

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Niklas Ruotsalainen

**TYÖNTEKIJÄN KOKEMAN TYÖN EPÄVARMUUDEN JA TYÖN
LOPETTAMISHALUJEN VÄLINEN YHTEYS**

Kahdenvälisten esimies-alaisuhteiden muuntava vaikutus

Johtamisen ja organisaatioiden

pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO

sivu

TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tausta	9
1.2. Tutkimuksen tavoite	12
1.3. Tutkimuksen rakenne	12
2. KIRJALLISUUSKATSAUS JA HYPOTEESEIEN MUODOSTUS	14
2.1. Työn epävarmuus	14
2.1.1. Työn epävarmuuden määrittely	14
2.1.2. Työn epävarmuuden tutkimus	15
2.2. Työn lopettamishalut	22
2.2.1. Työn lopettamishalujen määrittely	22
2.2.2. Työn lopettamishalujen tutkimus	22
2.1.3. Työn epävarmuus ja työn lopettamishalut	26
2.3. LMX-teoria	28
2.3.1. LMX:n määrittely	28
2.3.2. LMX:n tutkimus	30
2.4.3. Esimies-alaisuhde ja työn lopettamishalut	36
2.4. Hypoteesien muodostus	37
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
3.1. Kvantitatiivinen tutkimus	39
3.2. Tutkimusaineisto ja mittarit	40
3.2.1. Läike-tutkimushanke	40
3.2.2. Tutkittavat	40
3.2.3. Kysymykset ja mittarit	41
3.3. Tutkimusmetodi	42
3.4. Tilastollinen analyysi	43
3.5. Tutkimuksen luotettavuus	44

4. TUTKIMUSTULOKSET	46
4.1. Muuttujien erot taustamuuttujien mukaan	46
4.2. Muuttujien korrelaatiot	48
4.3. Lineaarinen regressiomalli	49
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	54
5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	57
LÄHDELUETTELO	60

KUVIOT

Kuvio 1. Irtisanotut työntekijät Suomessa 2006–2014.	8
Kuvio 2. LMX:n vaikuttavat tekijät ja seuraukset.	31
Kuvio 3. Työn epävarmuuden vaikutus työn lopettamishaluihin, LMX moderoivana tekijänä. Hypoteesit H1–H3.	38
Kuvio 4. Nykyisen esimies-alaissuhteen kesto vastaajilla.	41
Kuvio 5. Epämieluiden muutosten ja LMX:n yhdysvaikutus työntekijän lopettamishaluihin.	52
Kuvio 6. Työn epävarmuustekijöiden ja LMX:n yhdysvaikutus työntekijän lopettamishaluihin.	53

TAULUKOT

Taulukko 1. Työn epävarmuuden seurausten tyyppejä.	18
Taulukko 2. Vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen vaikuttavat muuttujat.	23
Taulukko 3. Työn epävarmuuden osa-alueiden, työn lopettamishalujen ja LMX:n keskiarvot sukupuolen mukaan, t-testin tulokset.	46
Taulukko 4. Työn epävarmuuden osa-alueiden, työn lopettamishalujen ja LMX:n keskiarvot ikäryhmän mukaan, varianssianalyysin tulokset.	47
Taulukko 5. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset Pearsonin korrelaatiokertoimet.	48
Taulukko 6. Työn epävarmuus ja LMX työn lopettamishalujen selittäjinä: lineaarisen regressiomallin tulokset.	51

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Niklas Ruotsalainen

Tutkielman nimi:Esimies-alaissuhteen moderoinen vaikutus
työntekijän kokemaan työn epävarmuuden
ja työn lopettamishalujen yhteyteen**Ohjaaja:**

Liisa Mäkelä

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Laitos:

Johtamisen laitos

Oppiaine:

Henkilöstöjohtaminen

Aloitusvuosi:

2012

Valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 75

TIIVISTELMÄ

Nykyajan liikemaailmalle ominaiset työn uudelleenjärjestelyt, kuten irtisanomiset, lomautukset ja toimipaikkojen sulkemiset saavat organisaatioiden henkilöstön kokemaan usein työn epävarmuutta. Työn epävarmuuden kokemuksella on kauaskantoisia vaikutuksia paitsi henkilöstöön, lopulta myös organisaation tehokkuuteen. Työn epävarmuudesta seuraa tutkitusti terveysongelmia, työtyytyväisyyden vähenemistä ja työn lopettamishaluja. Näistä työn lopettamishalut ovat organisaatiolle erittäin haitallinen ilmiö. Avaintekijöiden lähtö, suuri vaihtuvuus ja tuotannon häiriöt aiheuttavat kustannuksia ja laatuongelmia.

Tutkimus tutki työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteyksiä LMX-teorian eli kahdenvälisen esimies-alaissuhteen teorian kautta. Erityisesti tarkoituksena oli regressioanalyysillä selvittää, moderoinen (muuntaako) korkealaatuinen esimies-alaissuhde työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteyttä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto pohjautui Vaasan yliopiston vuosien 2011–2013 Läike-tutkimushankkeeseen. Aineistosta valittiin otokseen yhden suuren suomalaisen palveluorganisaation ei-esimiehet. Tutkimusmenetelmä käytettiin sekä sähköisiä että paperisia kyselylomakkeita.

Työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen väliltä löytyi positiivinen yhteys kahdessa epävarmuuden osa-alueessa, heikoissa etenemismahdollisuuksissa ja epämieluisissa muutoksissa. Korkealaatuisen LMX:n ja työn lopettamishalujen välillä oli negatiivinen yhteys. LMX:n havaittiin moderoinen työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteyttä kahden epävarmuustekijän kohdalla. Esimies-alaissuhtettaan korkealaatuisena pitävän työntekijän lopettamishalut olivat selvästi huonolaatuisen suhteen työntekijää pienemmät, vaikka hän näki työssään paljon epämieluisia muutoksia. Useiden epävarmuustekijöiden tilanteessa korkea LMX:n ei kuitenkaan vähentänyt lopettamishaluja.

AVAINSANAT: työn epävarmuus, työn lopettamishalut, LMX, esimies-alaissuhteet

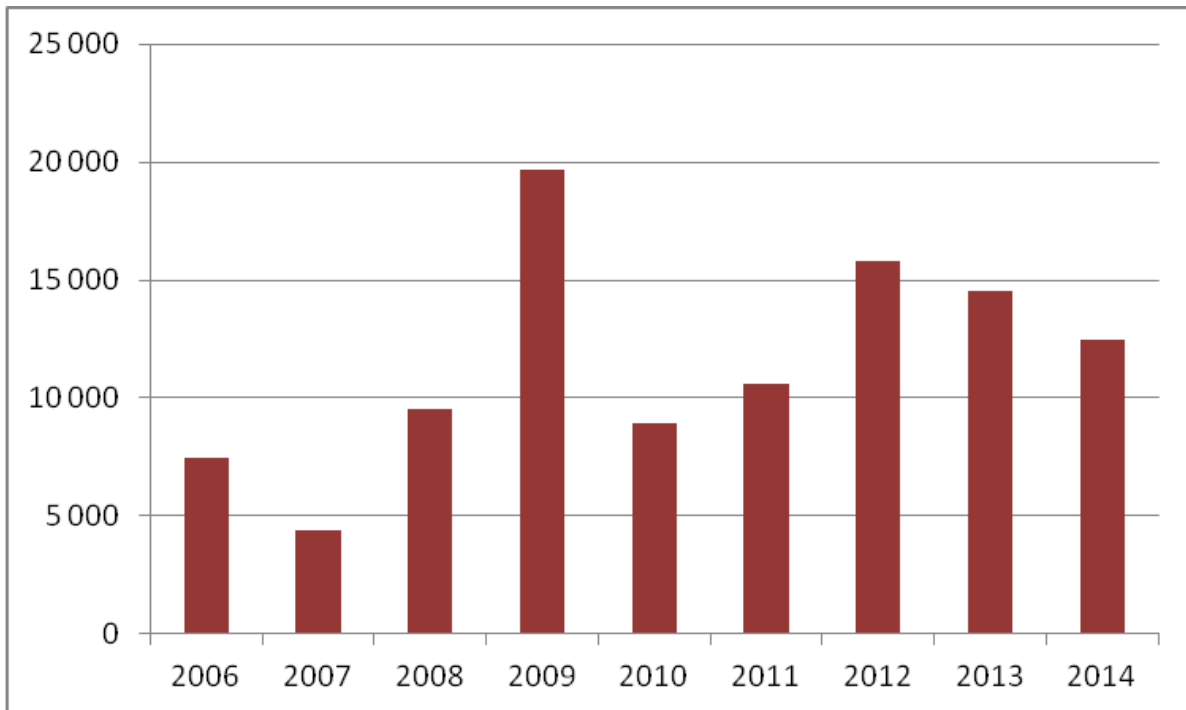
1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Viimeisimmät vuodet ovat merkinneet jatkuvia muutoksia työntekijöiden työoloissa. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut dynaamisemmaksi, monimutkaisemmaksi, globaalimmaksi ja kilpailullisemmaksi vuosi vuodelta (Silla, Gracia, Mañas & Peiró 2010: 450; Paton & McCalman 2008: 6; Chirumbolo & Hellgren 2003: 218). Tässä tilanteessa on organisaation toimintojen tehostamiseksi ja kustannusten säästämiseksi päädytty monissa organisaatioissa erilaisiin muutoksiin, kuten henkilöstön irtisanomisiin, lomautuksiin, yritysten fuusioihin, toimipaikkojen sulkemisiin ja muihin työn uudelleenjärjestelyihin. Jatkuvat muutokset työssä ja siihen liittyvissä tekijöissä ovat lisänneet työntekijöiden epävarmuuden ja turvattomuuden tunnetta työssään. (Silla ym. 2010: 450; Chirumbolo ym. 2003: 218.)

Ilmiö on ajankohtainen niin Suomessa, kuin maailmalla. Vuonna 2013 toteutetun Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan tasan viidennes palkansaajista kokee irtisanotuksi tulemisen uhkaa ja lähes joka neljäs (23 %) pelkää lomautuksia. Useamman kuin joka neljännen suomalaisen työntekijän työpaikalla on vähennetty väkeä kolmen edellisen vuoden aikana. Osuudet ovat korkeammat kuin yhdessäkään aiemmassa työolotutkimuksessa, joita on tehty Suomessa 1970-luvun lopulta lähtien. Epävarmuuden ja työn niukkuuden vuoksi myös työn arvostus on lisääntynyt, raportoi Tilastokeskus tutkimuksessaan. (Suomen virallinen tilasto 2013.)

Työttömyysaste on Suomessa noussut tilastojenkin valossa edellisvuodesta. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuoden 2014 tammikuussa vielä 8,5 prosenttia ollut työttömyysaste on noussut 0,3 prosenttiyksikköä, ollen siis tammikuussa 8,8 prosenttia. Miesten työttömyysaste tutkimuksessa oli 9,9 ja naisten 7,6 prosenttia. SAK on tehnyt Suomessa tilastointia perustuen julkisuudessa ilmoitettuihin yt-neuvotteluihin ja niiden tuloksiin vuosina 2006–2014. Tämän yhdistelmätilaston tulokset on esitelty oheisessa taulukossa (Kuvio 1). (Suomen virallinen tilasto 2015; SAK 2014.)



Kuvio 1. Irtisanotut työntekijät Suomessa 2006–2014 (SAK 2014).

Kuvio paljastaa rankimman irtisanomisaallon olleen finanssikriisin jälkimainingeissa vuonna 2009, mutta Suomessa irtisanomiset ovat jatkuneet tämän jälkeenkin valitettavan lukuisina. Vuosina 2012–2014 ylitettiin jokaisena 10 000 irtisanotun työntekijän raja, kun esimerkiksi vuosien 2006 ja 2007 yhdistetty irtisanomisluku on tuota luokkaa. Kolmena viime vuotena yt-neuvottelujen piiriin on kuulunut kunakin vuonna yli 100 000 työntekijää. (SAK 2014.)

Pelko työpaikan tai työsuhteeseen liittyvien tekijöiden menetyksistä kalvaa nykypäivän työntekijän mieltä ja vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen. Termi tälle työsuhteen päättymisen tai työttömyyden pelolle on *työn epävarmuus*. Tässä tutkimuksessa työn epävarmuutta tutkitaan ns. moniulotteisesta näkökulmasta eli myös työhön liittyvien olennaisten muutosten (kuten lomautukset ja muutokset työpaikassa tai työajassa) pelko on työn epävarmuuden kokemusta. Kirjallisuuden mukaan työn menettämisen pelko on yksilölle jopa yhtä haitallista kun työsuhteen varsinainen loppuminen (Chirumbolo & Hellgren 2003: 217). Nykyajan nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä työn

epävarmuuden kokeminen on vieläkin todennäköisempää kuin ennen (Loi, Chan & Lam 2014: 56).

Työn epävarmuudella on todistetusti negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin (niin fyysisesti kuin henkisesti) ja organisaatioihin. Työntekijän terveyteen työn epävarmuus vaikuttaa muun muassa fyysisesti niska- ja hartiasärkyinä sekä sydän- ja verisuonisairauksina. Psykkisiä seurauksia ovat muun muassa ahdistus, masennus, itseluottamuksen menetys, keskittymis- ja univaikeudet sekä työuupumus. Työn epävarmuuden lopputulema on lähes aina organisaation tehottomuus, sillä kun työntekijät tuntevat epävarmuutta, se heijastuu työhön. Organisaation näkökulmasta näkyvät etenkin negatiiviset asenteet työtä ja organisaatiota kohtaan sekä sitoutumisen puute. (Chirumbolo ym. 2003: 233; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005: 178–181.)

Tähän tutkimukseen liittyen oleellinen seuraus työn epävarmuudesta on myös työn lopettamishalujen lisääntyminen, joka on suoraa seurausta epävarmuustekijöiden aiheuttamasta työilmapiirin muutoksesta. Kun työn epävarmuus lisääntyy, niin stressaantunut työntekijä alkaa asettaa omaa uraansa etusijalle epävarman organisaation kustannuksella ja ryhtyy kartoittamaan työmarkkinoita muiden työpaikkojen toivossa. Aiempi tutkimus on todennut hyvin selkeän yhteyden näiden kahden välillä. Pahimmillaan nykyisestä työstään haluavat epävarmassa tilanteessa lähteä vieläpä organisaation tärkeimmät avainhenkilöt, joille on työmarkkinoilla tarjolla eniten houkuttelevia mahdollisuuksia muissa yrityksissä. Työn epävarmuus ja siitä seuraavat työntekijöiden lopettamishalut ovatkin vakavasti otettava ongelma 2010-luvun yrityksille ympäri maailman.

Suurin osa työn epävarmuutta organisaatioissa aiheuttavista tekijöistä olisi ehkäistävissä paremmalla muutosjohtamisella (Kinnunen ym. 2005: 175–176). Yksi keskeinen johtajuuteen liittyvä tekijä, jonka on havaittu vähentävän merkittävästi työn epävarmuutta ja lopettamishaluja (mm. Lim 1996, Harris ym. 2009, Sahin 2011, Abu Elanain 2014, Ahmed ym. 2014, Michael 2014) on LMX-teoria. Tämä tutkimus perustaa työn epävarmuutta ja työn lopettamishaluja vähentävän johtamisen juuri siksi LMX-teoriaan. Leader-Member Exchange eli LMX viittaa vastavuoroiseen ja ainutlaatuihin esimies-alaisuuteeseen, jollainen esimiehellä on jokaisen alaisensa kanssa erilainen. Esimies-alaisuudessa kyse on vaihtokaupasta, ei vain yksisuuntaisesta ylhäältä alas johtamisesta.

LMX-teorian mukaan esimies pystyy näin periaatteessa johtamaan jokaista alaistaan yksilöllisellä tavalla. (Hodgkinson & Ford 2010: 37.)

