekijä uudelle työnantajalle. Kysymykseen saatiin 32 vastausta. Tämän avoimen kysymyksen vastaukset erosivat kuitenkin toisistaan sen verran paljon, ettei sanapilven muodostaminen ollut mielekäs tapa käsitellä tuloksia. Tämän takia vastauksia käsiteltiin manuaalisesti hakemalla toistuvasti esiintyviä teemoja. Tällaisiksi toistuviksi teemoiksi löydettiin seuraavat: vapaus, työntekijöiden arvostus, avoin kommunikaatio organisaation sisällä sekä hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Kutakin edellä mainituista tekijöistä vastattiin useasti. Lisäksi useammassa, mutta alle viidessä vastauksessa mainittiin uuden työnantajan perhekeskeisyys tai perhemyönteisyys. Kaikkein eniten avoimen kysymyksen vastauksissa nousi kuitenkin esille työkuultuuri ja johtaminen, jotka mahdollistivat oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen.

Työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttavia vetotekijöitä haluttiin lisäksi tarkastella vastaajien taustamuuttujien, koetun sukupuolen sekä organisaation kokoluokan mukaan. Vertailu toteutettiin ensin ristiintaulukoinnin ja keskiarvojen perusteella, minkä jälkeen ryhmien välisten erojen

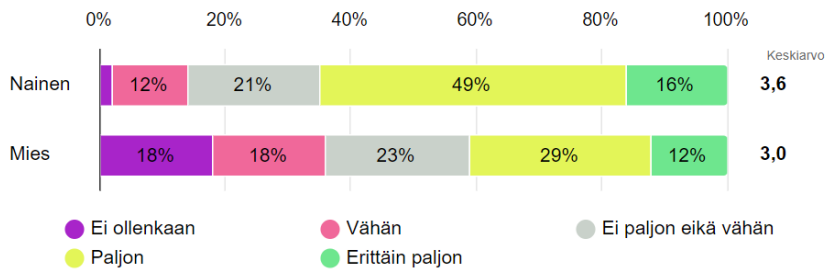
tilastollista merkitsevyyttä testattiin Mann Whitney -merkitsevyytesteillä. Taulukkoihin 8 ja 9 korostettiin tummanvihreällä värillä ne p-arvot, jotka osoittivat ryhmien välisen eron olleen tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyys tasolla. Lisäksi taulukkoihin merkittiin vaaleanvihreällä värillä ne p-arvot, jotka osoittivat ryhmien välisen eron olleen tilastollisesti suuntaa antavia.

Vastaajien arvio eniten houkuttelevaksi vetotekijäksi koettu, innostavat työtehtävät -tekijä, ei eronnut vastaajien koetun sukupuolen mukaan (kuva 21). Yksilön psykologisen pääoman tekijöistä ainoastaan yksi erosi tilastollisesti merkitsevästi vastaajien koetun sukupuolen mukaan (taulukko 8).



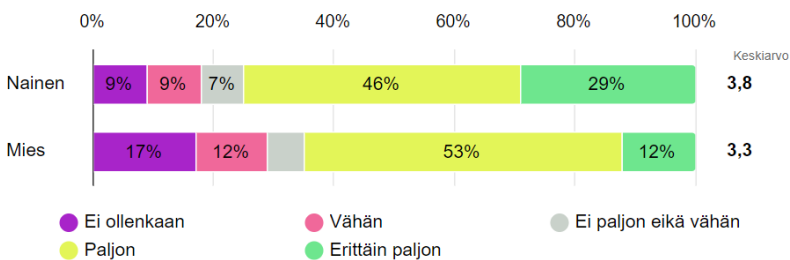
Kuva 21. Vetotekijä innostavat työtehtävät koetun sukupuolen mukaan

Psykologisen pääoman optimisismi osa-aluetta vetotekijänä selvitettiin väittämällä, jossa vastaajan tuli arvioida, kuinka paljon uuden työnantajan hyvät tulevaisuuden näkymät houkuttelivat heitä kyseiselle organisaatiolle. Keskiarvojen tarkastelun perusteella miesten ja naisten välillä näytti olevan ero, sillä keskiarvot erosivat toisistaan, miesten keskiarvon ollessa 3,0 ja naisten keskiarvon 3,6 (kuva 22). Suurimpina eroina havaittiin, että miehistä 18 % arvioi, ettei organisaation hyvät tulevaisuuden näkymät houkuttelleet heitä organisaatioon ollenkaan, kun vastaava luku naisilla oli vain 2 %. Miehiin verrattuna naisista suurempi osa koki kyseisen tekijän houkuttelleen heitä erittäin paljon uudelle työnantajalle. Havaitun eron tilastollinen merkitsevyys testattiin Mann Whitney -merkitsevyytestillä ja todettiin p-arvon 0,058, perusteella ainoastaan tilastollisesti suuntaa antavaksi (Taulukko 8).



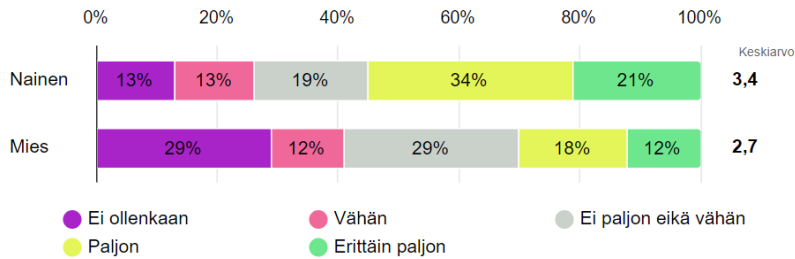
Kuva 22. Uuden organisaation hyvien tulevaisuuden näkymien houkuttelevuus koetun sukupuolen mukaan

Tarkasteltaessa eniten houkuttelevaksi organisaation sosiaalisen pääoman tekijäksi arvioitua positiivista työilmapiiriä vastaukset vetotekijän houkuttelevuudesta eivät eronneet vastaajien koetun sukupuolen mukaan (Kuva 23). Organisaation sosiaalisen pääoman vetotekijöistä ainoastaan kaksi tekijää erosivat vastaajien koetun sukupuolen mukaan (taulukko 8).



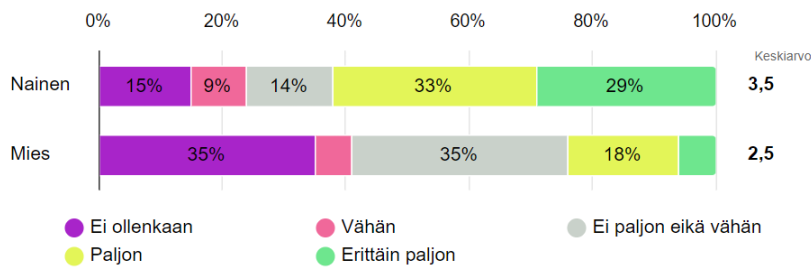
Kuva 23. Vetotekijä positiivinen työilmapiiri koetun sukupuolen mukaan

Organisaation sosiaalisen pääoman osa-alueista johtamista tutkittiin väittämän avulla, jossa vastaajien tuli arvioida, kuinka paljon työntekijöistä huolehtiva johto houkutteli heitä uudelle työnantajalle. Miesvastaajista reilusti suurempi osa 29 % (vertaa naisten 13 %) arvioi, ettei työntekijöistä huolehtiva johto ollut heille ollenkaan houkutteleva tekijä. Samaan aikaan naisista 21 % arvioi tekijän olleen heille erittäin houkutteleva. Tutkimustuloksia tarkasteltiin keskiarvojen perusteella. Naisvastaajien keskiarvo oli 3,4 ja miesvastaajien keskiarvo oli 2,7. Keskiarvojen perusteella havaittiin miesten ja naisten välillä eroa siinä, miten merkittäväksi vetotekijäksi työntekijöistä huolehtiva johto koettiin. (kuva 24) Eron tilastollinen merkitsevyys testattiin Mann-Whitneyn -merkitsevyystestillä ja todettiin p-arvon 0,068 perusteella tilastollisesti suuntaa antavaksi (taulukko 8)



Kuva 24. Työntekijöistä huolehtivan johdon houkuttelevuus koetun sukupuolen mukaan

Organisaation sosiaalisen pääoman osa-alueista työyhteisön merkitystä houkuttelevana vetotekijänä selvitettiin väittämän avulla, jossa vastaajan tuli arvioida, kuinka paljon avoin vuorovaikutus organisaation sisällä houkutteli heitä uudelle työnantajalle. Miesten ja naisten näkemys avoimen vuorovaikutuksen houkuttelevuudesta erosi toisistaan keskiarvojen perusteella (kuva 25).



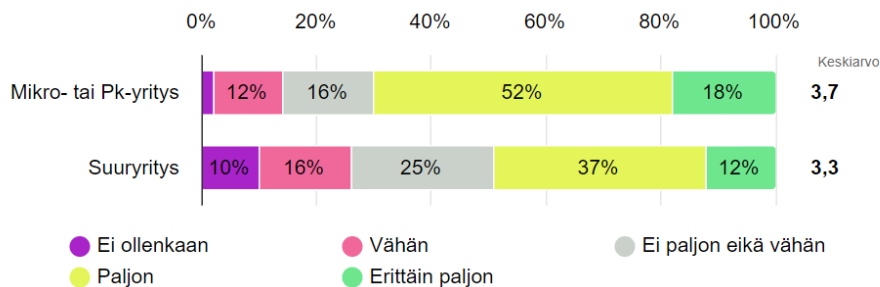
Kuva 25. Avoimen vuorovaikutuksen houkuttelevuus koetun sukupuolen mukaan

Naisvastaajien keskiarvo oli 3,5, miesvastaajien keskiarvo oli puolestaan ainoastaan 2,5. Miehistä selkeästi suurempi osa 35 % (vertaa naisista 15 %) koki ettei avoin vuorovaikutus houkuttellut heitä ollenkaan uudelle työnantajalle. Vastaavasti naisista merkittävästi suurempi osa 29 % (vertaa miehistä 6 %) arvioi avoimen vuorovaikutuksen houkuttelleen heitä erittäin paljon. (Kuva 25.) Havaitun eron tilastollinen merkitsevyys testattiin Mann-Whitneyn -merkitsevyystestin avulla. Saadun p-arvon 0,006 perusteella naisten ja miesten välinen ero kyseisen muuttujan houkuttelevuudessa erosi toisistaan tilastollisesti merkitsevällä tavalla (taulukko 8).

Taulukko 8. Merkitsevyydestit työnantajan vaihtamispäätöksen vetotekijöistä koetun sukupuolen mukaan

Kuinka paljon alla olevat tekijät houkuttelivat sinua nykyiselle työnantajalle?:	mies / nainen
Osaamisen hyödyntäminen	-0.55(p=0.580)
Uusi työ on tavoitteellista	-0.11(p=0.916)
Uuden organisaation hyvät tulevaisuuden näkymät	-1.89(p=0.058)
Innostavat työtehtävät	-1.31(p=0.189)
Osaava esihenkilö	-0.87(p=0.382)
Siirtyminen esihenkilön mukana	-1.04(p=0.296)
Työntekijöistä huolehtiva johto	-1.83(p=0.068)
Inspiroiva esihenkilö	-1.36(p=0.175)
Positiivinen työilmapiiri	-1.48(p=0.138)
Kannustava työyhteisö	-1.48(p=0.138)
Työyhteisön jäsenet ovat yhteensopivia oman tarpeen ja luonteen suhte	-0.63(p=0.526)
Avoin vuorovaikutus organisaation sisällä	-2.74(p=0.006)

Vetotekijöitä tarkasteltiin myös vastaajien aiemman työnantajan kokoluokan mukaan. Kaikista organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman vetotekijöistä ainoastaan yksi erosi vastaajien aiemman työnantajan kokoluokan mukaan tarkasteltuna (taulukko 9). Voidaan siis todeta, ettei työntekijän aiemman työpaikan kokoluokalla ole juurikaan merkitystä koettujen vetotekijöiden suhteen.



Kuva 26. Uuden työnantajan hyvien tulevaisuuden näkymien houkuttelevuus aiemman organisaation kokoluokan mukaan

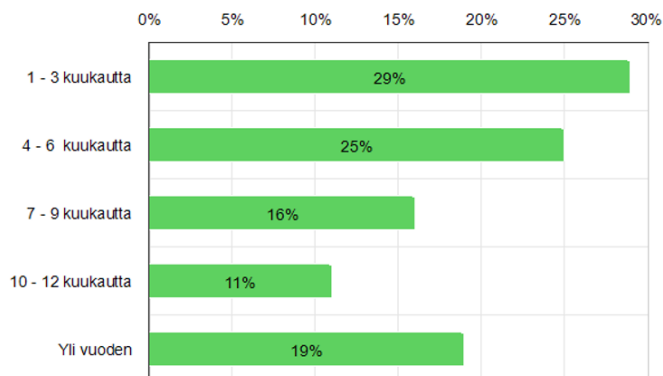
Kuvasta 26 havaittiin keskiarvojen perusteella, että mikro tai PK-yrityksestä lähteneet tietotyöntekijät kokivat uuden työnantajan hyvien tulevaisuuden näkymien enemmän houkuttelevaksi tekijäksi (3,7) kuin suuryritysten tietotyöntekijät (3,3). Ryhmien välisen eron tilastollinen merkitsevyys testattiin Mann Whitney -merkitsevyydestin avulla. Ero oli tutkimuksessa asetetun merkitsevyydestason 5

-%:n mukaan tilastollisesti merkitsevä. Kriittisemmän tarkastelun perusteella ero on kuitenkin ainoastaan tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,039$ ). (taulukko 9)

Taulukko 9. Merkitsevyydesti työnantajan vaihtamispäätöksen vetotekijöistä aiemman työnantajan kokoluokan mukaan

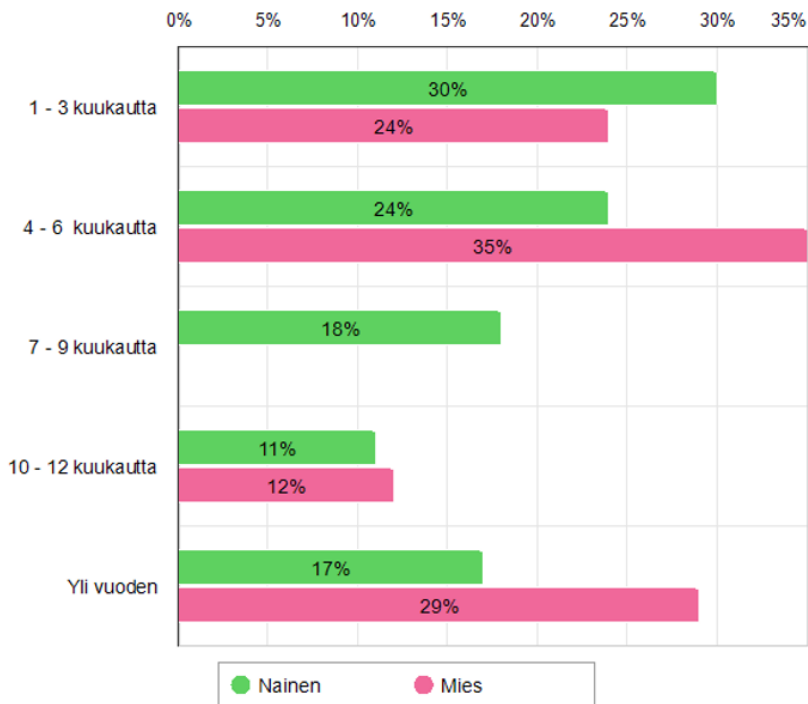
Kuinka paljon alla olevat tekijät houkuttelivat sinua nykyiselle työnantajalle?:	Mikro- tai PK -yritys / Suuryritys
Osaamiseni hyödyntäminen	-1.09( $p=0.278$ )
Uusi työ on tavoitteellista	-0.9( $p=0.366$ )
Uuden organisaation hyvät tulevaisuuden näkymät	-2.07( $p=0.039$ )
Innostavat työtehtävät	-1.17( $p=0.241$ )
Osaava esihenkilö	-0.07( $p=0.945$ )
Siirtyminen esihenkilön mukana	-0.95( $p=0.344$ )
Työntekijöistä huolehtiva johto	-0.43( $p=0.671$ )
Inspiroiva esihenkilö	-0.78( $p=0.438$ )
Positiivinen työilmapiiri	-0.72( $p=0.470$ )
Kannustava työyhteisö	-0.03( $p=0.975$ )
Työyhteisön jäsenet ovat yhteensopivia oman tarpeen ja luonteen suhteen	-1.14( $p=0.255$ )
Avoin vuorovaikutus organisaation sisällä	-0.24( $p=0.812$ )

Vetotekijöitä tutkittaessa tietotyöntekijöiltä haluttiin lisäksi selvittää, kuinka kauan he harkitsivat työnantajan vaihtamispäätöstä ennen työnantajan vaihtamista. Yleisin työnantajan vaihtamispäätöksen harkitsemisaika oli 1–3 kuukautta. Tämän vastausvaihtoehdon valitsi 29 % vastaajista. Lähes yhtä moni 25 % kertoi harkinneensa vaihtamispäätöstä 4–6 kuukautta. Jopa 19 % vastaajista kertoi harkinneensa työnantajan vaihtamista yli vuoden ennen vaihdon tekemistä. (kuva 27.)



Kuva 27. Työnantajan vaihtamispäätöksen harkinta-aika

Työnantajan vaihtamispäätöksen harkinta-aikaa haluttiin lisäksi tarkastella vastaajien taustamuuttujien mukaan. Koetun sukupuolen mukaan miehet näyttivät harkitsevan työnantajan vaihtamispäätöstä naisia pidempään. Suurempi osa miesvastaajista oli lähes kaikissa vaihtamisaikaa mitanneissa kategorioissa enemmän edustettuna, ja mitä pidemmäksi harkinta-aika meni sitä suurempi miesten ja naisten välinen ero oli. Miehistä 29 % harkitsi työnantajan vaihtamispäätöstä yli vuoden, naisvastaajien kohdalla vastaava prosenttiosuus oli 17 %. (kuva 28.)



Kuva 28. Vaihtamispäätöksen harkinta-aika koetun sukupuolen mukaan

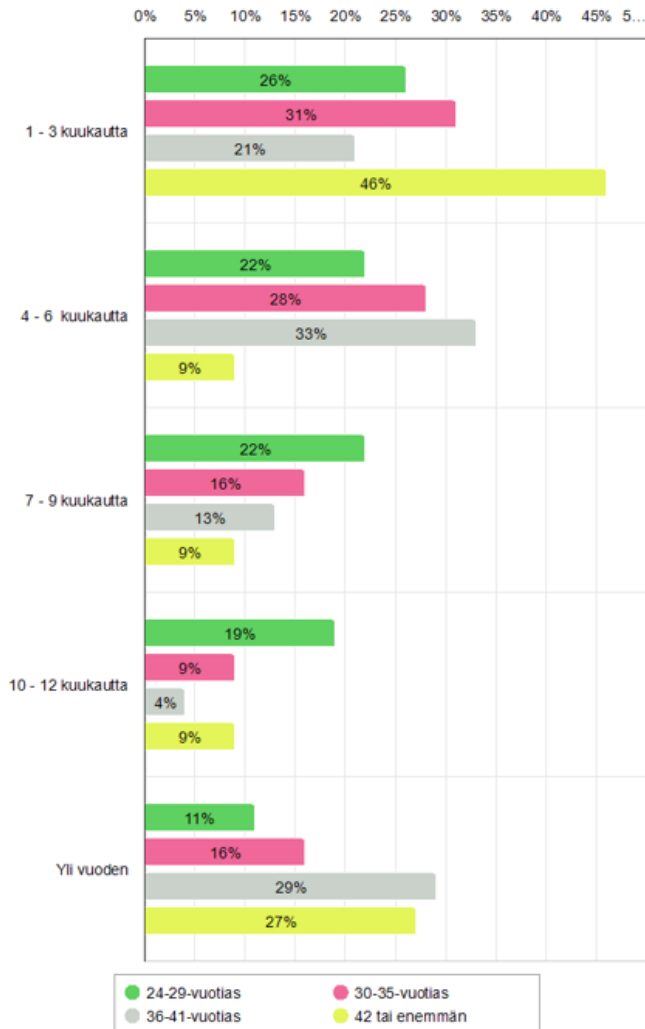
Miesten ja naisten välisen eron merkitsevyys testattiin Mann-Whitneyn -merkitsevyystestillä. P-arvojen tarkastelun jälkeen todettiin ettei miesten ja naisten harkinta-ajalla ollut tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvon ollessa 0,557. Koettu sukupuoli ei siis vaikuttanut tilastollisesti merkitsevällä tavalla harkinta-ajan pituuteen. (taulukko 10)

Taulukko 10. Merkitsevyystesti vaihtamispäätöksen harkinta-aika koetun sukupuolen mukaan

Variables	mies / nainen	P-value:mies / nainen
Kuinka kauan harkitsit työnantajan vaihtoa ennen vaihdon tekemistä?	-0.59 (p=0.557)	0,557