Alan tutkimus on löytänyt merkittäviä positiivisia yhteyksiä työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen väliltä. Samoin LMX:n on huomattu vähentävän sekä työn epävarmuutta että työn lopettamishaluja. Tämä tutkimus tarkastelee näitä yhteyksiä suomalaisessa muutosorganisaatiossa. Lisäksi tutkimuksen kohteena on LMX:n moderoinva vaikutus työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen suhteeseen. Aikaisempaa tällaista tutkimusta ei ollut löydettävissä.

1.2. Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus löytää yhteys paitsi työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen väliltä, myös esimies-alaisuuden yhteys työn lopettamishaluihin sekä sen moderoinva vaikutus työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen suhteeseen. Tätä tutkitaan tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olevan LMX-teorian sekä työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen aikaisemman teorian avulla. Tutkimushypoteesit muodostetaan seuraavan kappaleen lopuksi kirjallisuuskatsauksen pohjalta.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Johdanto esittelee ensin tutkimuksen taustan ja työn epävarmuuden ilmiönä tämän hetken työelämässä. Johdannossa käydään lyhyesti läpi myös työn lopettamishaluja työn epävarmuuden seurauksena ja tutustutaan LMX-teoriaan. Lisäksi esitellään tutkimuksen tavoitteet.

Toinen luku, Kirjallisuuskatsaus ja hypoteesien muodostus käsittää tutkimuksen teoreettisen osan. Ensinnäkin määritellään työn epävarmuus ja pureudutaan sen viimeaikaiseen tutkimukseen. Sen jälkeen on vuorossa työn lopettamishalujen määrittely ja siihen liittyvä tutkimus. Erityisen huomion saa työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteydet aiemmassa tutkimuksessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, LMX-teoria saa myös oman lukunsa, jossa määritellään teorian pääpiirteet ja tähän tutkimukseen liittyvä tutkimuskirjallisuus viime vuosina, jossa keskitytään LMX-suhteiden vaikutukseen työn lopettamishaluihin. Toisen luvun lopussa muodostetaan kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkimuksen hypoteesit.

Kolmas luku käsittelee tutkimuksen toteutusta. Siinä kuvataan kvantitatiivisen tutkimusmetodologian luonne ja toteutustapa. Sitten esitellään tutkimusaineisto ja tutkimuksen mittarit. Luvussa kerrotaan enemmän myös tutkimusmetodista ja tutkimusta varten tehdyn tilastollisen analyysin kulusta.

Neljännestä luvusta muodostavat tutkimuksen tulokset. Luku on jaettu kolmeen osaan: erot taustamuuttujien mukaan, muuttujien korrelaatiot ja lopulta LMX:n moderoiva vaikutus työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteyteen lineaarisen regressiomallin avulla. Tutkimuksen päättävä viides luku vetää yhteen tutkimuksen merkittävimmät tulokset ja tekee tulkintoja niiden syistä. Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset käydään läpi luvun lopuksi.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS JA HYPOTEESEIEN MUODOSTUS

2.1. Työn epävarmuus

2.1.1. Työn epävarmuuden määrittely

Työn epävarmuus (engl. *job insecurity*) voidaan määritellä usealla tapaa. Käytetyin määritelmä, ns. globaali määrittely katsoo sen olevan pelkoa työsuhteen päättymisestä tai mahdollisesta tulevasta työttömyydestä. Toinen määritelmä, ns. moniulotteinen määritelmä perustuu ajatukseen, että työsuhteen päättymisen uhan lisäksi työssä tai työsuhteessa tapahtuvat olennaiset muutokset ovat yhtä lailla tärkeä osa määritelmää, ja niiden tulee siksi kuulua siihen. Tällaisiksi organisaatiomuutoksessa tyypillisiksi epävarmuustekijöiksi luetaan muun muassa fuusio, lomautus, muutokset työajoissa (esim. vastentahtoinen osaaikaistaminen), työpaikan siirtyminen toiselle paikkakunnalle tai (vastentahtoinen) ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyminen. Kolmannessa, usein sosiologian ja taloustieteiden aloilla käytetyssä objektiivisessä määrittelyssä työn epävarmuus tarkoittaa samaa kuin määräaikainen työsuhde. Tässä tutkimuksessa työn epävarmuutta tarkastellaan *moniulotteisesta näkökulmasta* eli työn epävarmuuden ajatellaan olevan paitsi pelkoa työttömyydestä ja työsuhteen päättymisestä, myös oleellisia työssä tapahtuvia muutoksia. (Kinnunen ym. 2005: 168–170.)

Tärkeitä ominaisuuksia työn epävarmuuden käsitteen määrittelyssä ovat muun muassa sen ajallinen kesto, havaintoperäisyys ja vastentahtoisuus. Ennen kaikkea on tehtävä ero *ajallisesti* työsuhteen loppumisen ja työn epävarmuuden välille. Siinä missä työsuhteen loppuminen on välitön tapahtuma, on työn epävarmuus pitkään vallitseva, jokapäiväinen tila, jossa oma tulevaisuus nähdään epävarmana. *Havaintoperäisyys* tarkoittaa sitä, että työn epävarmuuden kokemus on jokaiselle työntekijälle henkilökohtaista. Siihen vaikuttaa asiat henkilön luonteenpiirteistä aina perhe- ja kotiasioihin asti. Työn epävarmuuden kokemus voikin teoriassa olla täysin eri kahdella samassa tilanteessa olevalla työntekijällä, vaikka he työskentelisivätkin samassa organisaatiossa ja samassa tehtävässä, koska he tulkitsevat itseään ja ympäristöään eri tavoilla. Lisäksi työn epävarmuuden kokeminen on aina

vastentahtoista. Työntekijä, joka etsii tarkoituksella uutta työpaikkaa, joka luottaa työllistymiseensä tai ei muista syistä pelkää työnsä menettämistä tai sen oleellista muuttumista, ei vastaa määritelmää työn epävarmuutta kokevasta työntekijästä. (Sverke, Hellgren & Näswall 2002: 243.)

Työn epävarmuuden kokemusten merkitystä kuvastaa hyvin Dekkerin & Schaufelin vuoden 1995 tutkimus. Tutkijat saivat tuloksia, joiden mukaan seurantajakson aikana uudelleensijoitetut tai irtisanotut organisaation työntekijät kokivat vähemmän työn epävarmuutta ja sen psykologisia vaikutuksia, kuten burnoutin tai stressiä, verrattuna samalla aikavälillä jatkuvasti töissä olleisiin saman organisaation työntekijöihin. Tämä vastaa aikaisempia tutkimustuloksia, jotka paljastivat työn epävarmuuden kokemusten olevan voimakkaampia kuin itse työsuhteen päättymisen haitat (Chirumbolo & Hellgren 2003: 217).

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan Denise Rousseau'n vuonna 1989 julkaistua mallia, jossa tällä kirjoittamattomalla ja tulkinnanvaraisella sopimuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia toisiaan kohtaan. Työn varmuus on tärkeä osa psykologisen sopimuksen ehtoja, jotain mitä työntekijä odottaa työnantajalta saavansa. Onko kyseessä työntekijän näkökulmasta psykologisen sopimuksen rikkomus työnantajan puolesta, jos organisaatio ei halua tai pysty tarjoamaan työntekijälle työn varmuutta? Moni työntekijä ainakin ajattelee näin epävarmassa tilanteessa (King 2000: 79). Tämä voi olla yksi syy esimerkiksi työntekijän sitoutumisen puutteeseen tai suorituskyvyn laskuun. (Robinson 1996: 574–575.)

Yksi tapa nähdä työn epävarmuus onkin ajatella sitä *työn varmuuden* vastakohtana. Tutkimus keskittyi – osittain myös vakaampien työmarkkinoiden vuoksi – työn varmuuteen aina 1980-luvulle asti, jolloin työn epävarmuuden tutkimus nosti päätään (Sverke ym. 2002: 246).

2.1.2. Työn epävarmuuden tutkimus

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana julkaistut tutkimukset keskittyvät huomattavalta osalta työn epävarmuuden seurausten ja vaikutusten mittaamiseen ja kuvaamiseen. Sen syitä on myös pohdittu, joskin seurauksia vähemmän. Suomalaisesta näkökulmasta työn epävarmuutta ovat tutkineet Kinnunen, Feldt ja Mauno (2005). Työn epävarmuuteen

vaikuttavat tekijät he jakavat yhteiskunnallisiin, organisaatioon liittyviin ja yksilöön liittyviin tekijöihin (Kinnunen ym. 2005: 171).

Työn epävarmuus on sidoksissa organisaatioiden ulkopuolisiin tekijöihin. Suhdanteet ja etenkin heikentyneet talousnäkymät vaikuttavat epävarmuuden kokemuksen tunteisiin vahvasti. Epävarmuutta ei kuitenkaan esiinny pelkästään huonossa taloudellisessa tilanteessa tai heikosti tuottavassa organisaatiossa, vaan sitä saatetaan kokea myös suhteellisen vakaissakin ympäristöissä. Toinen yhteiskunnallinen syy työn epävarmuuteen suhdanteiden lisäksi on korkea työttömyysaste, joka yleensä kulkee käsi kädessä heikkojen talouden suhdanteiden kanssa. On myös perusteltua väittää, että maissa, joissa työttömyyden hoito on kehittämätöntä, koetaan enemmän työn epävarmuutta. Työn epävarmuuden kokemukset ovat lievempiä maissa, joissa kiinnitetään huomiota työttömyyden ennaltaehkäisyyn ja hoitoon ja tarjolla työttömille on työttömyyskorvausten ja uudelleen koulutuksen kaltaisia etuuksia. Neljäs yhteiskunnallinen työn epävarmuuden syy on työkeskeinen arvomaailma. Kuten Tilastokeskuksen työolotutkimuksestakin (Suomen virallinen tilasto 2013) selvisi, esimerkiksi suomalaiset arvostavat mahdollisuuden tehdä palkkatyötä korkealle. Kun "itsestään selvä" työsuhde onkin vaarassa, koetaan tilanne hyvin kielteisenä. (Kinnunen ym. 2005: 167–168, 172–174.)

Organisaatioiden ominaisuuksista epävarmuuteen vaikuttavat oman toimialan heikot taloudelliset suhdanteet. Kirjoittajat luokittelevat sen tärkeimmäksi organisaatioon liittyvistä syistä. Näistä suurin osa liittyy kuitenkin siihen, miten muutosprosessi organisaatiossa hoidetaan. Ylipäänsä heikko muutosjohtaminen, johon kuuluu muun muassa epäoikeudenmukaisuutta ja huonoa tiedottamista lisäävät epävarmuutta muutoksen keskellä. Tärkeää muutosten toteutuksen kannalta on muutostarpeiden perustelu; jos työntekijä saa mielestään riittävän selkeitä ja taloudelliset perusteet muutoksille, hän saattaa pitää jopa negatiivisia muutoksia välttämättöminä ja epävarmuuden tunteilta vältytään. Epäoikeudenmukaisuudeksi koetaan esimerkiksi tilanteita, joissa pitkään organisaatiota palvellut työntekijä irtisanotaan tai henkilöstön mielestä sen mielipiteitä ei oteta prosessissa huomioon. Osoitus kommunikaation puutteesta muutoksessa on esimerkiksi tiedotusvälineiden kautta saatu tieto tapahtuvasta muutoksesta. Huonosti hoidettu työnsä menettäneiden ja säilyttäneiden jälkihoito lisää osaltaan epävarmuutta organisaatiossa, vaikka esimerkiksi Suomessa tässä on kehitytty parin viime vuosikymmenen aikana. (Kinnunen ym. 2005: 172, 174–177.)

Yksilöihin liittyvistä syistä merkittävimpiä ovat persoonallisuuteen liittyvät tekijät, jotka ovat perusteita sille, miksi jotkut tuntevat epävarmuutta toisia enemmän. Tutkimustulosten mukaan epävarmuuden tunnetta työssä lisäävät alhainen itsearvostus ja elämänhallinta, ulkoinen kontrolliorientaatio, pessimistinen elämänasenne ja stressinhallintakeinojen heikkous. Judson (1991) lisää näihin ominaisuuksiin vielä huonon kyvyn käsitellä muutoksia. (Kinnunen ym. 2005: 172, 178–179; Judson 1991: 23.)

Mitä tulee työn epävarmuuden seurauksiin, niin sillä on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin niin fyysisellä kuin henkiselä puolella, mutta vaikutukset ulottuvat myös organisaatioihin ja niiden työyhteisöihin. Ansiotyö merkitsee ihmiselle usein erittäin olennaista mahdollisuutta tyydyttää elämän sosiaalisia ja taloudellisia tarpeita, sekä kehittää itseään, jonka lisäksi se jäsentelee päivän kulkua (Sverke ym. 2002: 243). Siksi työn menettämisen tai muuttumisen pelko onkin merkittävän suuri stressitekijä yksittäiselle työntekijälle.

Työn epävarmuudella on hyvin selvä yhteys sitä kokevien työntekijöiden heikkoon fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen (Cheng, Chen, Chen & Chiang 2005; Domenighetti, D'Avanzo & Bisig 2002). Terveysvaikutuksista on alan tutkimuksessa mainittu muun muassa fyysiset vaivat aina niska- ja hartiasäryistä sydän- ja verisuonisairauksiin (Kinnunen ym. 2005) sekä psyykkiset oireet, kuten ahdistus, masennus, itseluottamuksen tai -tunnon menetys (Domenighetti ym. 2002; Chirumbolo 2003; Kinnunen ym. 2005), voimattomuus (Karkoulia, Mukaddam, McCarthy & Messarra 2013) keskittymis- ja univaikeudet sekä työuupumus (Chirumbolo 2003; Kinnunen ym. 2005). Psykososiaalisen stressin tai burnoutin oireista ovat raportoineet useat työn epävarmuutta tutkineet tutkijat (Cheng, Chen, Chen & Chiang 2005; Domenighetti ym. 2002; Dekker & Schaufeli 1995). Myös perhe-elämä ja parisuhde saattavat kärsiä työn epävarmuudesta. (Chirumbolo 2003: 233; Kinnunen ym. 2005: 178–181.)

Organisaation kannalta merkittävimmät työn epävarmuuden vaikutukset ovat esimerkiksi negatiiviset asenteet työtä ja organisaatiota kohtaan, sitoutumisen puute, luottamuksen väheneminen johtoa kohtaan, työtyytyväisyyden väheneminen ja sairauspoissaolot (Cheng ym. 2005; Chirumbolo ym. 2003; Karkoulia ym. 2013; Kinnunen ym. 2005; Khan & Rehnberg 2009). Työpaikan ilmapiiri ei voi olla kärsimättä, joka taas epävarmoissa työoloissa johtaa vääjäämättä organisaation epätehokkuuteen (Kinnunen ym. 2000: 456–458).

Tässä tutkimuksessa käsitellään lähemmin yhtä työn epävarmuuden suoraa seurausta, työn lopettamishaluja. Kun yksilö ei pysty kuvittelemaan tulevaisuutta, jossa hän itse olisi osana organisaation isoa kuvaa, alkaa hän tuntea stressiä ja ahdistusta (Beecroft ym. 2003: 10). Työntekijä laittaa epävarmassa tilanteessa oman uransa etusijalle eikä sitoudu epävarmaan organisaatioon. Ei ole organisaatiolle eduksi, jos työntekijä alkaa kartoittamaan työmarkkinoilta muita vaihtoehtoja. Työn lopettamishaluista ja sen yhteydestä työn epävarmuuteen lisää luvuissa 2.2 ja 2.2.3.

Yksi viitatuimpia alan tekstejä on Sverken, Hellgrenin ja Näswallin vuoden 2002 meta-analyysi työn epävarmuuden seurauksista. Tutkijat halusivat yhdistää ja järjestää kentän hajanaisen aiemman tutkimuksen meta-analyysin avulla. Tästä saadut, aikaisempaa vahvemmat ja luotettavammat johtopäätökset antoivat tuoreita ja mielenkiintoisia tuloksia työn epävarmuuden tutkimukseen. (Sverke ym. 2002: 242.)

Taulukko 1. Työn epävarmuuden seurausten tyyppiä (Sverke ym. 2002: 244).

	Yksilölliset reaktiot	Organisaatioreaktiot
Välittömät reaktiot	Työasenteet Työtyytyväisyys Työhön osallistuminen	Organisaatioasenteet Sitoutuminen Luottamus
Pidemmän aikavälin reaktiot	Terveys Fyysinen terveys Psykkinen terveys	Työhön liittyvä käyttäytyminen Suoriutuminen Työn lopettamishalut

Sverken ym. (2002: 244) kokoama taulukko (Taulukko 1) työn epävarmuuden seurauksista jakaa seuraukset erilaisiin tyyppiin. Vaaka-akselilla on reaktioiden keskittyminen, joka voi olla joko yksilöllistä tai organisaatioon liittyvää. Seuraukset voidaan siis jakaa sen perusteella, koskevatko ne enemmän yksittäistä työntekijää vai koko organisaatiota. Pystyakselilla ovat reaktioiden tyypit – osa reaktioista ovat välittömiä, kun taas osan voi

havaita ilmenevän vasta pidemmällä aikavälillä. Tästä muodostuu neljä työn epävarmuuden seurausten kategoriaa. Välittömät reaktiot, joissa on yksilöllinen fokus, ovat työasenteita. Pidemmän aikavälin yksilölliset seuraukset taas liittyvät terveyteen. Välittömät, organisaatioon liittyvät seuraukset nähdään asenteina organisaatiota kohtaan. Viimeisenä, pidemmällä aikavälillä ilmenevät organisaatiota koskettavat seuraukset ovat työhön liittyvää käyttäytymistä. Jokaisesta kategoriasta annetaan esimerkkejä mahdollisista muuttujista, esimerkiksi tyypillisiä aiemmissa tutkimuksissa esiintyneitä työn epävarmuudesta seuranneita työasenteita ovat vaikutukset työtyytyväisyyteen ja työhön osallistumiseen.

Sverken ym. meta-analyysiin valittiin lopulta 72 aikaisempaa tieteellistä tutkimusta työn epävarmuudesta. Tutkijat saivat tulokseksi työn epävarmuuden merkittävän yhteyden työasenteisiin (työtyytyväisyys ja työhön osallistuminen), merkittävän negatiivisen yhteyden terveyteen (hieman enemmän yhteydessä psyykkiseen kuin fyysiseen terveyteen) ja kohtalaisen merkittävän yhteyden työn lopettamishaluihin. Organisaatioasenteista työn epävarmuudella oli kohtalainen negatiivinen korrelaatio sitoutumiseen ja vahva negatiivinen yhteys luottamukseen. Hieman yllättäen työn epävarmuudella ei huomattu meta-analyysissä olevan merkittävää vaikutusta työntekijän suoriutumiseen. Sverke ym tarjosivat selitykseksi kolmea seikkaa. Ensinnäkin, yksi selitys on, että työn epävarmuus ei yksinkertaisesti heikennä työntekijän suoritustasoa. Toinen selitys on, että joissain olosuhteissa työn epävarmuus voi jopa parantaa suoriutumista, jos esimerkiksi tietyssä organisaatiossa irtisanomisten kriteerinä pidetään työntekijän suorituskäkyä. Kolmas selitys liittyy suorituskäyvyn mittaamiseen. Monesti vastaajilla on itsearvioinneissa tapana yliarvioida omaa suoriutumistaan verrattuna vertaisen tai esimiehen tekemään arvioon. (Sverke ym. 2002: 250–252.)

Tutkimustieto antaa erilaisia vastauksia siihen, millaisissa olosuhteissa tai organisaatioissa työn epävarmuudesta kärsitään todennäköisemmin tai mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät työn epävarmuuden tunnetta. Erot työn epävarmuuden kokemuksissa tuntuvatkin kirjallisuuskatsauksen perusteella selittyvän paljon työympäristöjen ja kulttuurien eroista.

Sukupuolten kokemuksia on käsitelty useissa tutkimuksissa ja kohtuullisessa osassa tutkimuksia ne ovat olleet vähintään taustamuuttujina. Naisten on havaittu tuntevan joko saman verran tai hieman miehiä enemmän epävarmuutta (Cheng ym. 2005; Kinnunen, Mauno, Nätti & Happonen 2000) suunnilleen yhtä usein, kuin miesten naisia enemmän

(Rosenblatt, Talmud & Ruvio 1999; Pelfrene, Vlerick, Moreau, Mak, Kornitzer, & De Backer 2003).

Cheng ym. (2005: 41, 47, 50) antavat naisten kokeman suuremman työn epävarmuuden perusteluiksi tutkimuksen taiwanilaisnaisille yleiset, lyhyet, osa-aikaiset ja epävarmat työt, joihin voi yhdistää perhe-elämän. Opettajien tapauksessa miesten suuremman epävarmuuden epäiltiin johtuvan opettajan ammatin sopivuudesta ja suosiosta naisille. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi pitkät lomat ja helpot sijaisuudet esimerkiksi raskauden aikana. (Rosenblatt ym. 1999: 19–24.)

Työntekijän iän on joskus oletettu ennustavan työn epävarmuutta, esimerkiksi vanhemmilla ikäryhmillä korkeampana varhaiseläkkeen vuoksi tai nuoremmilla ikäryhmillä matalampana ikäryhmän usein paremman koulutustason vuoksi. Todellisuudessa tutkimukset kuitenkin harvoin löytävät työntekijän koetun epävarmuuden ja iän väliltä merkitseviä yhteyksiä. Esimerkiksi De Witten (1999: 167) sekä Roskiesin ja Louis-Guerinin (1990) tutkimuksissa ikä ei pystynyt ennustamaan tilastollisesti merkitsevällä tasolla koettua työn epävarmuuden.

Korkeamman koulutustason on aiemmissa tutkimuksissa havaittu sekä vähentävän että lisäävän työn epävarmuuden kokemusta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa Cheng ym. (2005) löysivät koulutustason ja työn epävarmuuden väliltä negatiivisen yhteyden. Toisaalta muun muassa Domenighettin, D'Avanzon ja Bisigin (2002) tutkimuksissa korkeamman koulutustason työntekijät ovat kokeneet työn epävarmuuden vähemmän koulutettuja kollegoita suurempana. Korkeamman koulutustason epävarmuuden selitykseksi tutkijat ehdottavat tämän yhteiskuntaluokan isoja panostuksia työuraan ja korkeita uraodotuksia (Domenighetti ym. 2002: 9–11).

Millainen sitten on esimiehen, työtovereiden tai muiden työntekijään vaikuttavien tahojen tuen rooli työn epävarmuuden kokemuksissa? Tästäkin teemasta löytyy ristiriitaisia tutkimustuloksia. Muun muassa Kinnunen ym. (2000) ja Lim (1996) huomasivat sosiaalisella tuella (niin työkaverien, esimiesten kuin työn ulkopuolinen tuki) olevan merkittävä epävarmuutta vähentävä vaikutus. Tulos on samansuuntainen kuin Boswellilla, Olson-Buchananilla ja Harrisilla (2014: 905–906), jotka toteavat sekä työn että työn ulkopuolisten tukijärjestelmien vähentävän työn epävarmuuden kokemusta. Kinnusen ym. (2000: 456–458) tutkimuksessa etenkin esimiehen roolin tärkeys työntekijöiden epävarmuuden kokemuksessa korostui. Esimiehet pystyivät nimittäin laskemaan

työntekijöiden epävarmuuden tunnetta vakuuttamalla nämä työpaikkojensa varmuudesta. Muutenkin avoimen kommunikoinnin havaittiin vähentävän työn epävarmuutta.

Päinvastaisia tuloksia saivat esimerkiksi Dekker & Schaufeli (1995), jotka eivät löytäneet työkaverien, esimiesten tai ammattiliiton tuesta positiivista vaikutusta epävarmuuden tunteeseen. Myös Kinnunen ym. (2000) myönsivät, että vaikka sosiaalisen tuen on huomattu vähentävän epävarmuutta, muilta työntekijöiltä saatu tuki myös tutkimuksen mukaan vähenee työn epävarmuuden tason kasvaessa. Tässä tutkimuksessa palataan vielä esimiehen merkitykseen luvussa 4.3, kun tutkitaan esimies-alaisuuden moderoivaa vaikutusta työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen suhteeseen.

Käyttäen Sverken ym. taulukon (2002: 244) jaottelua, voimme jaotella ja vetää yhteen työn epävarmuuden seurauksia kirjallisuuskatsauksen perusteella. Työasenteiden, kuten työtyytyväisyyden tai työhön osallistumisen on havaittu selvästi laskevan työn epävarmuuden seurauksena useissa tutkimuksissa. Sekä fyysinen että psyykinen terveys kärsivät työntekijöiden kokemassa epävarmassa tilanteessa merkittävästi poikkeuksetta jokaisessa osa-alueella tarkastelleessa tekstissä. Organisaatioasenteiden kuten sitoutumisen ja luottamuksen lasku on myös ollut selkeää suurimmassa osassa katsaukseen otetuista tutkimuksista. Sitoutuminen on näistä hieman ristiriitaisempi, sillä aina sitoutuminen organisaatioon ei suinkaan vähentynyt työn epävarmuuden kasvaessa, vaikka monesti asia näin olikin. Viimeisen kategorian eli työhön liittyvän käyttäytymisen kohdalla työn epävarmuuden vaikutukset työn lopettamishalujen lisääntymiseen ovat selkeitä. Suoriutuminen on kuitenkin hieman riippuvainen työympäristöstä ja kulttuurista, sillä osa tutkimuksista kertoi laskeneesta suorituskyvystä, kun taas osassa työntekijöiden suorituskyky nousi työttömyyden tai työn uudelleenjärjestelyiden paineessa. Tulokset vastaavat siis melko lailla Sverken ym. saamia. Tiivistäen, työn epävarmuuden negatiiviset seuraukset yksittäisiin työntekijöihin on helpompi todentaa kuin sen vaikutukset organisaatioon.

2.2. Työn lopettamishalut

2.2.1. Työn lopettamishalujen määrittely

Työn lopettamishaluilla (engl. *intention to quit*) viitataan työntekijän koettuun todennäköisyyteen jättää organisaatio tai työntekijän halukkuuteen vapaaehtoisesti vetäytyä organisaatiosta pysyvästi (Hellman 1997: 677; Griffeth, Hom & Gaertner 2000: 483; Price 2001: 609). Termillä on monta pitkälti samaa tarkoittavaa synonyymiä niin suomen kuin englannin kielessä. Suomessa on ollut tapana puhua myös vaihtohalukkuudesta tai irtisanoutumisaikeista (engl. *turnover intention, intention to turnover, intention to leave*).

Työn lopettamishaluja ei pidä kuitenkaan sekoittaa varsinaiseen työsuhteen lopettamiseen. Tutkimukset ovat näyttäneet, että työn lopettamishalut ennustavat parhaiten työsuhteen vapaaehtoista lopettamista (Griffeth ym. 2000: 480–483; Price 2001). Työn lopettamishalujen ja varsinaisen työsuhteen lopettamisen välillä on myös havaittu useissa tutkimuksissa merkittävän vahva positiivinen yhteys. Pricen mukaan työn lopettamishaluja on käytetty myös mittaamaan varsinaista henkilöstön vaihtuvuutta. (Price 2001: 609.)

Työntekijöiden lopettamishalut on organisaatioille haitallinen ilmiö. Henkilöstön tiheä vaihtuminen tarkoittaa usein kustannuksia, jotka syntyvät muun muassa uusien työntekijöiden hankinnan ja koulutuksen vuoksi. Lisäksi sillä on häiritseviä vaikutuksia esimerkiksi tuotannon sujumiseen tai vaikkapa projektien aikatauluihin. Yritykset haluavat luonnollisesti tehdä kaikkensa avainosaajiensa pitämiseksi, jotta työn laatu organisaatiossa pysyy riittävällä tasolla. (Kahumuza & Schlechter 2008: 2–3; Hellman 1997: 677.)

2.2.2. Työn lopettamishalujen tutkimus

Suurin osa työn lopettamishalujen tutkimuksesta liittyy ilmiön syiden etsintään ja varsinaiseen työn lopettamiseen. Työntekijän haluja vaihtaa organisaatiota voi syntyä niin sen hetkisen työn sisä- kuin ulkopuolelta tulevista syistä, mutta myös työntekijästä itsestään. Kyvykästä henkilöstöä värvätään nykyään yhä enenevässä määrin ja toinen yritys saattaa lähestyä tyytyväistäkin tekijää houkuttelevalla tarjouksella. Silti useimmin lähtöaikomuksiin vaikuttavat enemmän asiat nykyisessä organisaatiossa. Price (2001) tutki kollegojensa kanssa syitä vapaaehtoiseen työn lopettamiseen Yhdysvalloissa lähes

kolmenkymmenen vuoden ajan ja esittelee tuloksia vuoden 2001 tekstissään. Hän jaottelee vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen vaikuttavat määräävät tekijät ympäristön muuttujiin, yksilöllisiin muuttujiin ja rakenteellisiin muuttujiin (Taulukko 2). (Price 2001: 601.)

Taulukko 2. Vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen vaikuttavat muuttujat (Price 2001: 602).

Ympäristön muuttujat	Yksilölliset muuttujat	Rakenteelliset muuttujat
<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus • Sukulaisvastuu 	<ul style="list-style-type: none"> • Yleinen koulutus • Työhön sitoutuminen • Positiivinen ja negatiivinen affektiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Oikeudenmukaisuus • Stressi • Palkka • Etenemismahdollisuudet • Rutinoituminen • Sosiaalinen tuki

Tärkeimmät ympäristön muuttujat ovat mahdollisuus ja sukulaisuusvastuu. *Mahdollisuudella* tarkoitetaan vaihtoehtoisten töiden saatavuutta ympäristössä eli käytännössä työmarkkinoiden tilannetta. Parantuneiden mahdollisuuksien uskotaan saavan työntekijöiden punnitsemaan muiden työpaikkojen etuja ja kustannuksia verrattuna nykyiseen työhön ja lopulta myös nostavan henkilöstön vaihtuvuutta. *Sukulaisuusvastuu* merkitsee velvoitteita omia sukulaisiaan kohtaan. Oli kyse sitten vanhemmista, isovanhemmista, lapsista tai muista sukulaisista, velvoitteiden näitä kohtaan on havaittu vähentävän työntekijöiden vaihduntaa organisaatioiden välillä. Lähellä asuvat sukulaiset saavat työntekijän tuntemaan velvollisuudentuntoa näitä kohtaan, jonka vuoksi työpaikan vaihtaminen esimerkiksi toiseen kaupunkiin saattaa jäädä tekemättä. Organisaatioilla on mahdollisuus tarjota sukulaisuusvastuuta työntekijöilleen esimerkiksi päivähoitomahdollisuuksilla tai palkallisilla äitiyslomilla ja näin vähentää lähtemisen

todennäköisyyttä. Molemmat ympäristön muuttajat ovat toistaiseksi melko vähän tutkittuja. (Price 2001: 601–604.)

Yksilölliset muuttajat ovat yleinen koulutus, työhön sitoutuminen sekä positiivinen ja negatiivinen affektiivisuus. *Yleinen koulutus* tarkoittaa määrää, jonka verran työssä tarvittavat tiedot ja taidot ovat siirrettävissä työntekijöiden välillä. Liian erikoistuneita tietoja tai taitoja omaavat työntekijät pystyvät käyttämään ominaisuuksiaan vain kapealla alalla. Yleisemmän koulutuksen taas on katsottu lisäävän henkilöstön vaihtuvuutta, koska yleisempiä tietoja ja taitoja hallitsevat työntekijät voivat työllistyä useammille aloille ja useisiin toisistaan erilaisiin organisaatioihin. *Työhön sitoutuminen* (engl. job involvement) on työntekijän halukkuutta ponnistella työnsä eteen. Tätä pidetään vaihtuvuutta vähentävänä tekijänä, vaikka tutkimus ei olekaan täysin selvittänyt, mistä yhteys johtuu. Yksi selitys on, että eniten ponnisteluja tekevät työntekijät saavat työstään enemmän palkkioita, joka taas johtaa työtyytyväisyyteen. Työhönsä tyytyväiset ihmiset ovat luonnollisesti vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. (Price 2001: 604–605.)