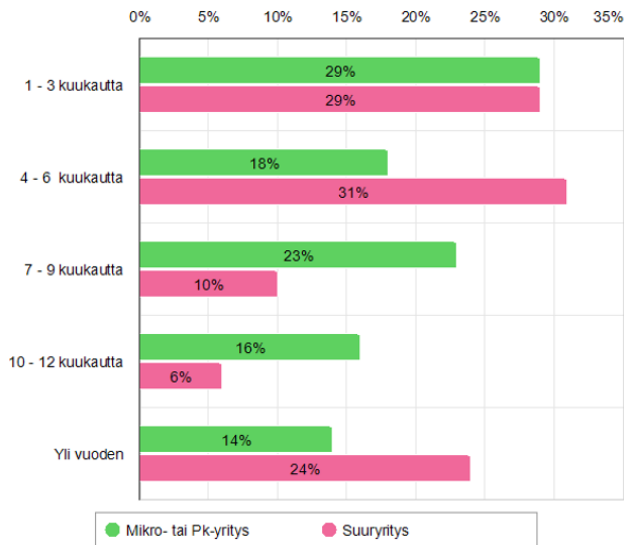
Työnantajan vaihtamispäätöksen harkinta-aikaa tarkasteltiin myös vastaajien ikäjakauman mukaan. Prosenttiosuuksien perusteella tarkasteltuna nuoremmat vastaajat vaikuttivat harkitsevan työnantajan vaihtamispäätöstä vanhempia vastaajia pidempään. Ikäluokasta 24–29-vuotta vain 11

% vastaajista harkitsi työnantajan vaihtamispäätöstä yli vuoden. Vastaavasti vanhimmasta ikäluokasta 27 % vastasi harkinneensa vaihtoa yli vuoden. Vanhin ikäluokka eli yli 42-vuotiaat tekivät työnantajan vaihtamispäätöksiä myös ripeästi sillä 46 % tämän ikäluokan vastaajista kertoi harkinneensa vaihtamispäätöstä ainoastaan 1-3 kuukautta. (Kuva 29.)



Kuva 29. Vaihtamispäätöksen harkinta-aika vastaajien ikäluokan mukaan

Vastaajien aiemman työnantajan kokoluokan mukaan jaoteltuna vaihtamispäätöksen harkinta-ajoissa havaittiin jonkin verran eroja. Aiemmin suuryrityksissä työskennelleet työntekijät näyttivät prosenttilukujen perusteella harkitsevan työnantajan vaihtamista pidempään kuin mikro- tai PK-yrityksissä työskennelleet työntekijät. Suuryrityksissä aiemmin työskennelleistä vastaajista 24 % kertoi harkinneensa työnantajan vaihtamista yli vuoden ennen vaihdon tekemistä, vastaava luku mikro- tai PK-yrityksien työntekijöistä oli 14 %. (kuva 30.)



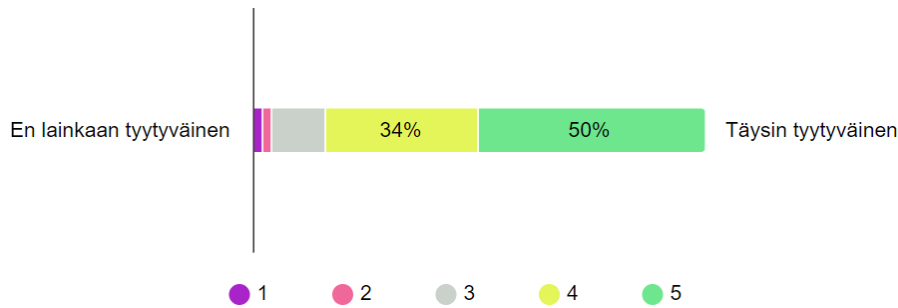
Kuva 30. Vaihtamispäätöksen harkinta-aika aiemman työnantajan kokoluokan mukaan

Vastaajien vaihtamispäätöksen harkinta-ajan ja aiemman työnantajan kokoluokan välinen havaittu ero testattiin Mann Whitney -merkitsevyydestin avulla. Saatu p-arvo 0,56 osoitti, ettei ryhmien välillä ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Vastaajien aiemman työnantajan kokoluokka ei siis vaikuttanut työnantajan vaihtamispäätöksen harkinta-aikaan. (taulukko 11.)

Taulukko 11. Merkitsevyydesti vaihtamispäätöksen harkinta-aika organisaation kokoluokan mukaan

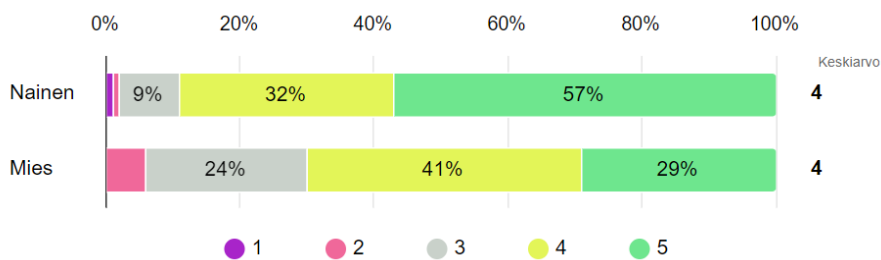
Variables	Mikro- tai PK-yritys	P-value:0 / 1	P-value:0 / 1 (2)
Kuinka kauan harkitsit työnantajan vaihtoa ennen vaihdon tekemistä?	-0.58 (p=0.561)	0,561	0,561

Tutkimuksen kohderyhmältä haluttiin lisäksi selvittää, kuinka tyytyväisiä he ovat siihen, että vaihtoivat työnantajaa. Vastaajien tuli arvioida tyytyväisyyttä asteikolla 1-5 seuraavasti: 1=en lainkaan tyytyväinen 5=täysin tyytyväinen. Vastaajista 50 % arvioi olevansa täysin tyytyväinen työnantajan vaihtamiseensa. Ainoastaan 2 % vastaajista arvioi, ettei ole lainkaan tyytyväinen työnantajan vaihtamispäätökseensä. (kuva 31.)



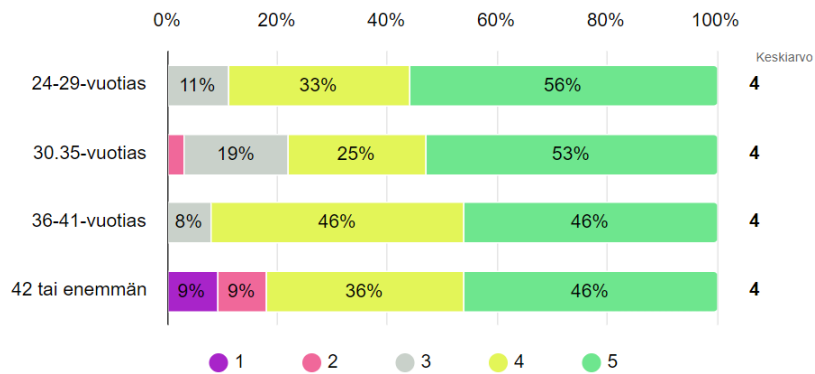
Kuva 31. Tyytyväisyys työnantajan vaihtoon

Tyytyväisyyttä työnantajan vaihtamispäätökseen tarkasteltiin myös vastaajien taustamuuttujien, koetun sukupuolen ja ikäryhmän mukaan. Koetun sukupuolen mukaan tarkasteltuna naisvastaajista 57 % arvioi olevansa täysin tyytyväinen siihen, että vaihtoi työnantajaa. Samaan aikaan miesvastaajista vain 29 % arvioi olevansa täysin tyytyväinen vaihtamispäätökseensä. Naisten ja miesten vastauksien keskiarvoissa ei kuitenkaan havaittu lainkaan eroa, molempien keskiarvon ollessa 4. Miesten ja naisten väliset vastaukset erosivat kuitenkin sen suhteen, että kukaan miehistä ei arvioinut olevansa täysin tyytymätön työnantajan vaihtamispäätökseensä. (kuva 32.)



Kuva 32. Tyytyväisyys työnantajan vaihtamiseen koetun sukupuolen mukaan

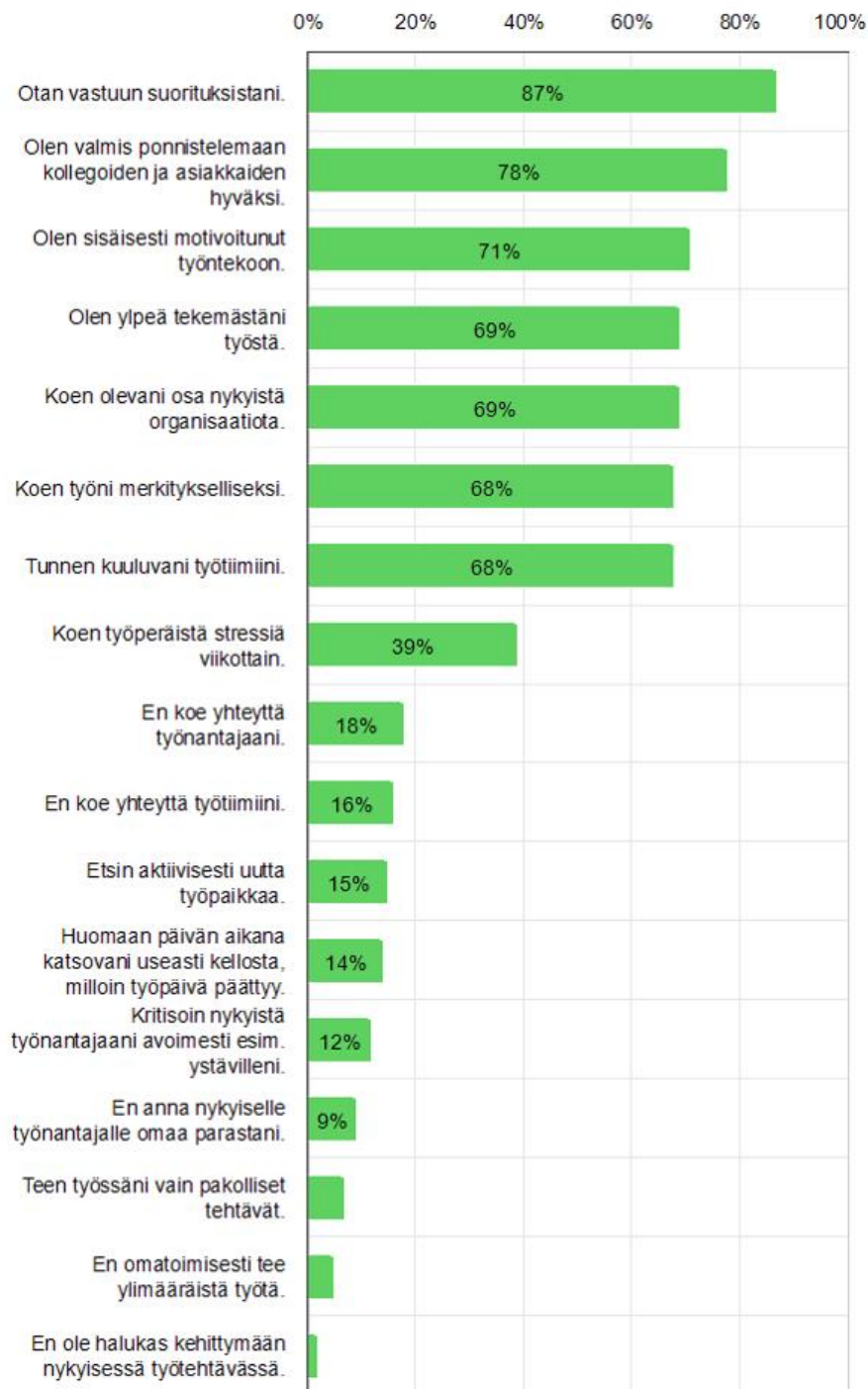
Vastaajien tyytyväisyys työnantajan vaihtamispäätökseen ei myöskään riippunut vastaajien ikäluokasta (kuva 33). Kaikkien ikäluokkien tyytyväisyyden keskiarvo oli 4. Myöskään prosenttiosuuksia tarkasteltaessa ryhmät eivät eronneet toisistaan merkittävästi.