Positiivinen affektiivisuus ja *negatiivinen affektiivisuus* ovat henkilöiden luonteenlaatuun liittyviä taipumuksia kokea miellyttäviä tai epämiellyttäviä tunteita. Niinpä ne täytyy ottaa huomioon aiheen tutkimuksessa, koska niillä on suoria vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja siten myös mahdollisuus vaikuttaa haitallisesti tuloksiin. Positiivinen ja negatiivinen affektiivisuus saattavat vaikuttaa työtyytyväisyyden kokemukseen valikoivan havainnoinnin kautta. Esimerkiksi korkean positiivisen affektiivisuuden työntekijä saattaa valikoivasti tulkita työnsä suotuisia ulottuvuuksia ja näin lisätä työtyytyväisyyttään tiedostamatta. (Price 2001: 605.)

Vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen liittyviä rakenteellisia muuttajia on seitsemän: autonomia, oikeudenmukaisuus, stressi, palkka, etenemismahdollisuudet, rutinoituminen ja sosiaalinen tuki. *Autonomia* on aste, jonka verran työntekijällä on valtaa omasta työstään. Uskomus on, että suurempi autonomia vähentää lähtöaikeita, sillä tällöin työtyytyväisyys on korkeampi. *Oikeudenmukaisuudella* tarkoitetaan tässä enemmän juuri oikeudenmukaisuutta, kuin tasapuolisuutta, eli että palkkiot ja rangaistukset ovat yhteydessä suoritukseen. Oikeudenmukaisuuden on alan tutkimuksessa oletettu olevan korkeimmillaan silloin, kun työntekijät itse kokevat palkkionsa ja rangaistuksensa ansaituiksi. (Price 2001: 605.)

Stressi vaikeuttaa työvelvollisuuksien täyttämistä. Työstressi jaetaan neljään tyyppiin, resurssien riittämättömyyteen, roolien epäselvyyteen, rooliristiriitaan ja työkuormaan. Stressi vaikuttaa positiivisesti työn lopettamishaluihin, koska se laskee työtyytyväisyyttä. *Palkka* tarkoittaa rahaa ja sen vastineita, joita työntekijät saavat työnantajaltaan tekemästään työstä. Palkan uskotaan yleisesti vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. (Price 2001: 605–606.)

Etenemismahdollisuudet ovat potentiaalisia ammatillisen liikkuvuuden mahdollisuuksia organisaation sisällä. Etenemismahdollisuuksien uskotaan lisäävän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, joka taas vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön vaihtuvuuteen. *Rutinoituminen* on suurempaa, mitä toistuvampia ja mitä enemmän samankaltaisia työtehtävät ovat työntekijälle. Rutinoituminen vähentää työtyytyväisyyttä ja sitä kautta lisää työntekijän lähdön todennäköisyyttä. *Sosiaalisella tuella* tarkoitetaan apua työhön liittyvissä ongelmissa ja siitä erotellaan kolme eri tyyppiä, esimiehen tuki, vertaistuki ja sukulaisten tuki. Myös korkealla sosiaalisella tuella on työntekijöiden vaihtuvuutta vähentäviä vaikutuksia. (Price 2001: 606.)

Griffeth, Hom ja Gaertner (2000) tekivät vuosituhannen vaihteessa meta-analyysin henkilöstön vaihtuvuuden tutkimustuloksista siihen asti. Teksti on tänä päivänäkin relevantti ja se antaa hyvän kuvan vaihtuvuuteen johtavista syistä. Työn lopettamista ennusti eri muuttujista parhaiten työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen, työn etsintä, vaihtoehtojen vertailu, ja työn lopettamishalut. Näistä työn etsintä ja lopettamishalut ennustivat vaihtoa todennäköisimmin. (Griffeth ym. 2000: 480, 483.)

Distaalisempia lopettamista ennustavia syitä olivat tietyt työympäristön ominaispiirteet kuten työn sisältö, stressi, tiimin tai osaston yhtenäisyys, autonomia ja johtajuus. Myös ulkoisilla houkuttimilla, kuten muilla työmahdollisuuksilla voi olla vaikutusta. Jopa työntekijöiden käyttäytymisellä voidaan ennustaa todennäköisyyttä työsuhteen päättymiseen. Tällaisiksi tekijöiksi luetaan esimerkiksi myöhästelyt, poissaolot ja työssä suoriutumisen. (Griffeth ym. 2000: 483.)

Henkilöstön vaihtuvuutta pystyy siis ennustamaan monilla eri muuttujilla. Samojen muuttujien voi olettaa vaikuttavan myös työn lopettamishaluihin – jos lopulta päätät lopettaa työsi, sinulla on varmasti ollut työn lopettamishaluja jo sitä ennen. Totta kai on myös otettava huomioon, että pelkät työn lopettamishalut tai työn lopettamisaikomukset eivät aina johda organisaatiosta lähtemiseen. Tutkimus on silti löytänyt, kuten aiemmin

todettua, vahvan positiivisen yhteyden työn lopettamishalujen ja varsinaisen työn lopettamisen väliltä.

Tutkimuskirjallisuus tarjoaa muutamia työn lopettamishaluihin vaikuttavia tekijöitä. Hellman (1997) havaitsi vähemmän tyytyväisten työntekijöiden olevan toistuvasti todennäköisempiä kartoittamaan muita vaihtoehtoja ja ajattelevan organisaation vaihtamista, kuin työhönsä tyytyväiset työntekijät. Työtyytyväisyyden laskiessa Hellman myös huomasi, että mitä nuorempi työntekijä, sitä alttiimpi hän oli vaihtamaan organisaatiota. Tämä liittyy normaaliin ihmisten kehitykseen ja urakehitykseen. Mitä vanhemmaksi työntekijä tulee, sitä halukkaampi hän on asettumaan aloilleen, kun taas nuorena työn vaihtumiseen on pienempi kynnyks. Toinen odotettava havainto oli, että pidempään virassa ollut työntekijä oli haluttomampi vaihtamaan organisaatiota. (Hellman 1997: 684–686.)

Työntekijän sukupuolella ei ole juurikaan voinut ennustaa työn lopettamishaluja. Esimerkiksi Chirumbolo ym. (2003: 226, 228, 230–231) ja Cavanaugh ja Noe (2009: 333) eivät löytäneet merkittävää yhteyttä työntekijän sukupuolen ja työn lopettamishalujen väliltä.

2.2.3. Työn epävarmuus ja työn lopettamishalut

Haitallisesti työntekijän asenteisiin ja tunteuksiin vaikuttavan työn epävarmuuden on useissa tutkimuksissa todettu johtavan työn lopettamishalujen kasvuun. Esimerkiksi Burke (1998: 95–96) löysi merkittävän positiivisen yhteyden työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen välillä tutkiessaan kanadalaisia vastavalmistuneita opiskelijoita työelämässä. Myös työn varmuuden ja työn lopettamishalujen välillä oli voimakas negatiivinen yhteys.

Samanlaisia tuloksia sai King tutkimuksissaan työn epävarmuuden seurauksista. Hän sai monenlaisia seurauksia työntekijöissä työn epävarmuudelle. Muun muassa lojaalius organisaatiolle, ponnistukset organisaatiolle ja organisaatiokansalaisuus (engl. *citizenship behavior*) vähenivät työn epävarmuuden noustessa. Työntekijät alkoivat ajatella korkean työn epävarmuuden tilanteessa omaa uraansa organisaation ja sen tehokkuuden kustannuksella. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että korkeaa työn epävarmuutta kokeneet työntekijät olivat halukkaampia vaihtamaan organisaatiota ja heillä oli taipumusta ryhtyä

työnhakutoimiin herkemmin kuin matalaa työn epävarmuutta raportoineet työntekijät. (King 2000: 80, 84–85.)

Työn epävarmuudella näyttää olevan vaikutusta ennen kaikkea työntekijöiden asenteisiin työtään ja organisaatiota kohtaan. Esimerkiksi Rosenblatt & Ruvio (1996) sekä Silla, Gracia, Mañas & Peiró (2010) ovat tutkineet aihetta. Rosenblatt ym. testasivat työn epävarmuuden vaikutusta työasenteisiin ja seuraukset olivat odotettuja. Korkea työn epävarmuus johti matalampaan sitoutumiseen työpaikkaan, matalampaan koettuun suoriutumiseen sekä matalampaan koettuun organisaation tukeen. Lisäksi työn epävarmuuden korkeana kokeneet työntekijät olivat halukkaita lopettamaan työnsä ja alttiita muutosvastarintaan. (Rosenblatt ym. 1996: 592, 596–600.)

Sillan ym. (2010) tutkimus selvitti työn epävarmuuden ja oikeudenmukaisuuden yhteyksiä työntekijöiden asenteisiin espanjalaisessa julkisorganisaatiossa. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin muissakin aiheen tutkimuksissa – työn epävarmuuden noustessa organisaatioon sitoutuminen laski ja työn lopettamishalut kasvoivat. Tutkijat tosin lisäävät, että työn lopettamishalut saattavat riippua myös siitä, kuinka todennäköisenä työntekijät pitävät vastaavan tai nykyistä paremman työn löytymistä. Myös työmarkkinoilla on siis vaikutusta siihen, missä määrin työntekijä haluaa työskennellä jossain muussa organisaatiossa. (Silla ym. 2010: 457–459.)

Chirumbolo & Hellgren jakoivat vuoden 2003 tutkimuksessaan työn epävarmuuden seuraukset pitkän ja lyhyen aikavälin vaikutuksiin. Viimeaikaisen tutkimustyön mukaan työn epävarmuuden lyhyen aikavälin yksilölliset (esim. työtyytyväisyys) ja organisaatioon vaikuttavat (esim. organisaatioon sitoutuminen) seuraukset ovat merkittävämpiä, kuin pitkän aikavälin vaikutukset, kuten yksilöllä mielenterveysongelmat ja organisaatiolla henkilöstön lopettamishalut. Tutkijat keskittyivät tekstissään kuitenkin pitkän aikavälin vaikutuksiin, ja tulokseksi saatiinkin jälleen selvä yhteys työn epävarmuudesta työn lopettamishaluihin. (Chirumbolo ym. 2003: 220, 233.)

Jo aiemmin puhuttiin psykologisen sopimuksen ajatuksesta, kun työntekijä ajattelee organisaatiotaan ja sen tarjoamaa työn varmuutta tai epävarmuutta. Cavanaugh & Noe (1999) havaitsivat työntekijöiden sitoutumisen ja työtyytyväisyyden laskevan, jos työnantajan nähdään rikkovan omaa osaansa sopimuksesta. Samalla myös työn epävarmuuden kokemusten huomattiin vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden haluan jatkaa kyseisessä organisaatiossa. (Cavanaugh & Noe 1999: 338.)

Lim ym. (1996) löysivät kuitenkin sosiaalisen tuen moderoivan vaikutuksen työn epävarmuuden aiheuttamiin työn lopettamishaluihin. Uuden työpaikan aktiivinen etsiminen väheni merkittävästi, jos työntekijä sai sosiaalista tukea esimieheltään, kollegoiltaan tai työpaikan ulkopuolelta. Tämä tulos on lähin omaa tutkimustani, jossa tarkastelen esimies-alaisuuden moderoivaa vaikutusta työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteyteen. Limin tutkimuksessa kuitenkin on kyse tuesta muiltakin kuin esimieheltä – myös kollegoiden ja kotiväen tuki otettiin huomioon. (Lim ym. 1996: 190.)

Työn epävarmuus vähentää merkittävästi organisaatioon sitoutumista ja muuttaa työntekijöiden asenteita työtään ja organisaatiota kohtaan. Epävarmoissa työtilanteissa työntekijän lojaalius organisaatiolle vähentyy ja puolestaan lojaalius omaa työuraa kohtaan lisääntyy. Toisaalta muutkin asiat, kuten työntekijän arvo ja asema organisaatiossa sekä työmarkkinatilanne vaikuttavat työn lopettamishaluihin, jotka voivat näin vaihdella suurestikin eri työntekijöiden välillä. Edellä esitelty aiempi tutkimusnäyttö antaa silti hyvin vahvaa todistetta siitä, että työn epävarmuuden kokemuksella on suora positiivinen yhteys työn lopettamishaluihin.

2.3. LMX-teoria

2.3.1. LMX:n määrittely

Tässä tutkimuksessa työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen tuntemuksia käsitellään LMX-teorian eli esimies-alaisuusteorian näkökulmasta. Tähän pohjana ovat useat viimeaikaiset tutkimukset (mm. Harris ym. 2009, Sahin 2011, Abu Elanain 2014, Ahmed ym. 2014, Michael 2014), joissa korkealaatuisten esimies-alaisuusteiden on todettu vähentävän epävarman työtilanteen usein työntekijässä herättämiä työn lopettamishaluja.

LMX-teoria (*Leader-Member Exchange theory*) lähestyy johtamista vastavuoroisen suhteen näkökulmasta. Johtaminen ei ole yksisuuntaista eikä johdettavien kesken yhtenäistä, vaan molemminpuolinen suhde, joka esimiehellä ja alaisella on kussakin tapauksessa ainutlaatuinen. Teoria syntyi 1970-luvulla George B. Graenin ja hänen kollegoidensa (muun muassa Fred Dansereau Jr., William J. Haga ja James F. Cashman) visioista. Teoria

mullisti sen aikaiset käsitykset johtajuudesta ehdottamalla esimiehen johtavan jokaista alaistaan eri tavalla. (Hodgkinson ym. 2010: 37; Dansereau, Graen & Haga 1975; Graen & Cashman 1975.)

Teorian mukaan tehokas johtajuus syntyy dyadi-luonteisuudesta, kahden osapuolen välisestä yhteydestä. Organisaatio koostuu yksilöllisistä ja erilaisista dyadi-suhteista, jollainen johtajalla on jokaisen alaisensa kanssa erikseen. Lisäksi LMX-teoria painottaa, ettei johtaminen ole ylhäältä alaspäin suuntautuva prosessi, kuten ei myöskään alhaalta ylöspäin. Kyse on ennen kaikkea vaihtokaupasta, vastavuoroisesta prosessista, jossa jokaisella henkilöllä on aktiivinen rooli. (Hodgkinson ym. 2010: 36.)

Jo englannin kielen sana ”member” viittaa suhteen laatuun. Sen sijaan, että suhdetta kuvailtaisiin kirjallisuudessa aikaisemmin käytetyllä ’leader-subordinate’-sanaparilla, viittaa ”member” -sana siihen, että työntekijä on yksi johdettavan ryhmän jäsenistä. ”Exchange” tulee puolestaan suhteen kehittymisestä. Teorian mukaan suhteen kehittymisen edellytyksenä on erilaisten aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden vaihdanta. Tällaisia resursseja voivat olla esimerkiksi informaatio, tuki, vaikutteet, huomio tai erilaiset tehtävät, joita esimies vaihtaa työntekijän palveluksiin, kuten tehtävien suorittamiseen, sitoutumiseen tai uskollisuuteen. (Hodgkinson ym. 2010: 36–37.)

Teoriaa voidaan tarkastella myös hieman laajemmasta perspektiivistä. Johtajuus voidaan nimittäin luokitella kolmeen eri ”alaan” (engl. *domain*), jotka tutkivat kysymystä erilaisista näkökulmista. Nämä kolme alaa ovat johtajaperustainen näkökulma (painopiste johtajassa), alaisperustainen näkökulma (painopiste alaisessa) sekä suhdeperustainen näkökulma (painopiste johtajan ja alaisen välisessä dyadissa). Näiden erottelu on Graenin ja Uhl-Bienin (1995: 222) mukaan ensiarvoisen tärkeää, koska silloin tutkijat voivat jokaisella johtajuuden *alalla* omaksua eri *tasojen* analyysia. Esimerkiksi suhdeperustaisesta näkökulmasta suhdetta voidaan tutkia ryhmän, dyadin tai yksilöiden tasolla. (Graen & Uhl-Bien 1995: 222.)