Kuva 33. Tyytyväisyys työnantajan vaihtoon ikäluokkien mukaan

Vastaajien tyytyväisyyttä työnantajan vaihtamispäätökseen verrattiin myös kyselylomakkeen kysymyksen 14 vastauksiin. Kysymyksessä 14 selvitettiin vastaajien tämänhetkistä sitoutuneisuutta nykyiseen työnantajaan (kuva 34). Vastaajien tuli valita annetuista vaihtoehdoista kaikki ne, joiden koki kuvaavan heidän tämänhetkistä tilannettaan. Vastauksista tarkasteltiin ensin erillään ja tämän jälkeen ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukointia varten vastaajat jaoteltiin sen mukaan, kuinka tyytyväisiä he olivat työnantajan vaihtamispäätökseensä.

Sitoutuneisuutta tutkineet vastausvaihtoehdot jaoteltiin kolmeen eri sitoutuneisuuskategoriaan: työssä menestyvät ja sitoutuneet, hiljaiset irtisanoutujat ja aktiiviset irtisanoutujat (luku 2.1). Eniten tutkimusjoukko valitsi vastausvaihtoehtoja, jotka kuvasivat sitoutuneisuuden kategoriaan: työssä menestyvä ja työhön sitoutunut työntekijä. Tähän kategoriaan kuuluivat seuraavat vastausvaihtoehdot: Otan vastuun suorituksistani, olen valmis ponnistelemaan kollegoiden ja asiakkaiden hyväksi, olen sisäisesti motivoitunut työntekoon, olen ylpeä tekemästani työstä, koen olevani osa nykyistä organisaatiota, koen työni merkitykselliseksi ja tunnen kuuluvani työtiimiini. Yllä lueteltuja vastausvaihtoehtoja valittiin jokaista niin, että vähintään 65 % vastaajista koki vaihtoehdon pitävän kohdallaan paikkansa (kuva 34). Eniten vastaajat valitsivat vaihtoehtoa: "Otan vastuun suorituksistani". Vastaajista 87 % koki ottavansa vastuun omasta työstään nykyisellä työnantajalla. Vähiten vastaajat valitsivat vastausvaihtoehtoa: "En ole halukas kehittymään nykyisessä työssäni". Tämän valitsi ainoastaan 2% vastaajista. (kuva 34)



Kuva 34. Sitoutuneisuutta kuvaavat väittämät

Ristiintaulukoinnissa huomattiin, että mitä tyytyväisempiä vastaajat olivat työnantajan vaihtamispäätökseensä, sitä enemmän he vastasivat niitä sitoutuneisuutta kuvaavia vaihtoehtoja, jotka kuuluivat eniten sitoutuneeseen kategoriaan (taulukko 12). Taulukosta 12 nähtiin, että vaihtamispäätökseen täysin tyytyväisistä vastaajista 91,7 % arvioi ottavansa vastuun suorituksistaan, 85,4 % koki olevansa osa nykyistä organisaatiota ja koki nykyisen työn

merkitykselliseksi. Vastaavasti ne tietotyöntekijät, jotka olivat arvioineet olevansa työnantajan vaihtamispäätökseensä jonkun verran, vain vähän tai ei ollenkaan tyytyväisiä, valitsivat enemmän niitä vaihtoehtoja, jotka kuvasivat sitoutuneisuuskategorioita hiljainen irtisanoutuja tai aktiivinen irtisanoutuja. (taulukko 12.)

Taulukko 12. Tämän hetken sitoutuneisuus vastaajien tyytyväisyyden vaihtamispäätökseen mukaan

	En lainkaan tyytyväinen		Vähän tyytyväinen		Jonkin verran tyytyväinen		Tyytyväinen		Täysin tyytyväinen		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Olen sisäisesti motivoitunut työntekoon.	1	50,0%	1	50,0%	5	45,5%	21	65,6%	39	81,3%	67
Koen työni merkitykselliseksi	1	50,0%	0	0,0%	7	63,6%	16	50,0%	41	85,4%	65
Olen ylpeä tekemästani työstä.	1	50,0%	1	50,0%	6	54,5%	19	59,4%	39	81,3%	66
Tunnen kuuluvani työtiimiini.	1	50,0%	0	0,0%	6	54,5%	21	65,6%	37	77,1%	65
Koen olevani osa nykyistä organisaatiota.	1	50,0%	0	0,0%	5	45,5%	19	59,4%	41	85,4%	66
Otan vastuun suorituksistani.	1	50,0%	2	100,0%	8	72,7%	28	87,5%	44	91,7%	83
Olen valmis ponnistelemaan kollegoiden ja asiakkaiden hyväksi.	1	50,0%	1	50,0%	8	72,7%	25	78,1%	39	81,3%	74
Teen työssäni vain pakolliset tehtävät.	1	50,0%	0	0,0%	1	9,1%	4	12,5%	1	2,1%	7
En omatoimisesti tee ylimääräistä työtä.	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,3%	2	4,2%	5
Huomaan päivän aikana katsovani useasti kellosta, milloin työpäivä päättyy.	2	100,0%	1	50,0%	1	9,1%	6	18,8%	3	6,3%	13
Koen työperäistä stressiä viikottain.	2	100,0%	1	50,0%	6	54,5%	9	28,1%	19	39,6%	37
En koe yhteyttä työnantajani.	2	100,0%	2	100,0%	4	36,4%	3	9,4%	6	12,5%	17
En koe yhteyttä työtiimiini.	2	100,0%	2	100,0%	3	27,3%	5	15,6%	3	6,3%	15
Etsin aktiivisesti uutta työpaikkaa.	2	100,0%	1	50,0%	1	9,1%	3	9,4%	7	14,6%	14
En anna nykyiselle työnantajalle omaa parastani.	1	50,0%	1	50,0%	1	9,1%	3	9,4%	3	6,3%	9
En ole halukas kehittymään nykyisessä työtehtävässä.	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,1%	0	0,0%	2
Kritisoin nykyistä työnantajaani avoimesti esim. ystäväilleni.	1	50,0%	0	0,0%	3	27,3%	5	15,6%	2	4,2%	11
<b>Yhteensä</b>	<b>22</b>		<b>13</b>		<b>65</b>		<b>190</b>		<b>326</b>		<b>616</b>

Viimeisenä tutkimustulosten analysoinnissa tutkittiin työnantajan vaihtamispäätökseen vaikuttaneiden työntekijöiden ja uudelle työnantajalle houkuttelevien vetotekijöiden välistä yhteyttä. Tekijöiden välisiä yhteyksiä testattiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimien avulla (liite 6). Järjestyskorrelaatio matriisiin merkattiin vihreällä värillä kaikki ne korrelaatiokertoimet, jotka olivat tilastollisesti merkitseviä. Tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä havaittiin paljon. Organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman työntekijöistä kaikki muut paitsi kokemus riittämättömästä osaamisesta korreloi vähintään yhden työntekijän kanssa. Vahvin korrelaatio havaittiin johtamiseen liittyvien tekijöiden välillä. Työntekijä lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot ja vetotekijä osaava esihenkilö korreloivat keskenään kaikkein vahvimmin ( $r_s=370$ ). Muuttujien välinen riippuvuus oli positiivista. Positiivinen yhteys tulkitaan seuraavalla tavalla: mitä enemmän lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot ovat vaikuttaneet työntekijänä työnantajan

vaihtamispäätökseen, sitä enemmän osaava esihenkilö on toiminut vetotekijänä vaihtamispäätöksessä. (liite 6.)

Yleisesti veto ja työntötekijöiden välisistä yhteyksistä voitiin todeta, että samat tekijät jotka tietotyöntekijät kokevat työnantajillaan organisaatioista pois työntäviksi tekijöiksi toimivat houkuttelevina tekijöinä uudella työnantajalla. Työnantajaa vaihdetaan siis paremman työhyvinvoinnin toivossa.

### 4.3 Tulosten yhteenveto

Opinnäytetyön pääongelma oli: Kuinka paljon työhyvinvoinnin osa-alueista organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma vaikuttavat tietotyöntekijän päätökseen vaihtaa työnantajaa. Vastaus tähän pääongelmaan saatiin tarkastelemalla miten paljon organisaation sosiaalisen pääoman ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen veto- ja työntötekijöinä. Tämän tutkimuksen mukaan organisaation sosiaalinen pääoma vaikutti tietotyöntekijöiden päätökseen vaihtaa työnantajaa työntötekijöiden kautta melko paljon, ja vetotekijöiden kautta paljon.

Organisaation sosiaalisen pääoman tekijöistä useampi tekijä vaikutti työnantajan vaihtamispäätökseen tilastollisesti merkitsevällä tavalla verrattuna yksilön psykologisen pääoman tekijöihin. Tutkimuksen tieteellinen hypoteesi oli oletus siitä, että organisaation sosiaalinen pääoma vaikuttaisi vaihtamispäätökseen enemmän kuin yksilön psykologinen pääoma. Tämä hypoteesi osoittautui tutkimustulosten mukaan paikkansa pitäväksi. Se oli myös linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa (luku 2.1) Organisaation sosiaalisen pääoman tekijöistä johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen enemmän kuin työyhteisöön liittyvät tekijät.