Tämän luokittelun jälkeen on selvää, että LMX-teoria kuuluu osaksi suhdeperustaista näkökulmaa. Graenin ym. (1995: 225) mukaan tyypillistä tämän näkökulman johtajuudelle ovat molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen. Nämä tekijät, joita kirjoittajat kutsuvat LMX:n perimmäisiksi ulottuvuuksiksi, vaikuttavat molempiin osapuoliin. Johtajuutta rakentavat vahvat suhteet alaisiin ja yhteinen oppiminen. Näkökulman etu on se, että jokainen suhde on ainutlaatuinen – vaikka alaiset olisivat

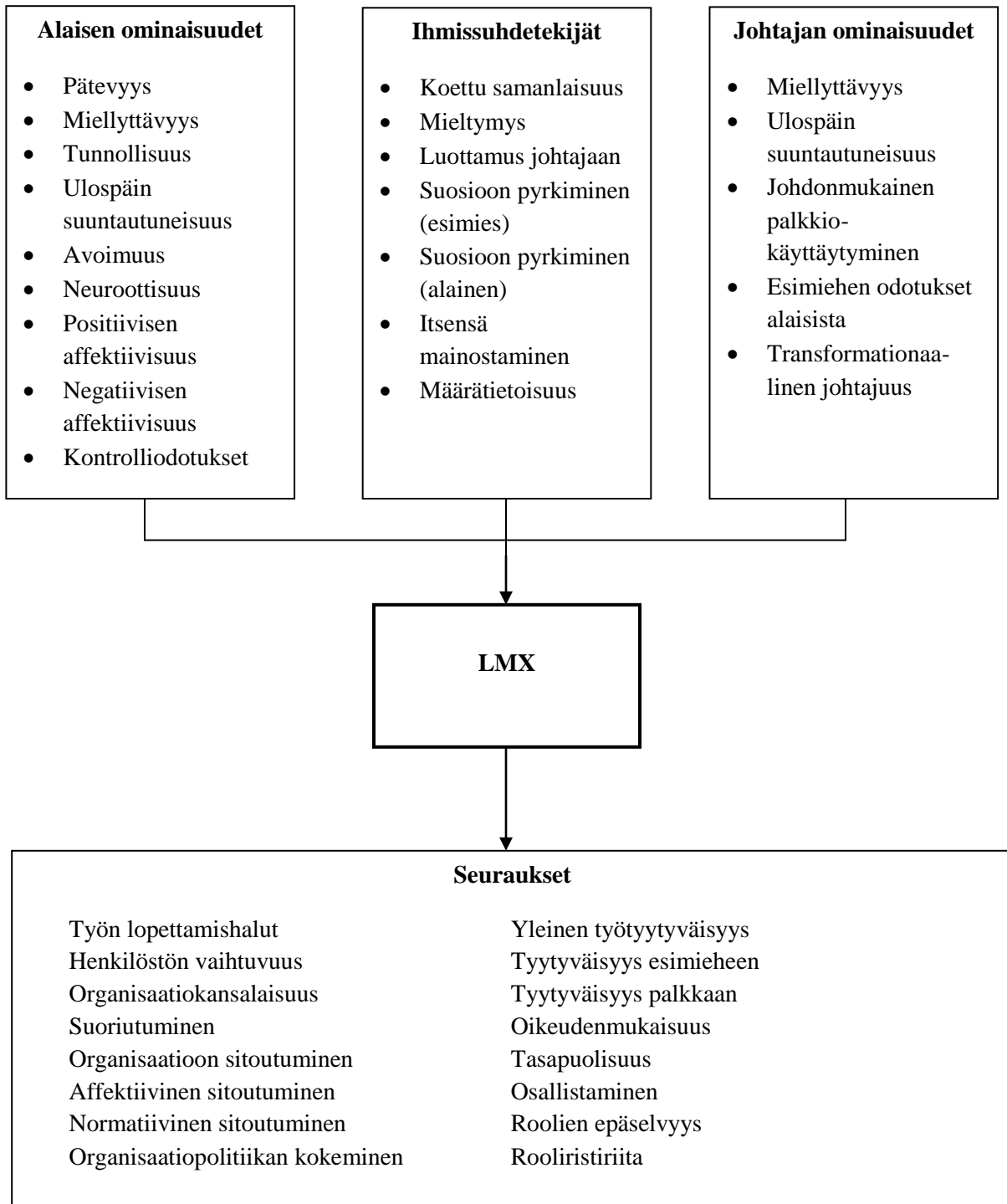
keskenään hyvinkin erilaisia luonteeltaan tai kyvyiltään, johtajan on teoriassa mahdollista saada kaikista esiin paras mahdollinen suoritus. Heikkous on tämän aikaa vievä toteuttaminen, koska uniikkia suhdetta jokaiseen alaiseen on luotava erikseen. Erityisen hyödyllistä suhdeperustaista näkökulmaa on käyttää juuri silloin, kun alaisten ominaisuuksissa on merkittäviä eroja. (Graen ym. 1995: 224–225.)

2.3.2. LMX:n tutkimus

Esimies-alaisuuteen vaikuttavien tekijöiden ja organisaatioihin on tutkittu teorian alkutaipaleen jälkeen tiiviisti. Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris julkaisivat vuonna 2012 meta-analyysin, jossa he käsittelevät esimies-alaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja esimies-alaisuuteen seurauksia tutkimuskentän tulosten perusteella. Meta-analyysi antaa kattavan kuvan LMX-tutkimuksesta ja tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen tai joihin se vaikuttaa. Esimies-alaisuuteen vaikuttavat seikat tutkijat jakavat alaisten ominaisuuksiin, johtajien ominaisuuksiin ja näiden väliseen ihmissuhteeseen. Seurauksia LMX:lle meta-analyysi antoi 16 erilaista (Kuvio 2). (Dulebohn ym. 2012: 1716–1717.)

Tuntemukset suhteiden laadusta perustuvat hyvin paljon työntekijöiden yksilöllisiin ominaisuuksiin, niin esimiehen kuin alaisen puolella. Esimies-alaisuuteen vaikuttavista tekijöistä alaisten ominaisuuksiin tutkijat lukivat pätevyden, miellyttävyyden, tunnollisuuden, ulospäin suuntautuneisuuden, avoimuuden, neuroottisuuden, positiivisen ja negatiivisen affektiivisuuden sekä kontrolliodotukset. (Dulebohn 2012: 1717, 1719.)

Esimiehet arvioivat jatkuvasti alaistensa *pätevyyttä* ja alaiset, jotka arvioidaan kykeneviksi suorittamaan esimiehen antamia tehtäviä, muodostavat näin todennäköisemmin korkealaatuisia esimies-alaisuuteita esimiehensä kanssa. *Miellyttävyyden* yhteydet yhteistyöhön, auttavaan käytökseen ja sosiaaliseen mukautuvuuteen helpottavat ominaisuutena laadukkaiden LMX-suhteiden muodostumista. *Tunnollisuutta* pidetään yleisesti parhaana työsuorituksen ennustajana ja tätä ominaisuutta omaavalla työntekijällä onkin Dulebohnin ym. mukaan paremmat mahdollisuudet laadukkaaseen LMX-suhteeseen. (Dulebohn ym. 2012: 1719–1720.)



Kuvio 2. LMX:n vaikuttavat tekijät ja seuraukset (Dulebohn ym. 2012: 1717, mukailtu).

Ekstravertit eli *ulospäin suuntautuneet* työntekijät etsivät todennäköisemmin vuorovaikutusta ja ihmissuhteita ja ovat siten usein muodostamassa korkealaatuisempia LMX-suhteita, kuin introvertit, sisäänpäin kääntyneemmät ihmiset. *Avoimuus* uusille kokemuksille puolestaan edistää luovuutta ja mielikuvituksellisuutta työntekijässä, mikä taas auttaa hyväksymään työssä laajempia rooleja. Tämä tarkoittaa, että suhde esimieheen muodostuu todennäköisemmin paljon syvemmäksi, kuin pelkästään muodollisesti sovituksi. Neuroottisuutta on kuvailtu muun muassa vihan, ahdistuksen, masennuksen ja epävarmuuden ominaisuudeksi ja neuroottisuudesta kärsivät työntekijöillä tapaa olla ongelmia pitkäaikaisissa sosiaalisissa suhteissa, jotka vaativat sitoutumista, luottamusta ja sosiaalisia taitoja. Neuroottisuudella on siis negatiivinen vaikutus laadukkaiden LMX-suhteiden muodostumiseen esimiehen ja alaisen välillä. (Dulebohn ym. 2012: 1719–1720.)

Positiivisesta affektiivisuudesta ja negatiivisesta affektiivisuudesta puhuttiin jo työn lopettamishalujen tutkimuksen yhteydessä. Positiivisen affektiivisuuden uskotaan vaikuttavan positiivisesti alaisten kokemuksiin esimies-alaisuudesta, kun taas negatiivisella affektiivisuudella uskotaan olevan negatiivinen vaikutus näihin kokemuksiin. *Kontrolliodotuksilla* tarkoitetaan yksilön uskomusta siitä, tuleeko kontrolli hänestä itsestään vai ulkopuolelta. Sisäisen kontrolliodotuksen työntekijä uskoo pystyvänsä itse vaikuttamaan omaan työympäristöönsä ja vuorovaikutukseensa muiden kanssa. Sisäiset kontrolliodotukset omaava työntekijä osallistuu ulkoisia kontrolliodotuksia aktiivisemmin luomaan ja kehittämään esimies-alaisuutta. (Dulebohn ym. 2012: 1720–1721.)

Esimies-alaisuuteisiin vaikuttavien tekijöiden ominaisuuksissa on esimiehillä muutamia samoja tekijöitä, kuin alaisillakin. Näitä ovat miellyttävyys ja ulospäin suuntautuneisuus, jotka käsiteltiin jo aiemmin. Näiden lisäksi esimiehen kokemuksia LMX-suhteista määrittävät johdonmukainen palkkiokäyttäytyminen, esimiehen odotukset alaisista ja transformationaalinen johtajuus. (Dulebohn ym. 2012: 1721–1722.)

Miellyttävyys ja ulospäin suuntautuneisuus ovat tärkeitä esimiehen persoonaan liittyviä tekijöitä samoista syistä, kuin alaistenkin tapauksessa. Ne tekevät esimiehistä helpommin lähestyttäviä ja yhteistyökykyisempiä sekä antavat esimiehestä sosiaalisemman ja tehokkaamman vaikutelman. Näillä ominaisuuksilla on siis positiivinen vaikutus LMX-suhteisiin. Positiivisena nähdään myös *johdonmukainen palkkiokäyttäytyminen*, joka tarkoittaa esimiehen johdonmukaista käyttäytymistä annettaessa palautetta, palkkioita ja tunnustuksia työntekijän suorituksista. (Dulebohn ym. 2012: 1721–1723.)

Transformationaalinen johtajuus (ihmiseen keskittyvä johtaminen, jossa korostetaan vetoavan vision luomista, sen mukaan käyttäytymistä ja sen saavuttamista ryhmätavoitteiden vaulla) voi luoda korkealaatuisiin LMX-suhteisiin kehittävän ilmapiirin, joihin johtamisesta motivoituneet työntekijät tähtäävät. Myös esimiehen odotukset alaisen menestyksestä voivat luoda pohjaa näiden laadukkaamman sosiaalisen suhteen kehittymiselle. Alaisen menestykseen uskova esimies on esimerkiksi valmis antamaan tälle vaativampia tehtäviä tai enemmän tukea. Tällaisten "itsensä toteuttavien ennustusten" on havaittu useissa tutkimuksissa olevan positiivisessa yhteydessä LMX-suhteisiin. (Dulebohn ym. 2012: 1722.)

Esimies-alaisuuteen vaikuttavat ihmissuhdetekijät on Dulebohnin ym. meta-analyysissä jaoteltu seitsemään kohtaan: koettu samanlaisuus, mieltymys, luottamus johtajaan, suosioon pyrkiminen (esimies), suosioon pyrkiminen (alainen), itsensä mainostaminen, määrätietoisuus. (Dulebohn ym. 2012: 1717, 1723.)

Yksilöillä on usein taipumus viihtyä paremmin dyadisissa suhteissa itseään arvoilta ja asenteilta muistuttavien henkilöiden kanssa. Näin myös työpaikan LMX-suhteissa esimiehen ja alaisen *samanlaisuus* on parempi lähtökohta laadukkaalle suhteelle, kuin erilaisuus. Samaan tapaan myös toisesta ihmisestä pitäminen tai *mieltymys* nostavat luonnollisesti laadukkaan esimies-alaisuuden todennäköisyyttä. Myös *luottamus johtajaan* on positiivisesti LMX-suhteeseen vaikuttava tekijä, mutta se edellyttää vastavuoroisesti, että johtajalla on luottamus alaisensa pätevyuteen ja kykyyn suoriutua työstään. (Dulebohn ym. 2012: 1723–1725.)

Alaiset saattavat yrittää muuttaa käyttäytymistään esimies-alaisuudessaan saadakseen esimiehen kokemaan nämä positiivisemmassa valossa. Kolme merkittävintä "taktiikkaa" esimiehen kokemukseen vaikutuksessa ovat *suosioon pyrkiminen* (yritykset tulla pidetyksi ystävällisyyden kautta), *itsensä mainostaminen* (yritykset tulla pidetyksi päteväne korostamalla omia saavutuksia) ja *määrätietoisuus* (engl. *assertiveness*, aggressiivinen ja sitkeä tapa esittää vaatimuksia). Näistä kahdella ensimmäisellä on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia, kun taas päinvastoin, jälkimmäisen vaikutukset ovat olleet negatiivisia liian aggressiivisuutensa vuoksi. (Dulebohn ym. 2012: 1724.)

Dulebohn ym. luettelivat myös esimies-alaisuuden yleisimpiä seurauksia, joita tunnustettiin peräti 16 kappaletta. Merkittäviä yhteyksiä LMX-suhteisiin on aiemmissa meta-analyysissä ollut muun muassa *varsinaisella henkilöstön vaihtuvuudella*, työn

lopettamishaluilla, työssä suoriutumisella ja organisaatiokansalaisuudella. Laadukkailla esimiehuhteilla on ollut huomattavia vaikutuksia työntekijöiden parempaan suoriutumiseen ja organisaatiokansalaisuuteen, jonka lisäksi ne ovat vähentäneet työn lopettamishalua ja henkilöstön vaihtuvuutta. Lisäksi aiemmissa meta-analyysissä laadukkaista esimiesalaisyhteistä raportoineet työntekijät olivat myös *tyytyväisempiä työhönsä ja esimieheensä, sitoutuneempia organisaatioon* ja kokivat vähemmän *rooliristiriitoja* tai *rooliepäselvyyksiä.* (Dulebohn ym. 2012: 1726–1727.)

Dulebohn ym. lisäsivät LMX:n seurausten malliin myös affektiivisen sitoutumisen, normatiivisen sitoutumisen, tyytyväisyyden palkkaan, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, osallistamisen ja organisaatiopolitiikan kokemisen. Kaikilla näistä selvisi meta-analyysissä olevan tilastollisesti merkitsevä yhteys LMX-suhteisiin. Vahvimmin LMX vaikutti työntekijöiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta, osallistamisesta ja organisaatiopolitiikasta. (Dulebohn ym. 2012: 1727.)