Opinnäytetyön ensimmäinen alaongelma oli seuraava: Mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttavat tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen työntötekijöinä? Tutkimustulosten mukaan tähän voitiin vastata seuraavalla tavalla: Organisaation sosiaalisen pääoman tekijöistä työskentelykulttuuri, lähijohdolta saadun tuen riittämätön määrä ja lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen työntötekijöinä. Yksilön psykologisen pääoman tekijöistä työstressin määrä sekä töihin menoon liittyvät negatiiviset tunteet vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen työntötekijöinä tilastollisesti merkitsevällä tavalla. Samalla voitiin kumota opinnäytetyön tilastollinen nollahypoteesi, joka oli: Organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma eivät vaikuttaneet työnantajan vaihtamispäätökseen. Koska nollahypoteesi hylätään, astuu voimaan opinnäytetyön vaihtoehtoinen hypoteesi, joka oli: Organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen.

Opinnäytetyön toinen alaongelma oli seuraava: Mitkä organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman tekijät vaikuttavat tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätökseen vetotekijöinä? Tähän alaongelmaan voitiin tutkimustulosten perusteella vastata seuraavalla tavalla: Organisaation sosiaalisen pääoman tekijöistä osaava esihenkilö, työntekijöistä huolehtiva johto, inspiroiva esihenkilö, positiivinen työilmapiiri, kannustava työyhteisö, työyhteisön jäsenten yhteensopivuus oman tarpeen ja luonteen suhteen ja avoin vuorovaikutus organisaation sisällä vaikuttivat vetotekijöinä työnantajan vaihtamispäätökseen. Psykologisen pääoman tekijöistä uuden organisaation hyvät tulevaisuuden näkymät, osaamisen hyödyntäminen, uuden työn tavoitteellisuus ja innostavat työtehtävät vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseen vetotekijöinä.

Yleisesti veto ja työntötekijöiden välisistä yhteyksistä voitiin todeta, että samat tekijät jotka tietotyöntekijät kokivat aiemmilla työnantajillaan organisaatioista pois työntäviksi tekijöiksi toimivat houkuttelevina vetotekijöinä uuden työnantajan kohdalla. Työnantajaa vaihdetaan siis paremman johtamisen ja optimistisemmän tulevaisuuden toivossa.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tulosten perusteella esitellään myös kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista sen aikana.

### 5.1 Johtopäätökset

Työnantajan vaihtaminen on ilmiönä Suomessa kasvava ja koskettaa työikäisestä väestöstä vuosittain satojatuhansia työntekijöitä. Kestävemmän työelämän rakentaminen vaatisi organisaatioilta toimenpiteitä, joissa keskityttäisiin johtamisen ja työyhteisön kehittämiseen.

Opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset koskevat organisaation psykologisen pääoman ja yksilön sosiaalisen pääoman vaikutusta työnantajan vaihtamispäätökseen. Molempien pääomien voidaan todeta vaikuttavan vaihtamispäätökseen sekä veto, että työntekijöihin. Yksilön psykologisen pääoman osa-alueista optimismi vaikutti vaihtamispäätökseen eniten. Organisaation sosiaalisen pääoman osa-alueista johtaminen vaikutti vaihtamispäätökseen eniten.

### 5.2 Luotettavuuspohdinnat

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja todenmukaista dataa (Heikkilä 2014,15) Arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta, käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, joka ilmaisee sitä, missä määrin on kyetty mittaamaan sitä, mitä pitikin. Ideaaltilanteessa tutkimuksen muuttujat mittaavat juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Nummenmaa ym. 2014, 20.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, joka ilmaisee sitä, että mittaukset on onnistuttu tekemään ilman mittausvirheitä ja ne on toistettavissa samanlaisina (Karjalainen 2015, 16).

Tämän opinnäytetyötutkimuksen validiteettia heikentää se, että tutkimus toteutettiin näyte- eikä otostutkimuksena. Näytetutkimuksella saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Tämän opinnäytetyön validiteettia parantaa laajasti käytetyt laadukkaat tilastolliset analysointi ja testaamismenetelmät.

Tämän opinnäytetyön reliabiliteettia heikentää se, että kaikki kyselylomakkeen kysymykset eivät välttämättä onnistuneet mittaamaan kokemusten tai mielipiteiden todellista eroa. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehtojen määritelmä muutokset ovat voineet johtaa vastaajia harhaan. Tulevaisuudessa vastausvaihtoehdot olisi hyvä pitää samoina läpi kyselylomakkeen.

### 5.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön kyselylomakkeessa toteutui yksi selkeä virhe. Tutkimuskohteen rajauksiin liittyvissä taustakysymyksissä varmistettiin vastaajilta, että he ovat vaihtaneet työnantajaa viimeisen viiden vuoden aikana saman toimialan sisällä. Ilmaisua ”saman toimialan sisällä” olisi pitänyt määritellä selkeästi. Nyt ilmaisua ei oltu avattu kyselylomakkeessa tarkemmin ja tämän takia osa kyselylomakkeen avanneista henkilöistä on saattanut jättää kyselylomakkeen täyttämisen kesken.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana syntyi jatkotutkimusehdotuksia, joiden avulla voitaisiin selvittää vielä tarkemmin kuinka paljon organisaation sosiaalinen ja yksilön psykologinen pääoma vaikuttavat. Jatkotutkimuksissa kaikki tutkimuskysymykset voitaisiin määritellä Likertin-asteikollisiksi, sillä tällöin määrällinen arvioiminen ja tilastollisten mallien käyttäminen mahdollistuisi entistä laajemmin.

Tutkimus voitaisiin tulevaisuudessa myös toteuttaa otantatutkimuksena niin, että tutkimusjoukkoon valitseminen tapahtuisi satunnaisella otantamenetelmällä. Tämä mahdollistaisi kattavamman otoksen saamisen ja siten myös paremmin koko populaatioon yleistettävissä olevia tutkimustuloksia.

### 5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja osittain yllättäväkin matka. Opinnäytetyön teko on vaatinut monia itsensä johtamisen taitoja kuten suunnitelmallisuutta, priorisointia sekä pitkäjänteistä työskentelyä tavoitteen eteen. Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2024 opinnäytetyöseminaareilla ja ohjauksella. Minulla oli prosessin alussa aihe valmiina mielessä ja valtavasti intoa päästä toteuttamaan tutkimus. Into hieman syrjäytti malttia ja sokeutti kriittistä tarkastelua. Alkuperäinen ajatukseni tutkimuksen aiheesta oli liian laaja, ja vaati paljon pysähtymistä, aiheen syvällistä pohdintaa ja radikaalia rajaamista. Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe eli opinnäytetyösuunnitelman työstäminen tuntui haastavalta juurikin aiheen rajauksen suhteen. Opinnäytetyösuunnitelman tekemisestä opin huolella tehdyn suunnitelman tärkeydestä. Myöhemmässä vaiheessa alun kiirehtiminen kostautui, sillä tutkimuksen punaisen langan hahmottaminen oli ajoittain haastavampaa suunnitelman puutteiden takia. Koinkin opinnäytetyöprosessissa haastavimmaksi osaksi tietoperustan kirjoittamisen sekä aiheen rajaamisen. Näihin hyvä ja huolella tehty opinnäytetyösuunnitelma olisi mahdollisesti auttanut.

Opinnäytetyöni aihe on alusta asti kiinnostanut minua, ja oli ilo huomata, että mitä pidemmälle tutkimusprosessissa pääsin sitä innostuneempi aiheesta olin. Oli kiinnostavaa tutkia aihetta, jota näen jatkuvasti ympärilläni niin työelämässäni kuin lähipiirissäni. Koen, että työni aiheesta on hyötyä kaikille työnantajille, mutta myös työntekijöille, jotka harkitsevat tai ovat jo vaihtaneet työnantajaa, heille opinnäytetyö mahdollisesti tarjoaa vertaistukea sekä validaatiota omista kokemuksista. Koen myös, että työni aiheesta on hyötyä oman urakehitykseni kannalta. Ymmärrys

työntekijöitä vetävistä ja työntävistä tekijöistä mahdollistaa systemaattisen työskentelyn sitoutuneisuuden ja hyvien työolojen eteen. Valmistun henkilöstöhallinnon ja johtamisen tradenomiksi, ja toivonkin tulevaisuudessa työskenteleväni johtotehtävissä. Voin nyt jo työelämässäni soveltaa tässä tutkimuksessa saatuja tietoja omien johtamistaitojen kehittämiseen. Koen oman henkilöstöhallinnon ja johtamisen asiantuntijuuden lisääntyneen opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön suurimmaksi riskiksi kirjasin suunnittelu vaiheessa liian pienen otoskoon. Pysin ehkäisemään riskiä suunnittelemalla useamman eri kanavan, jonka kautta jaoin kyselylomaketta. Useamman kanavan lisäksi panostin suunnittelussa siihen, että kanavat, joille kyselylomakkeen linkkiä jaettiin, koostuisivat juuri kohdejoukkoon kuuluvista henkilöistä. Tämä riski ei mielestäni toteutunut, ja olin tyytyväinen vastaajamäärään.

Toiseksi riskiksi opinnäytetyösuunnitelmaan kirjasin aiheen ja kohderyhmän rajaamisen. Tätä riskiä kuitenkin pyrittiin hallitsemaan käyttämällä opinnäytetyö ohjaajan sekä menetelmäpajaohjaajan apua aiheen ja kohderyhmän rajaamisessa. Riski kuitenkin osittain toteutui, sillä työhyvinvoinnin osa-alueista psykologinen pääoma oli niin laaja kokonaisuus, että sen käsittely jäi osittain abstraktille ja pintapuoleiselle tasolle.

Todellisuudessa suurimmaksi toteutuneeksi riskiksi koin opinnäytetyön aikataulun ja käytettävissä olevien resurssien yhdistämisen. Opinnäytetyöprosessin alussa arvioin raportointiin kuluvan ajan alakanttiin ja varsinkin tietoperustaluvun sekä tutkimustulosten analysointien kirjoittamiseen kului huomattavasti odottamaani pidempi aika. Opin prosessin aikana, että sujuvan tekstin kirjoittaminen ei onnistu aina yhtä hyvin ja edistyminen oli hyvin epätasaista.

Oman oppimisen arvioinnissa on nostettava esille kokemus siitä, että opin tuntemaan itseäni ja tarpeitani aiempaa paremmin. Erityisesti opin siitä millaista ohjausta ja tukea kaipaani tämän tyyppisen projektin toteuttamiseen. Opinnäytetyön aloitusvaiheessa kuvailin ohjaajalleni kaipaavani suorasanaista ja jämpää ohjausta. Prosessin edetessä huomasin kuitenkin ennen kaikkea kaipaavani kannustusta ja positiivista palautetta. Itselleni tämä tarve tuli hieman yllätyksenä, enkä olisi osannut opinnäytetyöprosessin alussa tätä pyytää. Opin siis, että pitkissä ja oman epämukavuusaleen ulkopuolella olevissa projekteissa kaipaani esihenkilöltä/ ohjaajalta lempeämpää ja kannustavaa otetta oman tekemiseni tueksi. Koen, että prosessin aikana opin tuntemaan itseäni paremmin. Esihenkilön yksi tärkeimpiä taitoja on tuntee itsensä hyvin, joten tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen olen myös askeleen edempänä tässä. Uskonkin, että saadusta opista on hyötyä työelämässä.