Affektiivinen sitoutuminen on nimensä mukaisesti tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon, jossa työntekijä nauttii siitä, että saa olla osa organisaatiota, jossa työskentelee. *Normatiivinen sitoutuminen* on enemmänkin työntekijän velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan, ikään kuin työntekijän ajatus siitä, että sitoutuminen organisaatioon on oikein. Tyytyväisyys palkkaan mittaa työntekijän kokemusta siitä, vastaako hänen työstään saama korvaus siihen hänen käyttämää panostusta. (Dulebohn ym. 2012: 1727–1728.)

Työntekijöiden kokemat *oikeudenmukaisuus* ja *tasapuolisuus* ovat saman kolikon kääntöpuolia. Oikeudenmukaisuudella (engl. *procedural justice*) tarkoitetaan sitä, että palkkioita ja tunnustusta saavat ne, jotka ovat ne ansainneet työsuorituksillaan. Tasapuolisessa (engl. *distributive justice*) oikeusmallissa palkkiot ja tunnustukset jakautuvat henkilöstön kesken tasaisemmin. Dulebohnin ym. meta-analyysissä työntekijät vastasivat sen mukaan, kuinka reiluina ja oikeutettuina johtajan toimet näiden kahden muuttujan valossa koettiin. (Dulebohn ym. 2012: 1728–1729.)

Osallistaminen on työntekijän kognitiota omasta roolistaan, kyvykkyydestä ja vaikutuksesta työssään. Korkeatasoisissa esimiesalaisyhteisissä esimies tarjoaa yleensä alaiselleen enemmän tukea, vastuuta, haasteellisia tehtäviä ja vaikutusvaltaa omaan työhönsä. *Organisaatiopolitiikan kokeminen* (engl. *perception of politics*) tarkoittaa työntekijän subjektiivista mielentilaa organisaatiossa tapahtuvasta politikoinnista, kuten

tehtävien ja tunnustusten jakautumisesta sekä sisäisestä kilpailusta. Organisaation politiikan kokemus heijastelee usein oman aseman kokemusta organisaation hierarkiassa. LMX:n ja organisaatiopolitiikan kokemuksen välinen yhteys on negatiivinen. Siinä, missä matalan LMX-laadun työntekijä pitää korkealaatuisen esimies-alaisuuden työntekijöitä suosimisen kohteina, on taas korkean LMX-laadun työntekijä paremmin kontrollissa työstään saamansa tuen ansiosta, ja arvioi siksi organisaatiopolitiikan (oman kokemuksensa mukaan) matalammaksi. (Dulebohn ym. 2012: 1729–1730.)

Meta-analyysin mainitsemien seurausten lisäksi viime aikojen LMX-tutkimuksessa on tutkittu muun muassa LMX:n yhteyksiä työntekijöiden luovuuteen, innovaatioon ja muutosvastarintaan. Positiivisen yhteyden näiden väliltä ovat löytäneet muun muassa Ansari, Len & Aafaqi (2014), Atwater & Carmel (2002), Volmer, Spurk & Niessen (2012) sekä Pučetaité & Novelskaité (2014). Atwaterin & Carmelin (2002: 268, 270–272) tutkimuksessa paljastui LMX:n positiivinen vaikutus työntekijöiden tuntemuksiin energiastaan, joka taas vaikutti positiivisesti työntekijöiden osallistumiseen luovuutta vaativiin työtehtäviin. Volmer ym. (2012: 460–462) huomasivat myös, että tutkimuksen yrityksen työntekijöiden suhde LMX:n ja luovaan työhön osallistumisen välillä oli vahvempi, kun työntekijät kokivat suurempaa autonomiaa työssään. Pučetaité & Novelskaité (2014: 167–168) totesivat LMX:lla olevan verrattain pientä, mutta silti tilastollisesti merkitsevää selitysvoimaa kaikille heidän tutkimilleen organisaation innovatiivisuuden osa-alueille, ennen kaikkea innovatiiviselle käyttäytymiselle.

Laadukkaiden esimies-alaisuusuhdeiden on huomattu myös vähentävän työntekijöiden muutosvastarintaa. Esimerkiksi van Dam, Oregin ja Schynsin vuoden 2008 tutkimuksessa työntekijät, joilla oli korkealaatuinen suhde esimieheensä ja kehittyvä työilmapiiri saivat enemmän tietoa muutoksesta, kokivat enemmän luottamusta esimiehiinsä ja kokivat saavansa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa. Näin ollen myös heidän muutosvastarintansa oli vähäisempää. Kirjoittaja uskookin saamiensa tulosten perusteella organisaatiomuutoksen etenevän sulavammin työympäristöissä, joille laadukkaat LMX-suhteet ja kehittyvä työilmapiiri ovat luonteenomaisia. (van Dam ym. 2008: 326–327.)

2.3.3. Esimies-alaissuhde ja työn lopettamishalut

Laadukkaiden esimies-alaissuhteiden ja työn lopettamishalujen väliltä on löydetty voimakkaita negatiivisia yhteyksiä useissa viimeaikaisissa tutkimuksissa (mm. Harris ym. 2009, Sahin 2011, Abu Elanain 2014, Ahmed ym. 2014, Michael 2014). Laadukas esimies-alaissuhde on siis tuloksissa vähentänyt merkittävästi työntekijän lopettamishaluja. Aiheen tutkimus on melko tuoretta, mutta tutkimustietoa on olemassa kuitenkin jo kiitettävä määrä.

Osallistamisen vaikutuksia esimies-alaissuhteisiin ja sen seurauksiin vuonna 2009 tutkineet Harris, Wheeler & Kacmar tekivät havainnon laadukkaiden LMX-suhteiden työn lopettamishaluja vähentävästä vaikutuksesta yhdysvaltalaisilla korkeakoulututkinnon omaavilla työntekijöillä (Harris, Wheeler & Kacmar 2009: 374, 379). Myös Sahinin (2011) Turkissa tekemä tutkimus LMX:n vaikutuksista työn lopettamishaluihin löysi saman negatiivisen yhteyden, mutta naisilla havaittiin tämä vaikutus suurempana kuin miehillä (Sahin 2011: 277).

Abu Elanain (2014) tutki esimies-alaissuhteiden ja lopettamishalujen yhteyttä kolmen tekijän kautta, jotka olivat rooliristiriita, sitoutuminen organisaatioon ja työtyytyväisyys. Aineistosta selvisi, että laadukkailla LMX-suhteilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden lopettamishaluihin ja matalan LMX:n työntekijöillä on ollut taipumusta lopettaa työnsä. Lisäksi kaikilla kolmella tutkimukseen otetulla tekijällä huomattiin olevan välittävä vaikutus LMX:n ja työn lopettamishalun suhteeseen. (Abu Elanain 2014: 110–111, 115, 122.)

Ahmedin, Wanin, Salmiahin ja Ramzanin (2014: 55, 63–64) tutkimuksessa tultiin samaan tulokseen. LMX ja organisaatiolta saatu tuki (*perceived organizational support*, POS) olivat positiivisessa yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja negatiivisessa yhteydessä työn lopettamishaluihin. Michael (2014: 11, 15) puolestaan sai samansuuntaisia havaintoja tutkiessaan esimies-alaisdyadeita pankkialalla. Tässä tutkimuksessa, toisin kuin Abu Elanainin vastaavassa, rooliristiriitojen (ja tässä tukevan esimiesviestinnän) välittävä vaikutus esimiesalaissuhteisiin ja lopettamishaluihin oli vain osittainen. LMX-suhteilla on kirjallisuuskatsauksen perusteella siis hyvin nähtävissä oleva negatiivinen yhteys työn lopettamishaluihin.

2.4. Hypoteesien muodostus

Tämä tutkimus tutkii työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteyttä, jonka lisäksi tutkimuskohteena on esimies-alaisuuden vaikutus työn lopettamishaluihin sekä sen moderoituva vaikutus työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen suhteeseen.

Työn epävarmuutta tutkitaan tässä tutkimuksessa kolmesta näkökulmasta: epävarmuustekijöiden kokemusten, epämieluisien muutosten ja työntekijöiden etenemismahdollisuuksien kautta. Kirjallisuuskatsaus esittää selvän positiivisen yhteyden työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen välillä. Näin muodostan työn epävarmuudesta kolme hypoteesia:

- H1a:** Korkealla työn epävarmuustekijöiden määrällä on positiivinen yhteys työn lopettamishaluihin.
- H1b:** Työn koetuilla ja odotettavissa olevilla epämieluisilla muutoksilla on positiivinen yhteys työn lopettamishaluihin.
- H1c:** Heikoilla etenemismahdollisuuksilla on positiivinen yhteys työn lopettamishaluihin.

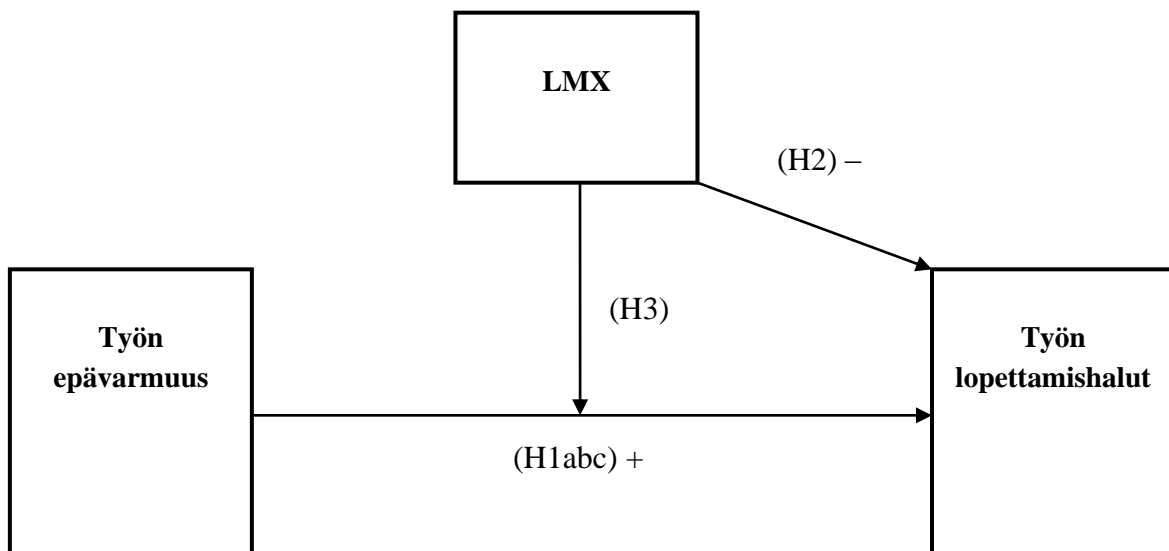
Esimies-alaisuuden ja työn lopettamishalujen yhteyksistä on saatu tutkimuskirjallisuudessa vahvaa näyttöä – mitä laadukkaampi LMX-suhte on kyseessä, sitä todennäköisemmin työntekijä sitoutuu nykyiseen organisaatioonsa ja haluaa jatkaa työsuhdettaan organisaatiossa. Aikaisemman tutkimustiedon perusteella siis muodostan tutkimuksen toisen hypoteesin:

- H2:** Korkealaatuisella LMX-suhteella on negatiivinen yhteys työn lopettamishaluihin.

Koska laadukkaiden esimies-alaissuhteiden on huomattu aiemmassa tutkimuksessa vähentävän työntekijöiden lopettamishaluja, ja muun muassa sosiaalisen tuen on havaittu moderoivan työn epävarmuuden vaikutusta työn lopettamishaluihin, kolmantena hypoteesina oletan, että:

H3: LMX-suhteen laatu moderoi työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteyttä.

Tutkimuksen eri muuttujien yhteyksistä ja hypoteeseista, katso kuvio 3.



Kuvio 3. Työn epävarmuuden vaikutus työn lopettamishaluihin, LMX moderoivana tekijänä. Hypoteesit H1–H3.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on tehty kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto pohjautuu Vaasan yliopiston Läike-tutkimushankkeeseen, joka toteutettiin vuosina 2011–2013. Aineistosta valittiin otokseen yhden suuren suomalaisen palveluorganisaation ei-esimiehet. Tutkimusmetodina hankkeessa käytettiin sekä sähköisiä että paperisia kyselylomakkeita.

3.1. Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusmetodologiat jaetaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Näillä suuntauksilla ei ole selviä rajoja ja lähestymistapojen jaottelu onkin herättänyt keskustelua jo pitkään. Hirsjärvi ym. (2005: 126) toteavatkin, ettei liika vastakkainasettelu ja erottelu ole järkevää, vaan suuntaukselta tulisi nähdä yleislinjoja tarjoavina, toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. (Hirsjärvi ym. 2005: 126–128.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista eli tilastollista tutkimusta, jossa korostetaan syyn ja seurauksen yleispäteviä lakeja. Keskeistä kvantitatiiviselle tutkimukselle on muun muassa aiempien tutkimusten johtopäätökset ja aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen sekä käsitteiden määrittely. Havaintoaineiston on täten sovelluttava numeeriseen eli määrälliseen mittaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2005: 130–131.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa peilataan aiempaan tutkimukseen ja sieltä saatuihin tuloksiin. Näiden perusteella muotoillaan hypoteesit tutkimukselle. Tutkimus toteutetaan ja tuloksista selviää, täytyvätkö ennen tutkimuksen aloitusta kehitellyt hypoteesit. Valmis tutkimus taas luo uutta teoriaa. (Hirsjärvi ym. 2005: 130–136.)

3.2. Tutkimusaineisto ja mittarit

3.2.1. Läike-tutkimushanke

Tutkimusaineistona käytettiin osia Läike-tutkimushanketta varten kerätystä aineistosta. Läike (Lähijohtamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus) oli Työsuojelurahaston rahoittama tutkimus- ja kehityshanke vuosina 2011–2013, jonka toteuttamiseen osallistuivat Vaasan yliopiston tutkijat yhdessä hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää lähijohtamisen ja toiminnan tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013: 1–3.)

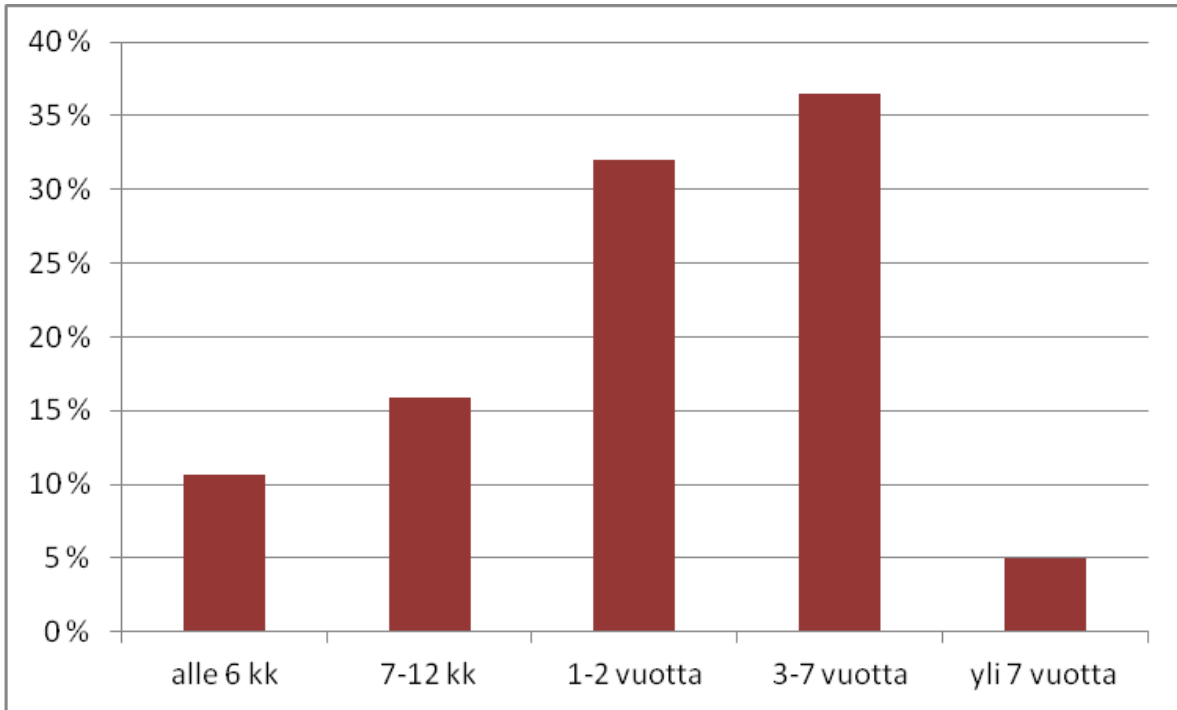
3.2.2. Tutkittavat

Tätä tutkielmaa varten Läike-aineistosta valittiin yhden suuren palveluyrityksen esimiehiltä kerätty aineisto. Keräyksen aikaan, vuoden 2011 syksyllä, oli kyseisessä konsernissa kuulunut yt-neuvottelujen piiriin kuluneen vuoden aikana jo lähes 2 000 työntekijää. Näistä neuvotteluista päädyttiin irtisanomaan vuoden 2011 aikana yli 500 työntekijää. Dokumentointi ei tosin kerro, koskivatko irtisanomiset tätä aluetta, jossa aineisto kerättiin.