## Lähteet

- American Psychological Association 2023. Psychological capital: What it is and why employers need it now. Luettavissa: <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/psychological-capital>. Luettu: 30.3.2024.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. 2023. Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2023:10. Annual Reviews. California. Luettavissa: [file:///C:/Users/tiina/Downloads/Bakker,%20A.%20B.%20Demerout,%20E.%20&%20Sanz-Vergel,%20A.%202023.%20Job%20Demands-Resources%20Theory.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tiina/Downloads/Bakker,%20A.%20B.%20Demerout,%20E.%20&%20Sanz-Vergel,%20A.%202023.%20Job%20Demands-Resources%20Theory.%20(1).pdf). Luettu: 10.4.2024.
- Barona 2023. Työelämä tutkimus 2023 päätulokset. Barona. Luettavissa: [https://2579361.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2579361/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4tutkimus%202023\\_p%C3%A4t%C3%A4tulokset.pdf](https://2579361.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2579361/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4tutkimus%202023_p%C3%A4t%C3%A4tulokset.pdf). Luettu: 7.3.2024.
- Barona 2024. Työelämä tutkimus 2024 päätulokset. Barona. Luettavissa: [https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/a974c323-a09c-4210-aaf1-e65b7ef4f63a\\_Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88tutkimus+2024\\_Barona.pdf](https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/a974c323-a09c-4210-aaf1-e65b7ef4f63a_Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88tutkimus+2024_Barona.pdf). Luettu: 12.3.2024.
- Bevan, S. 2.6.2023. The 'Great Resignation': is the grass always greener? IES Reflects blog. Luettavissa: <https://www.employment-studies.co.uk/news/great-resignation-grass-always-greener>. Luettu: 17.3.2024.
- Brandt, T. 19.8.2021. Johtamistyön vaikutus psykologiseen pääomaan. Kirjapodi. Luettavissa: <https://kirjapodi.fi/4-johtamistyon-vaikutus-psykologiseen-paaomaan-tiina-brandt/>. Luettu: 2.3.2024.
- Business 2023. 12 Reasons Employees Quit. Luettavissa: <https://www.business.com/articles/reasons-employees-quit/>. Luettu: 26.3.2024.
- Cavaliere, L., Ahmad, A. & Sardar, R. 2022. The Great Resignation: A Quantitative Analysis of the Factors Leading to the Phenomenon. Social Sciences Congress PROCEEDINGS E-BOOK 4. CEO- International Communication, Economics, Organization. NCM Publishing House. India. Luettavissa: <https://www.ceocongress.org/files/E-Book/4.%20CEO%20Abstract%20E-Book.pdf?t=1654018814>. Luettu: 12.3.2024.
- Choi, Y. & Park, N. K. 2020. Examining the pull, the push, and their simultaneous effects on managerial turnover. Management Decision, 58, 12, s. 2620–2654.

Chow, L., Gerszten, Taylor, J., Pedersen, B., Van Praag, H., Trappe, S., Febbraio, M., Galis, Z., Gao, Y., Haus, J., Lanza, I., Lavie, C., Lee, C., Lucia, A., Moro, C., Pandey, A., Robbins, J., Stanford, K., Thackray, A., Villeda, S., Watt, M., Xia, A., Zierath, J., Goodpaster, B. & Snyder, M. 2022. Exerkines in health, resilience and disease. *Nature Reviews Endocrinology*. 2022:18. *Nature Reviews Endocrinology*. Lontoo. Luettavissa: <https://www.nature.com/articles/s41574-022-00641-2>. Luettu: 11.4.2024.

Corbu, A., Zuberbühler, M. & Salanova, M. 2021. Positive Psychology Micro-Coaching Intervention: Effects on Psychological Capital and Goal-Related Self-Efficacy. *Health Psychology*. 2021:12. *Frontiers*. Lausanne. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.566293/full>. Luettu: 13.4.2024.

Costa, M., Pinto, L., Martins, H. & Vieira, D. 30.5.2021. Developing psychological capital and emotional intelligence in higher education: A field experiment with economics and management students. *The International Journal of Management Education*. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811721000653>. Luettu: 7.4.2024.

Croner-i 2016. Push–pull factors in employment. Luettavissa: <https://app.croneri.co.uk/feature-articles/push-pull-factors-employment>. Luettu: 13.3.2024.

Dávila, N. & Piña-Ramírez, W. 2018. *Effective onboarding*. ATD Press. Alexandria.

Eklund, A. 2018. *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. J-Impact. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2021. *Tekemättömän Työn Vuosikatsaus 2021*. Luettavissa: <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/julkaisut-ja-raportit/#>. Luettu: 16.5.2024.

Gallup 2023. *State of the Global Workplace 2023 Report*. Gallup world headquarters. Washington. Luettavissa: <file:///C:/Users/tiina/Downloads/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf>. Luettu: 8.3.2024.

Harter, J. 6.9.2022. Is Quiet Quitting Real? Gallup. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>. Luettu: 11.5.2024.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Heikura, T. 20.2.2024. *Yliaktuaari*. Tilastokeskus. Puhelinhaastattelu. Helsinki.

Holma, L., Jones, U. & Ruusu vuori, M. 2023. *Miksi lähdemme? Mitä se maksaa?* Lähtijät Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://www.lahtijat.fi/files/ugd/f37f0f\\_40786e93ba3a45a98d2b02ac5c7dcc74.pdf](https://www.lahtijat.fi/files/ugd/f37f0f_40786e93ba3a45a98d2b02ac5c7dcc74.pdf). Luettu: 3.4.2024.

Hom, P., Allen, D. & Griffeth R. 2020. Employee retention and turnover: Why employees stay or leave. Routledge. New York.

Huber, S. 8.3.2021. Vastuullinen työnantaja, hyvinvoiva työntekijä. Elomedia blogi. Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/vastuullinen-tyonantaja-hyvinvoiva-tyontekija>. Luettu: 16.5.2024.

JCI 2022. Johtajuusbarometri 2022. Suomen nuorkauppakamarit. Helsinki. Luettavissa: [file:///C:/Users/tiina/Downloads/https\\_nuorkauppakamarit.fi\\_app\\_uploads\\_2023\\_03\\_Huomisen-johtajuus\\_starttipaketti%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tiina/Downloads/https_nuorkauppakamarit.fi_app_uploads_2023_03_Huomisen-johtajuus_starttipaketti%20(1).pdf). Luettu: 22.4.2024.

Juusola, A. 2023. Taakka vai turva?:mitä kannan mukaani menneiltä sukupolvilta. Kirjapaja. Helsinki.

Jääskeläinen, H. 7.10.2020. Kuinka hyvin hallitset nämä työyhteisötaidot? BRIK. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/kuinka-hyvin-hallitset-nama-tyoyhteisotaidot/>. Luettu: 23.4.2024.

Järnlström, M., Brandt, T. & Rajala, A. 2020. The relationship between career capital and career success among Finnish knowledge workers. Baltic Journal of Management, 15, 5, s. 687-706. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/452052/JarlstromMBrandtTtherelationshipbetween.pdf?sequence=1>. Luettu: 31.3.2024.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>. Luettu: 16.5.2024.

Kallunki, E. 21.3.2022. Empatiaa tarvitaan nyt työyhteisöissä kun maailmalla kuohuu – tutkijan mukaan se parantaa hyvinvointia jatkuvan kuormituksen ja stressin alla. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12320504>. Luettu: 23.4.2024.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karjalainen, L. 2015. Tilastotieteen perusteet. 2. uudistettu painos. Otava. Helsinki.

Kela 2022. Kelan sairausvakuutusilasto 2022. Kela. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/items/da366014-7a5c-4ac0-945d-2e438c416ae0>. Luettu: 23.4.2024.

Kenttä, P. 6.3.2024. Johtamisen johtaminen – miten johtamista kehitetään tulevaisuudessa? ajattelun iltapäivä -podcast. Kuunneltavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=vbUZZ95L7Nk>. Kuunneltu: 9.5.2024.

Kinley, N. & Ben-Hur, S. 2023. Changing employee behavior. 2. uudistettu painos. Springer Nature Switzerland AG. Cham.

Koivisto, J. 2024. Globaalit muutosvoimat vaikuttavat esihenkilötyön suuntaan. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.tiedollajohtaminen.fi/johtamisjuonia/globaalit-muutosvoimat-vaikuttavat-esihenkilotyön-suuntaan/> . Luettu: 23.4.2024.

Koivula, A., Ranki, S. & Helaskoski, E. 13.1.2023. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-työelämän-muutos-vuosikymmeniin>. Luettu: 18.3.2024.

Kun, A. & Gadanez, P. 2019. Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. Current Psychology 41. Springer Link. Berliini. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-019-00550-0>. Luettu: 9.4.2024.

Lapierre, L. & Cooper, C. 2023. Organizational stress and well-being. Cambridge university press. Cambridge.

Larja, L. & Peltonen, J. 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2023:113. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat\\_hankkeen%20loppuraportti\\_tarkistettu.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf). Luettu: 20.3.2024.

Lintula, L., Salo, P., Halonen, J., Aalto, V., Ervasti, J., Kouvonen, A. & Oksanen, T. 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. Sosiaalilääketieteellinen aikakausilehti 2022: 59. Sosiaalilääketieteen yhdistys. Helsinki. Luettavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/98692/75121>. Luettu: 19.5.2024.

Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2189992>. Luettu: 30.3.2024.

Lupşa, D., Vîrga, D., Maricuţoiu, L. & Rusu, A. 2019. Increasing Psychological Capital: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Interventions. Applied Psychology. Luettavissa: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/apps.12219>. Luettu: 11.4.2024.

Luthans, F., & Youssef, C. M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics 33. Luettavissa: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1163&context=managementfacpub>. Luettu: 10.4.2024.

Manka, M-J. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3.uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.

Mieli ry. Resilienssi auttaa selviytymään. Luettavissa: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveystasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>. Luettu: 12.4.2024.

Minilex 2024. Kuka on työntekijän työnantaja? Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/kuka-onty%C3%B6ntekij%C3%A4n-ty%C3%B6nantaja>. Luettu: 18.3.2024.

Määttä, L. 2024. Työelämän tutkimus – mitä kuuluu suomalaiseen työelämään? Barona. Luettavissa: <https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>. Luettu: 12.3.2024.

Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. Tammi. Turku.

Opasnet. Tietotyö. Luettavissa: <http://fi.opasnet.org/fi/Tietoty%C3%B6>. Luettu: 15.5.2024.

Paavilainen, P. 2014. Psykologian tutkimustyöopas. 3. uudistettu painos. Edita Publishing. Helsinki.

Pearce, K. 2022. What is quiet quitting? John Hopkins University. Luettavissa: <https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-is-quiet-quitting/>. Luettu: 11.5.2024.

Rise 2021. Push and pull factors in the workplace that are crucial to employee retention. Luettavissa: <https://risepeople.com/blog/push-and-pull-factors-in-the-workplace/>. Luettu: 17.3.2024.

Rivaldi, E. & Sadeli, J. 2020. Investigating the Effects of Psychological Capital on Turnover Intention. International Conference on Economics, Business and Economic Education 2020. Knowledge E. Dubai. Luettavissa: <https://www.knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/6650>. Luettu: 10.4.2024.

Singh, B., Olds, T., Curtis, R., Dumuid, D., Virgara, R., Watson, A., Szeto, K., O'Connor, E., Ferguson, T., Eglitis, E., Miatke, A., Simpson, C. & Maher, C. 2023. Effectiveness of physical activity interventions for improving depression, anxiety and distress: an overview of systematic reviews. British Journal of Sports Medicine. 2023:57. British Journal of Sports Medicine. Lontoo. Luettavissa: [https://bjsm.bmj.com/content/57/18/1203?fbclid=IwAR2o5oq2sKNGiYS-pVpw4G\\_ysYSL9YQuW\\_WeDfhjJrOe-EvxWAcxYKkNXdIA](https://bjsm.bmj.com/content/57/18/1203?fbclid=IwAR2o5oq2sKNGiYS-pVpw4G_ysYSL9YQuW_WeDfhjJrOe-EvxWAcxYKkNXdIA). Luettu: 30.3.2024.

Sitra. Megatrendit 2023. Luettavissa: [https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-vllatysten-aikaan.pdf](https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-vllatysten-aikaan.pdf). Luettu: 13.4.2024.

Skelton, A. R., Nattress, D. & Dwyer, R. J. 2020. Predicting manufacturing employee turnover intentions. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 25, 49, s. 101-117.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 26.3.2024.

Sudiro, A., Adi, A., Fithriana, N., Fasieh, M. & Soelton, M. 2023. Towards emotional intelligence and quality of work life: Improving the role of work attitude. Cogent Business & Management 2023:10. Taylor & Francis Online. Lontoo. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2189992>. Luettu: 11.3.2023.

Tampereen yliopisto. Itseluottamus. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/voimavaratkayttoon/itseluottamus/>. Luettu: 2.5.2024.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku.

Tech Target 2023. The Great Resignation: Everything you need to know. Luettavissa: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/The-Great-Resignation-Everything-you-need-to-know>. Luettu: 10.3.2024.

The Muse 2023. 2023 User Survey. The Muse. New York. Luettavissa: [https://hire.themuse.com/rs/084-RRC-895/images/The\\_Muse\\_2023\\_White\\_Paper\\_4.17.pdf](https://hire.themuse.com/rs/084-RRC-895/images/The_Muse_2023_White_Paper_4.17.pdf). Luettu: 26.3.2024.

Thompson, W., Sallis, R., Joy, E., Jaworski, C., Stuhr, R. & Trilk, J. 2020. Exercise Is Medicine. American Journal of Lifestyle Medicine. 2020:5. SAGE Publications. New York. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1559827620912192>. Luettu: 10.4.2024.

Tilastokeskus 2022. Työvoimavirrat. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/tyovoimavirrat/index.html>. Luettu: 8.3.2024.

Tilastokeskus 2023. Työllisten määrä kasvoi ja työttömien määrä väheni vuonna 2022. Luettavissa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8cwwnhk9mur0avur7dt33y>. Luettu: 20.3.2024.

Tilastokeskus 2023. Väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin. Luettavissa: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#vaestorakenne](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaestorakenne). Luettu: 12.3.2024.

Tilastokeskus Tieto ja Trendit. Työpaikkaa vaihdetaan eniten terveys- ja sosiaalipalveluissa. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/tyopaikkaa-vaihdetaan-eniten-terveys-ja-sosiaalipalveluissa/>. Luettu: 12.2.2024.

Turun ammattikorkeakoulu 2023. Resilienssi: kyky voittaa vaikeudet. Luettavissa: <https://talk.turkuamk.fi/myynti/resilienssi-kyky-voittaa-vaikeudet/>. Luettu: 12.4.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu: 13.5.2024.

Työterveyslaitos 28.11.2017. Hyvä työkaveri pysyy rinnalla myös vastoinkäymisissä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-tyokaveri-pysyy-rinnalla-myos-vastoinkaymisissa>. Luettu: 22.4.2024.

Työterveyslaitos s.a. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/liike-ja-mieli/liikunnan-ja-liikkumisen-yhteydet-terveyteen-ja-tyokykyyn>. Luettu: 30.3.2024.

Työturvallisuuskeskus s.a. Työ ja mielenterveys. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/tyo-ja-mielenterveys/>. Luettu: 15.3.2024.

Varma 2022. Tietotyö ja työkyky– tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Helsinki. Luettavissa: <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>. Luettu: 18.3.2024.


Vesterlund, S. 13.9.2023. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Valmennustrio Toimiva työyhteisö blogi. Luettavissa: <https://valmennustrio.fi/blogit/tyoyhteison-kehittaminen-ja-johtaminen/>. Luettu: 9.5.2024.

Webropol Powerful Insights 2020. Professional Statistics -pikaopas. Versio 14.07.2020 MP. Luettavissa: [https://new.webropolsurveys.com/Content/manuals/Professional\\_Statistics\\_suomenkielinen\\_opas.pdf](https://new.webropolsurveys.com/Content/manuals/Professional_Statistics_suomenkielinen_opas.pdf). Luettu: 8.5.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### Tietotyöntekijän työnantajan vaihtamispäätös

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Tervetuloa vastaamaan opinnäytetyökyselyyni!

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten työhyvinvoinnin osa-alueista yksilön psykologinen pääoma sekä organisaation sosiaalinen pääoma vaikuttavat tietotyöntekijöiden päätökseen vaihtaa työnantajaa. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat tietotyöntekijät, jotka ovat vaihtaneet työnantajaa saman toimialan sisällä viimeisen viiden vuoden aikana. Mikäli olet vaihtanut työnantajaa useamman kerran, valitse näistä viimeisin ja täytä kysely sen mukaan. Vastaukset ovat anonyymeja ja luottamuksellisia. Vastaathan viimeistään 7.5.2024.

1. Olen tutustunut [tutkimus- ja suostumustiedotteeseen](#) ja annan suostumukseni tutkimukseen osallistumiseen. \*

- Kyllä
- En (kyselyyn vastaaminen päättyy tähän, sillä lomakkeeseen vastaaminen edellyttää suostumuksen antamista).

Seuraava

Tietotyö määritellään tässä työksi, jossa ruumillinen työ on vähäistä ja työ toteutetaan pääsääntöisesti päätelaitteella. Tietotyöhön kuuluu jonkun verran uuden sisällön tuottamista (kuva, teksti tai raportti muotoista). Tietotyön luonne on sellainen, ettei kuka tahansa kollega voi yllättäen tuurata sinua ilman perehdytystä. Tietotyön suorittaminen vaatii muodollisessa koulutuksessa saadun teoreettisen ja analyttisen tiedon käyttämistä ja soveltamista.

2. Täyttääkö työsi tämän yllä esitetyn tietotyömääritelmän? \*

- Kyllä
- Ei, tässä tapauksessa et kuulu kohderyhmään ja kysely päättyy

3. Olen vaihtanut työnantajaa saman toimialan sisällä viimeisen viiden vuoden aikana. \*

- Kyllä
- Ei (tässä tapauksessa et kuulu kohderyhmään ja kysely päättyy).

Edellinen

Seuraava

29% Valmis

#### 4. Koen sukupuoleni olevan \*

- nainen
- mies
- muu

#### 5. Työnantajan vaihtohetkellä olin \*

- 18 - 23-vuotias
- 24 - 29-vuotias
- 30 - 35-vuotias
- 36 - 41-vuotias
- 42 tai enemmän

#### 6. Minkä kokoisesta organisaatiosta lähdit? \*

- Mikroyritys ( Alle 10 työntekijää)
- PK-yritys (10 - 250 työntekijää)
- Suuryritys (Yli 250 työntekijää)

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

43% Valmis

### 7. Kuinka paljon alla olevat asiat vaikuttivat työnantajan vaihtamispäätökseesi? \*

	Ei ollenkaan	Vähän	Ei paljon eikä vähän	Paljon	Erittäin paljon
Kokemus riittämättömästä osaamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön liittyvien tavoitteiden puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tulevaisuuden näkymät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negatiiviset tunteet liittyen töihin menoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien lannistavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työstressin määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähijohdolta saadun tuen riittämätön määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessimistinen esihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negatiivinen ilmapiiri työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenten yhteensopimattomuus suhteessa omaan luonteeseen ja omiin toiveisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelykulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelykulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen vähyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopeutumisvaikeudet muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä muu aikaisempaan työympäristöön tai johtamiseen liittyvä tekijä vaikutti työnantajan vaihtopäätökseesi?

Edellinen

Seuraava

57% Valmis

### 8. Kuinka paljon alla olevat tekijät houkuttelivat sinua nykyiselle työnantajalle? \*

	Ei ollenkaan	Vähän	Ei paljon eikä vähän	Paljon	Erittäin paljon
Osaamiseni hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi työ on tavoitteellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden organisaation hyvät tulevaisuuden näkymät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaava esihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siirtyminen esihenkilön mukana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöistä huolehtiva johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspiroiva esihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenet ovat yhteensopivia oman tarpeen ja luonteen suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin vuorovaikutus organisaation sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä muu työyhteisöön tai johtamiseen liittyvä tekijä vaikutti nykyisen työnantajan houkuttelevuuteen?