Otoksen rajauksen jälkeen aineistoon jäi yhteensä 471 vastaajaa. Näistä hieman yli puolet (55,2 %) oli miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 41,9 vuotta ja iän vaihteluväli 19–65 vuotta. Tasan kolmasosa vastaajista (33,0 %) oli alle 36-vuotiaita. 36 ja 49 ikävuoden väliin sijoittui 31,3 % vastaajista, kun taas yli 50-vuotiaita vastaajia oli 35,7 %. Sukupuolen ja ikäryhmien puolesta aineisto on siis hyvin edustava. Kyselyn vastaajista kohdeorganisaatiossa suurin osa oli käynyt korkeintaan toisen asteen koulutuksen (94,3 %), korkeakoulutason käyneiden osuuden jäädessä vain 15 vastaajaan (5,7 %).

Vastaajista oli toistaiseksi voimassa olevassa (vakituksessa) työsuhteessa yli kolme neljäsosaa eli 340 vastaajaa (75,9 %) ja määräaikaisessa tai -vuokratyösuhteessa 108 vastaajaa (24,1 %). Vastaajien työyksiköt olivat usein suuria. Noin kolmasosa vastaajista (32,4 %) raportoi omassa työyksikössään henkilöstöä olevan yli 40 työntekijää. Yli puolet (56,7 %) vastaajien työyksiköistä työllisti 5–30 työntekijää. Nykyinen esimies-alaisuus

oli normaalisti vastaajilla kestänyt 1–7 vuotta. Alle vuoden tai yli 7 vuotta kestäneet esimies-alaisuus suhteet olivat hieman harvinaisempia (kts. Kuvio 4).



Kuvio 4. Nykyisen esimies-alaisuus suhteen kesto vastaajilla.

3.2.3. Kysymykset ja mittarit

Läike-hankkeeseen käytetyistä kysymyksistä valittiin tätä tutkimusta varten taustatietoja selvittävien kysymysten lisäksi erityisesti työn epävarmuutta, työn lopettamishaluja ja esimies-alaisuus suhdetta (validoitu kysymyspatteristo) koskevia kysymyksiä. Tutkimuksessa käytettyjen mittareiden reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfalla silloin, kun se oli mahdollista.

Vastaajien työn epävarmuuden kokemusta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kolmen eri väittämän avulla, jotka liittyvät työn epävarmuuden kokemuksen eri ulottuvuuksiin. Väittämät olivat "Etenemismahdollisuuteni ovat heikot", "Olen kokenut / uskon kokevani

epämieluisen muutoksen työssäni" ja "Työssäni on paljon epävarmuustekijöitä". Työn epävarmuutta koskeviin väittämiin vastaajat arvioivat neliportaisella asteikolla 1 (täysin eri mieltä), 2 (melko eri mieltä), 3 (melko samaa mieltä) ja 4 (täysin samaa mieltä), josta muodostui työntekijöiden työn varmuuden mitta-asteikko 1 (huono) – 4 (hyvä).

Työn lopettamishaluja mitattiin kahdella väittämällä ("Ajatukset tämän työpaikan jättämisestä käyvät mielessäni..." ja "Olen suunnitellut etsiväni uuden työpaikan seuraavan vuoden aikana..."), johon vastaajat antoivat vastauksen kuusiportaisella asteikolla 1 (ei koskaan), 2 (harvoin), 3 (melko harvoin), 4 (melko usein), 5 (usein) ja 6 (koko ajan). Näistä kahdesta väittäjästä laskettiin summamuuttuja asteikolla 1 (ei koskaan) – 6 (usein).

Esimies-alaisuushteiden laatua mitattiin yhdeksänosaisella, Läike-tutkijoiden kehittämällä ja validoimalla mittaristolla, joka pohjautuu tietyiltä osin aiemmassa LMX-tutkimuksessa käytettyihin mittaristoihin. Tutkijoiden mielestä aiemmat LMX-tutkimuksissa yleisimmin käytetyt mittarit, kuten LMX7 ja LMX-MDM keskittyivät liikaa alaisen kokemuksiin esimiehestä, kun heidän kehittämänsä mittarinsa toimii sanoitukseltaan suhteessa molempiin suuntiin. Väittämät koskivat muun muassa esimiehen ja alaisen välistä luottamusta, arvostusta, ymmärrystä yhteistyötä ja kommunikaatiota. (Mäkelä ym. 2013: 18.)

LMX-mittaristo soveltaa seitsemänportaista Likertin asteikkoa, jossa vastaajat arvioivat esimies-alaisuushteitaan skaalalla 1 (täysin eri mieltä) – 7 (täysin samaa mieltä). Näin kahdenvälisen esimies-alaisuushteiden laatu määräytyy tutkimuksessa asteikolla 1 (huono) – 7 (hyvä). LMX-mittariston Cronbachin alfa -kerroin oli .973, mikä kertoo erittäin hyvästä reliabiliteetista tälle mittarille. (Mäkelä ym. 2013: 18.)

3.3. Tutkimusmetodi

Läike-hankkeessa kerättiin sekä tilastollista että laadullista aineistoa. Tilastollinen aineisto kerättiin internet-pohjaisella kyselylomakkeella tai vaihtoehtoisesti paperisella kyselylomakkeella välittömästi hankkeen alussa kaikilta mukana olleista organisaatioista (mittaus 1). Tämän jälkeen toteutettiin myös ns. lähijohtamisen kehittämisinterventiot, ja

myöhemmin vielä tehtiin seurantamittauksia, mutta tätä tutkimusta varten on käytetty ainoastaan ensimmäisen mittauksen vastauksia. Tilastollinen aineisto on siis poikittainen. Lomakekysely toteutettiin noin 30 esimiehen joukolle ja heidän vastuualueilleen. (Mäkelä ym. 2013: 4–6.)

Kyselytutkimus on Hirsjärven ym. (2005: 182) mukaan perinteinen menetelmä, jolla on mahdollista tehokkaasti saada laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto. Toisaalta siihen liittyy myös ongelmia, kuten vastaajien mahdollinen huolimattomuus ja/tai epärehellisyys, vastaajien vaatimaton perehtyneisyys aiheeseen, vastausvaihtoehtojen huono taso tai liian suuri kato eli vastaamattomuus (Hirsjärvi ym. 2005: 184).

3.4. Tilastollinen analyysi

Taustamuuttujiksi valittiin vastaajien sukupuoli ja ikä, koska aiempi tutkimuskirjallisuus on löytänyt yhteyksiä näiden ja tutkittavien muuttujien väliltä. Koulutustaso esiintyi myös usein aiemmissa tutkimuksissa, mutta koska kohdeorganisaatiossa korkeakoulutason koulutuksen työntekijöitä oli ainoastaan 15, jouduttiin tämän taustamuuttujan käyttämisestä luopumaan.

Aluksi tarkasteltiin riippumattoman t-testin (2 ryhmää, tässä tapauksessa sukupuoli) ja yksisuuntaisen varianssianalyysin (3 ryhmää tai yli, tässä tapauksessa ikäryhmä) avulla eroja työn epävarmuudessa, työn lopettamishaluissa ja LMX:ssa eri taustamuuttujien mukaan. Tämä analysointi tehtiin kuvailevassa mielessä, ja siitäkin huolimatta, että suuresta aineistosta johtuen muuttujat olivat hieman epänormaalisti jakautuneita.

Sen jälkeen tutkittiin työn epävarmuuden, työn lopettamishalujen, LMX:n ja taustamuuttujien välisiä yhteyksiä Pearsonin korrelaatiokertoimilla. Viimeiseksi testattiin lineaarisella regressioanalyysillä muuttujien suoria yhteyksiä sekä LMX:n moderoivaa vaikutusta työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen suhteeseen. Analyysin tarkoituksena oli selvittää, onko työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen välillä tilastollisesti merkitsevä yhteys ja toiseksi, suojelevatko laadukkaat esimies-alaisuus suhteet työn epävarmuuden vaikutuksia työn lopettamishaluihin.

Työn lopettamishaluja selittivät regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella taustamuuttujat, toisella askeleella työn epävarmuuden kolme eri osa-aluetta (epävarmuustekijät työssä, epämieluiset muutokset ja etenemismahdollisuudet), kolmannella askeleella LMX. Neljännellä askeleella huomioitiin vielä interaktiotermit (epävarmuustekijät * LMX, epämieluiset muutokset * LMX ja etenemismahdollisuudet * LMX). Analyysin tilastollisesti merkitsevistä yhteyksistä tehtiin lisäksi havainnollistavat kuviot.

Tutkimuksen tulokset on esitetty kappaleessa 4.

3.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tiedeyhteisön silmissä on elintärkeää, ja siksi tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa jokaista tutkimusprosessia. Etenkin valmista aineistoa on arvioitava kriittisesti ja vielä erityisesti luotettavuuden osalta. Luotettavuuden lisäksi pitää arvioida, miten aineiston hankinta on toteutettu esimerkiksi otannan ja otoksen kannalta. Tutkimusten luotettavuuden arviointiin käytetään erilaisia mittaustapoja ja tutkimuksen luotettavuutta kuvaillaan yleensä kahdella termillä: reliabelius ja validius.

Tutkimuksen *reliabeliudella* tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että samalla tavoin, samoissa olosuhteissa ja samoilla muuttujilla tehtävät tutkimukset antavat samankaltaisia, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi kahden arvioijan päätyessä samaan tutkimustulokseen tai eri tutkimuskerroilla saadaan aiheesta sama tulos, voidaan tuloksia pitää reliabeleina. Mittareiden reliabeliutta on tutkimuksessa testattu Cronbachin alfan kertoimilla, jotka osoittautuivat hyväksyttäviksi.

Tutkimuksen *validius* eli pätevyys on sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata. Erilaiset mittaristot ja menetelmät saattavat joskus antaa erilaisia tuloksia, kuin niiden oli tutkijan mielessä tarkoitus. Esimerkiksi kyselytutkimuksen ollessa validi, vastaajat ymmärtävät kysymykset oikealla tavalla ja vastaavat niihin, niin kuin tutkija on ajatellut. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset on muodostanut kokenut tutkijajoukko, mutta

vastaajien tulkintaa kysymyksistä ei voi koskaan olettaa täysin varmasti samaksi ajatukseksi, joka tutkijoilla on ollut aiheesta kysymyksiä laatiessa.

4. TUTKIMUSTULOKSET

4.1. Muuttujien erot taustamuuttujien mukaan

Ensin tarkasteltiin, onko työn epävarmuuden osa-alueiden (etenemismahdollisuudet, epämieluiset muutokset ja epävarmuustekijät), työn lopettamishalujen ja LMX:n välillä eroja taustamuuttujien perusteella. Tutkimuksen taustamuuttujina käytettiin työntekijöiden sukupuolta ja ikää. *Sukupuolten* välillä tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja löytyi työn epämieluisissa muutoksissa ($p < .001$), työn lopettamishaluissa ($p < .001$) ja LMX:ssa ($p < .001$). Analyysit osoittivat miesten kokevan työn epävarmuutta keskimäärin naisia enemmän kaikissa työn varmuuden osa-alueissa. Miehet (2,87) tunsivat myös naisia (2,36) enemmän työn lopettamishaluja. Organisaation naiset (5,56) taas kokivat esimies-alaisuhteensa olevan selvästi korkeammalla tasolla, kuin miehet (5,02) (Taulukko 3).

Taulukko 3. Työn epävarmuuden osa-alueiden, työn lopettamishalujen ja LMX:n keskiarvot sukupuolen mukaan, t-testin tulokset.

Muuttujat	Sukupuoli		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	Nainen ka.	Mies ka.			
Heikot etenemismahdollisuudet	2,78	2,92	-1.665	404	.097
Epämieluisa muutos työssä	2,41	2,74	-3.614	406	.000***
Epävarmuustekijät työssä	2,77	2,83	-.838	408	.402
LMX	5,56	5,02	4.501	409	.000***
Työn lopettamishalut	2,36	2,87	-3.948	407	.000***

* = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$
naiset $n = 183-184$, miehet $n = 226-227$

Seuraavaksi selvitettiin *iän* vaikutuksia työn epävarmuuden osa-alueiden kokemuksiin, työn lopettamishaluihin ja LMX:n kokemukseen. Varianssianalyysistä ilmeni, että työn epävarmuuden kokemuksissa ikäryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Sen sijaan sekä työn lopettamishalujen ($p < .001$) että LMX:n ($p < .001$) kohdalla erot ovat tilastollisesti merkitseviä.

Pareittaisissa Bonferroni-vertailuissa selvisi, että ikäryhmässä 50 vuotta ja yli (1,98) työn lopettamishalut olivat selvästi pienemmät, kuin ikäryhmissä 36-49 vuotta (2,72) ja alle 36 vuotta (2,90), jotka eivät eronneet toisistaan merkitsevästi. Lisäksi LMX:ssa löytyi tilastollisesti merkitsevä ero ikäryhmien alle 36 vuotta (5,05) ja 50 vuotta ja yli (5,56) – tutkimuksen vanhin ikäryhmä siis raportoi keskimäärin paremmista esimies-alaisuhteista, kuin tutkimuksen nuorin ikäryhmä. Muiden ikäryhmien välillä LMX:ssa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia (Taulukko 4).

Taulukko 4. Työn epävarmuuden osa-alueiden, työn lopettamishalujen ja LMX:n keskiarvot ikäryhmän mukaan, varianssianalyysin tulokset.

Muuttujat	Ikäryhmät ¹			<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
	1 ka.	2 ka.	3 ka.				
Heikot etenemis- mahdollisuudet	2,84	2,83	2,94	.708	2	460	.493
Epämieluiset muutokset työssä	2,57	2,70	2,63	.762	2	464	.467
Epävarmuustekijät työssä	2,81	2,89	2,78	.533	2	466	.587
LMX	5,05	5,24	5,56	6.730	2	468	.001**
Työn lopettamishalut	2,91	2,72	1,98	22.714	2	458	.000***

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

¹) 1 = alle 36 vuotta ($n = 219-227$), 2 = 36-49 vuotta ($n = 114$), 3 = 50 vuotta ja yli ($n = 128-130$)

4.2. Muuttujien korrelaatiot

Taustamuuttujien, työn epävarmuuden osa-alueiden, työn lopettamishalujen ja LMX:n välisiä yhteyksiä tutkittiin seuraavaksi korrelaatioiden avulla. Muuttujien keskinäiset Pearsonin korrelaatiot on esitetty taulukossa 5. Tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita muuttujien välillä löytyi useita.