9. Laita seuraavat johtajan ominaisuudet mieleiseesi tärkeysjärjestykseen.

1= tärkein, 6= vähiten tärkeä \*

Oikeudenmukainen	Valitse ▼
Luotettava	Valitse ▼
Vuorovaikutustaitoinen	Valitse ▼
Työntekijöistä huolenpitävä	Valitse ▼
Innostava	Valitse ▼
Optimistinen	Valitse ▼

10. Laita seuraavat työyhteisöön liittyvät tekijät mieleiseesi tärkeysjärjestykseen.  
1= tärkein, 7= vähiten tärkeä \*

Sovinnollisuus	Valitse ▼
Positiivinen ilmapiiri	Valitse ▼
Kannustava ilmapiiri	Valitse ▼
Luottamus	Valitse ▼
Avoin vuorovaikutus	Valitse ▼
Emotionaalinen tuki	Valitse ▼
Palautteenanto	Valitse ▼

11. Asetikolla 1 - 5 kuinka paljon seuraavat itseesi liittyvät tekijät vaikuttavat työhyvinvointiisi? \*

	1 = ei vaikutusta	2= pieni vaikutus	3= jonkin verran	4= merkittävä vaikutus	5= hyvin merkittävä vaikutus
Fyysinen kunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usko omiin taitoihin työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky asettaa tavoitteita itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimistinen ajattelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periksiantamattomuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asenteet liittyen työntekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysinen terveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psyykinen terveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Asteikolla 1 - 5 kuinka tyytyväinen olet siihen, että vaihdoit työnantajaa? \*

	1	2	3	4	5	
En lainkaan tyytyväinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin tyytyväinen

13. Kuinka kauan harkitsit työnantajan vaihtoa ennen vaihdon tekemistä? \*

- 1 - 3 kuukautta
- 4 - 6 kuukautta
- 7 - 9 kuukautta
- 10 - 12 kuukautta
- Yli vuoden

14. Valitse alla olevista vaihtoehtoista kaikki ne, jotka kuvaavat tämänhetkistä tilannettasi. \*

- Olen sisäisesti motivoitunut työntekoon.
- Koen työni merkitykselliseksi.
- Olen ylpeä tekemästani työstä.
- Tunnen kuuluvani työtiimiini.
- Koen olevani osa nykyistä organisaatiota.
- Otan vastuun suorituksistani.
- Olen valmis ponnistelemaan kollegoiden ja asiakkaiden hyväksi.
- Teen työssäni vain pakolliset tehtävät.
- En omatoimisesti tee ylimääräistä työtä.
- Huomaan päivän aikana katsovani useasti kellosta, milloin työpäivä päättyy.
- Koen työperäistä stressiä viikottain.
- En koe yhteyttä työnantajaani.
- En koe yhteyttä työtiimiini.

- En koe yhteyttä työtiimiini.
- Etsin aktiivisesti uutta työpaikkaa.
- En anna nykyiselle työnantajalle omaa parastani.
- En ole halukas kehittymään nykyisessä työtehtävässä.
- Kritisoin nykyistä työnantajaani avoimesti esim. ystäväilleni.

15. Valitse alla olevista vaihtoehdoista kaikki ne, jotka pätevät nykyisen lähiesihenkilösi johtamistyyliin. \*

- Kannustaa yhteistyöhön
- Kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen
- Ottaa vastuun omasta työstään
- Kannustaa muita ottamaan vastuun omasta työstään
- Osallistaa työntekijät päätöksentekoprosesseihin
- Tarjoaa oppimismahdollisuuksia
- Kohtaa tiimiläisensä yksilöinä
- Toimii valmentavalla tavalla

## Liite 2. Tutkimus- ja suostumustiedote

### Tutkimus- ja suostumustiedote

#### Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi: Organisaation sosiaalisen ja yksilön psykologisen pääoman merkitys tietotyöntekijän päätökseen vaihtaa työnantajaa.

Aineiston keruun tavoite on selvittää, mitkä työhyvinvoinnin osatekijät vaikuttavat tietotyöntekijöiden työnantajan vaihtopäätökseen. Aineisto kerätään verkossa toteutettavan kyselylomakkeen avulla. Lomakkeeseen vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen ei vaadi osallistujalta minkäänlaista etukäteisvalmistautumista.

Aineistoa käsitellään Excelissä sekä Webropol-ohjelmalla. Aineiston tiedot tallennetaan ainoastaan Haaga-Helian tarjoamiin tallennuspalveluihin. Aineistoa käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen toteuttamiseen ja tiedot hävitetään pysyvästi opinnäytetyöraportin julkaisun jälkeen. Aineiston henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tieto-suoja-asetus 679/2016).

Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa, josta pääsee halutessaan lukemaan tutkimuksen tuloksista.

#### Suostumustiedote

Yllä olevan tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini. Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Huomaathan, että et voi peruuttaa suostumustasi osallistua tutkimukseen Lähetä-painikkeen painamisen jälkeen, koska yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa aineistosta.

Lämmin kiitos kaikille osallistujille, olette osana tärkeän aiheen tutkimista ja ehkä tiedon lisääntyä myös muuttamassa työelämää inhimillisempään suuntaan.

Vastaa mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin sähköpostitse.



### Liite 3. Korrelaatiomatriisi johtamiseen liittyvät työntekijät ja johtajan ominaisuudet

Spearmanin korrelaatiokertoimet. Koodit käännetty analyysiavarten tärkeys järjestyksessä niin, että 1= vähiten tärkeä ja 6= tärkein		Lähijohdolta saadun tuen riittämätön määrä	Pessimistinen esihenkilö	Palautteen vähyys	Lähiesihenkilön puutteelliset johtamistaidot
Oikeudenmukainen	Correlation Coefficient	0,191	0,119	0,133	,216*
	Sig. (2-tailed)	0,063	0,251	0,200	0,035
	N	95	95	95	95
Luotettava	Correlation Coefficient	-0,120	-,208*	-0,018	-0,177
	Sig. (2-tailed)	0,245	0,043	0,864	0,086
	N	95	95	95	95
Vuorovaikutustaitoinen	Correlation Coefficient	0,076	0,159	0,051	0,153
	Sig. (2-tailed)	0,462	0,123	0,620	0,138
	N	95	95	95	95
Työntekijöistä huolenpitävä	Correlation Coefficient	-0,105	-0,193	-0,094	-0,196
	Sig. (2-tailed)	0,311	0,061	0,365	0,057
	N	95	95	95	95
Innostava	Correlation Coefficient	-0,129	0,000	-0,021	-0,063
	Sig. (2-tailed)	0,214	0,997	0,841	0,544
	N	95	95	95	95
Optimistinen	Correlation Coefficient	0,085	0,188	-0,003	0,077
	Sig. (2-tailed)	0,415	0,068	0,980	0,457
	N	95	95	95	95

#### Liite 4. Korrelaatiomatriisi työyhteisöön liittyvät työntekijät ja koetut työyhteisön tärkeät tekijät

Spearmanin korrelaatiokertoimet. Koodit käännetty analyysia varten niin, että 1= vähiten tärkeä ja 7= tärkein		Negatiivinen ilmapiiri työpaikalla	Työyhteisön jäsenten yhteensopimattomuus suhteessa omaan luonteeseen ja omiin toiveisiin	Työskentelykulttuuri	Palautteen vähäisyys
Sovinnollisuus	Correlation	-0,063	-0,024	0,076	-0,194
	Sig. (2-tailed)	0,547	0,818	0,466	0,059
	N	95	95	95	95
Positiivinen ilmapiiri	Correlation	-0,102	-0,195	<b>-,206*</b>	<b>-,260*</b>
	Sig. (2-tailed)	0,324	0,058	0,045	0,011
	N	95	95	95	95
Kannustava ilmapiiri	Correlation	0,080	0,053	0,031	-0,020
	Sig. (2-tailed)	0,440	0,612	0,762	0,849
	N	95	95	95	95
Luottamus	Correlation	0,018	0,058	0,127	-0,029
	Sig. (2-tailed)	0,865	0,578	0,220	0,783
	N	95	95	95	95
Avoin vuorovaikutus	Correlation	0,079	0,082	-0,049	0,018
	Sig. (2-tailed)	0,446	0,430	0,637	0,863
	N	95	95	95	95
Emotionaalinen tuki	Correlation	0,114	0,138	0,083	0,138
	Sig. (2-tailed)	0,273	0,183	0,423	0,183
	N	95	95	95	95
Palautteenanto	Correlation	-0,018	-0,044	0,006	<b>,278**</b>
	Sig. (2-tailed)	0,860	0,675	0,951	0,006
	N	95	95	95	95

\* is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
\*\* is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Liite 5. Korrelaatiomatriisi psykologisen pääoman työntekijät ja psykologisen pääoman vaikutus työhyvinvointiin

Spearmanin korrelaatiokerroimet. Koodit käännetty analyysia varten niin, että 1=hyvin merkittävä vaikutus 5=eikä vaikutusta		Kokemus riittämättömästä osaamisesta	Työhön liittyvien tavoitteiden puuttuminen	Organisaation tulevaisuuden näkymät	Negatiiviset tunteet liittyen töihin menoon	Työtehtävien lannistavuus	Työstressin määrä	Sopeutumisvaikeudet muutoksiin
Fyysinen kunto	Correlation Coefficient	-0,053	-0,157	-0,104	-0,259	-0,377	-0,134	-0,101
	Sig. (2-tailed)	0,611	0,129	0,316	0,011	0,000	0,196	0,332
	N	95	95	95	95	95	95	95
Usko omiin taitoihin työssä	Correlation Coefficient	0,089	-0,046	-0,033	0,105	-0,014	0,017	0,078
	Sig. (2-tailed)	0,394	0,658	0,747	0,313	0,897	0,867	0,455
	N	95	95	95	95	95	95	95
Kyky asettaa tavoitteita itsenäisesti	Correlation Coefficient	0,016	0,162	0,070	0,098	0,051	0,080	-0,034
	Sig. (2-tailed)	0,877	0,117	0,498	0,344	0,625	0,442	0,747
	N	95	95	95	95	95	95	95
Optimistinen ajattelu	Correlation Coefficient	-0,061	-0,136	-0,138	-0,072	-0,012	0,026	-0,180
	Sig. (2-tailed)	0,557	0,188	0,183	0,491	0,905	0,806	0,081
	N	95	95	95	95	95	95	95
Periksiantamattomuus	Correlation Coefficient	-0,047	-0,174	-0,113	-0,115	-0,197	-0,118	-0,069
	Sig. (2-tailed)	0,651	0,091	0,277	0,267	0,055	0,254	0,509
	N	95	95	95	95	95	95	95
Asenteet liittyen työntekoon	Correlation Coefficient	-0,016	-0,018	-0,147	0,060	-0,027	-0,005	-0,049
	Sig. (2-tailed)	0,879	0,864	0,155	0,564	0,791	0,959	0,634
	N	95	95	95	95	95	95	95
Fyysinen terveys	Correlation Coefficient	-0,002	-0,116	-0,136	-0,231	-0,243	-0,066	-0,111
	Sig. (2-tailed)	0,982	0,263	0,189	0,024	0,018	0,524	0,282
	N	95	95	95	95	95	95	95
Psyykinen terveys	Correlation Coefficient	-0,019	-0,107	0,020	0,009	-0,111	0,146	0,100
	Sig. (2-tailed)	0,857	0,300	0,846	0,933	0,283	0,159	0,333
	N	95	95	95	95	95	95	95