Taustamuuttujista ikä korreloi vahvasti ($p < .01$) työn lopettamishalujen kanssa, ja kuten usein aikaisemmissakin tutkimuksissa, negatiivisesti. Tämä siis tarkoittaa, että mitä iäkkäämpiä vastaajat olivat, sitä vähemmän he halusivat jättää organisaation. Muista taustamuuttujista sukupuoli ja LMX korreloivat merkitsevän negatiivisesti keskenään ($p < .01$). Naiset kokivat omien esimiesalais-suhteidensa olevan parempia kuin mitä miehet kokivat omien.

Taulukko 5. Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset Pearsonin korrelaatiokertoimet.

Muuttujat	Korrelaatiot							
	ka.	kh.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Sukupuoli	-	-						
2. Ikä	41,92	12,97	-.125					
3. Heikot etenemis- mahdollisuudet	2,86	.822	.083	.077				
4. Epämieluiset muutokset työssä	2,62	.922	.177**	.127*	.232**			
5. Epävarmuus- tekijät työssä	2,82	.807	.041	.091	.276**	.531**		
6. LMX	5,24	1,29	-.217**	.178**	-.208**	-.345**	-.238**	
7. Työn lopettamishalut	2,60	1,31	.192**	-.403**	.164**	.220**	.153**	-.329**

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

Muista korrelaatioista voidaan poimia vielä esimerkiksi LMX:n vahvat negatiiviset korrelaatiot heikkojen etenemismahdollisuuksien, työn epämieluisien muutosten ja epävarmuustekijöiden kanssa ($p < .01$) eli mitä korkeampaa esimies-alaisuuden laatua työntekijä kokee, sitä epävarmempana hän tuntee työnsä. Muita tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita olivat esimerkiksi LMX:n ja työn lopettamishalujen negatiivinen korrelaatio ($p < .01$) sekä kaikkien työn epävarmuuden osa-alueiden ja työn lopettamishalujen negatiivinen korrelaatio ($p < .01$). Työn lopettamishalut siis keskimäärin vähenivät esimies-alaisuuden laadun tai työn varmuuden tason noustessa ja päinvastoin. Lähes kaikki korrelaatiot olivat tilastollisesti merkitseviä, mutta yksikään ei ollut tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < .001$).

4.3. Lineaarinen regressiomalli

Tässä tilastollisessa tutkimuksessa on aineiston analyysissä löydetty selviä negatiivisia yhteyksiä työn varmuuden ja työn lopettamishalujen väliltä. Analyysin perusteella on siis selvää, että mitä epävarmempana työntekijä kokee työnsä, sitä suuremmat ovat hänen työn lopettamishalunsa. Myös alan aikaisempi tutkimus on usein päätenyt samaan tulokseen. LMX:n on tässä tutkimuksessa huomattu vähentävän työn lopettamishaluja. Tämäkin vastaa suurinta osaa aiemmista tutkimustuloksista, joita on käsitelty tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa.

Viimeisenä analyysin kohtana muuttujia tarkasteltiin lineaarisen regressiomallin avulla. Mallissa tutkittiin työn lopettamishaluja ilmiötä selittäville muuttujilla. Selittäjiksi valittiin LMX:n lisäksi työn epävarmuutta kyselytutkimuksessa mitanneet kolme ulottuvuutta: epävarmuustekijät työssä, epämieluisa muutos työssä ja heikot etenemismahdollisuudet.

Askeleella yksi kontrolloitiin tutkimuksen taustamuuttujien, sukupuolen ja iän vaikutuksia. Toisella askeleella lisättiin malliin työn varmuus. Tätä kuvasivat tutkimuksessa käytetyt kolme työn varmuuden osa-alueita (heikot etenemismahdollisuudet, epämieluiset muutokset ja epävarmuustekijät). Kolmannella askeleella lisättiin selittäjäksi LMX. Jotta saataisiin vielä selville LMX:n mahdollinen moderaattorivaikutus, otettiin viimeisellä

askeleella mukaan malliin vielä interaktiotermit, jokaiselle työn varmuuden osa-alueelle omansa.

Molemmat taustamuuttajat sukupuoli ($p < .001$) ja ikä ($p < .001$) olivat regressioanalyysissä tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työn lopettamishaluihin. Taustamuuttajat selittivät mallin mukaan 18,1 prosenttia työn lopettamishalujen muutoksesta. Työn varmuuden osatekijöistä epämieluisien muutosten työssä ($p < .01$) ja heikkojen etenemismahdollisuuksien ($p < .05$) vaikutukset olivat tilastollisesti merkitseviä ja ne selittivät 8,5 prosenttia työntekijän kokemista työn lopettamishaluista. LMX ($p < .05$) selitti tilastollisesti merkitsevällä tasolla työn lopettamishaluista 1,5 prosenttia. Interaktiotermeistä ainoastaan epämieluiset muutokset ($p < .05$) ja epävarmuustekijät ($p < .05$) saivat tilastollisen merkitsevyyden selittäjinä. Koko mallin selitysaste työn lopettamishalujen vaihtelusta oli 29,4 prosenttia. Regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 6.

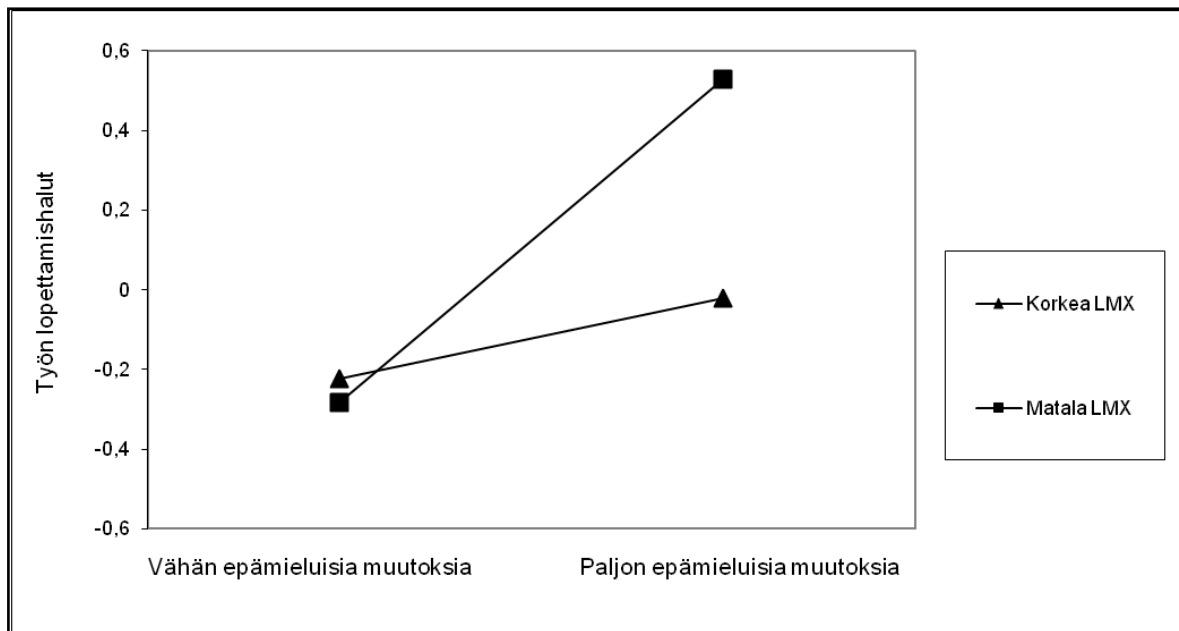
Taulukko 6. Työn epävarmuus ja LMX työn lopettamishalujen selittäjinä: lineaarisen regressiomallin tulokset.

	β	ΔR^2	R^2
Askel 1: Taustamuuttujat		.181***	.181***
1. Sukupuoli	.075***		
2. Ikä	-.412***		
Askel 2: Työn varmuus työn lopettamishalujen selittäjänä		.085***	.266***
4. Heikot etenemismahdollisuudet	.116*		
5. Epämieluisa muutos työssä	.177**		
6. Epävarmuustekijät työssä	.030		
Askel 3: LMX työn lopettamishalujen selittäjänä		.015**	.282***
7. LMX	-.112*		
Askel 4: Interaktiotermit		.013	.294***
8. LMX * etenemismahdollisuudet	.069		
9. LMX * epämieluiset muutokset	.072*		
10. LMX * epävarmuustekijät	.074*		

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

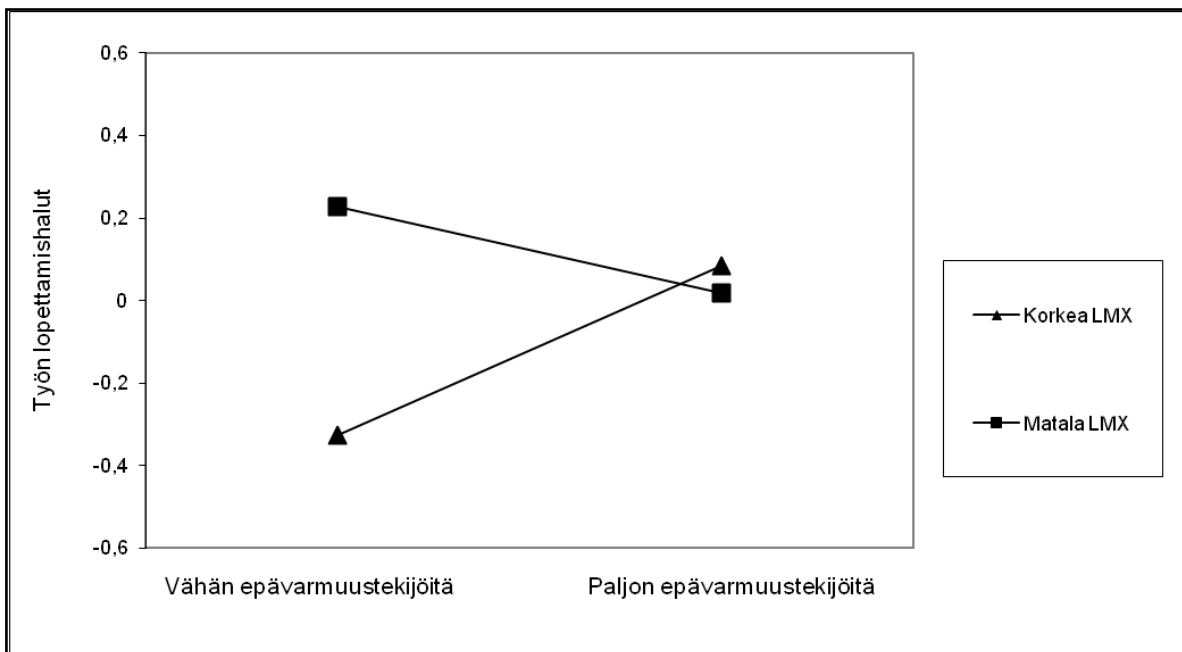
β = regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kaikkien mallin muuttujien ollessa mukana tarkastelussa, R^2 = selitysaste, ΔR^2 = selitysasteen muutos, kaikkien mallin selittäjien ollessa mukana tarkastelussa

LMX:n moderoiva vaikutus työn epämieluisien muutosten ja työn lopettamishalujen suhteeseen on esitelty kuviossa 5. Työn lopettamishalut olivat melko samalla tasolla sekä matalan LMX:n että korkean LMX:n työntekijöillä tilanteessa, jossa työntekijän työssä oli vähän epämieluisia muutoksia tai työntekijä uskoi työssään olevan tulevaisuudessa vähän epämieluisia muutoksia. Työn varmuuden laskiessa niin matalalaatuisemman kuin korkealaatuisemman LMX-suhteen työntekijöillä työn lopettamishalut kasvoivat. Esimiesalaissuhteensa laadukkaaksi kokevien työntekijöiden työn lopettamishalut pysyivät silti pienempinä, kuin heikompilaatuisten LMX-suhteiden työntekijöiden, joiden lopettamishalut nousivat huomattavan korkeaksi epämieluisien muutosten lisääntyessä heidän työssään. LMX siis muunsi selkeästi työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen välistä suhdetta, kun kyseessä olivat työntekijä kokemat epämieluiset muutokset työssä.



Kuvio 5. Epämieluisien muutosten ja LMX:n yhdysvaikutus työntekijän lopettamishaluihin.

LMX:n moderoivaa vaikutusta työn epävarmuustekijöiden ja työn lopettamishalujen suhteeseen havainnollistetaan kuviossa 6. Työn epävarmuustekijöiden tapauksessa esimiessuhteen laadulla ei näytä olevan suurta vaikutusta työn lopettamishalujen tunteeseen, kun epävarmuustekijöitä on paljon, sillä sekä matalan että korkean LMX:n työntekijöillä työn lopettamishalut ovat lähes samalla tasolla, korkealaatuisempien esimies-alaisuus-suhteiden työntekijöillä jopa hieman korkeammalla. Vähän epävarmuustekijöitä työssään kokevat matalan LMX:n työntekijät raportoivat enemmän työn lopettamishaluja kuin samanlaisessa tilanteessa olevat korkean LMX:n työntekijät. Työn epävarmuustekijöiden lisääntyessä siis parempilaatuisempien LMX-suhteiden työntekijöiden työn lopettamishalut nousivat, mutta heikompilaatuisten LMX-suhteiden työntekijöiden työn lopettamishalut puolestaan laskivat. Työn epävarmuustekijöidenkin tapauksessa LMX muunsi tämän yhteyttä työn lopettamishaluihin, mutta eri tavalla kuin aiemmin käsitellyssä epämieluisen muutosten tilanteessa.



Kuvio 6. Työn epävarmuustekijöiden ja LMX:n yhdysvaikutus työntekijän lopettamishaluihin.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia koetun työn epävarmuuden ja esimies-alaisuhteiden (LMX) yhteyttä työn lopettamishaluihin. Läike-tutkimushankkeessa mitattiin kyselytutkimuksella yhden suomalaisen suuren palveluorganisaation ei-esimiesten kokemuksia muun muassa työn varmuudesta, työn lopettamishaluista ja esimies-alaisuhteiden laadusta. Tähän tutkimukseen valittiin kyselytutkimuksen kysymyksistä yllä lueteltujen kolmen osa-alueen kysymykset. Työn epävarmuus jaettiin kysymysten mukaan kolmeen osaan: useista työn epävarmuustekijöistä johtuva työn epävarmuus, epämieluisen muutoksen kokemuksesta tai siihen uskomisesta johtuva työn epävarmuus ja heikoista etenemismahdollisuuksista johtuva työn epävarmuus.

Aiempi tutkimus oli saanut joko ristiriitaisia (sukupuolen ja työn epävarmuuden yhteys) tai ei-merkitseviä (iän ja epävarmuuden yhteys, sukupuolen ja työn lopettamishalujen yhteys) yhteyksiä tämän tutkimuksen taustamuuttujille. Tämän tutkimusaineiston perusteella kuitenkin yksi taustamuuttujien suhde, jonka tutkimuskirjallisuuskin (mm. Hellman 1997: 684–686) on usein pystynyt paljastamaan tilastollisesti merkitseväksi, oli samansuuntainen kuin aiemmassa tutkimuksessa – työn lopettamishalut nimittäin laskivat iän kasvaessa. On normaalia ihmisen elämänkaarta ja urakaarta, että iältään vanhempana tai kauempana samassa yrityksessä olleena työntekijä on halukkaampi asettumaan aloilleen. Nuorena työ vaihtuu usein enemmän työntekijän tehdessä uraliikkeitä tai etsiessä itselleen sopivaa alaa tai virkaa. Vakainainen työpaikka ei muutenkaan välttämättä löydy heti työuran alussa ja nuorella työntekijällä saattaa olla useita osa- tai määräaikaista työsuhteita. Sopivan vakinaisen työpestin löytyessä, siinä pysytään yleensä pidemmän aikaa.

Työn epävarmuuden todettiin lisäävän merkittävästi työn lopettamishaluja, kuten jo aiempi tutkimuskirjallisuus (mm. Burke 1998; King 2000; Rosenblatt ym. 1996; Silla ym. 2010; Chirumbolo ym. 2003; Cavanaugh ym. 1999) on osoittanut. Tilastollisesti merkitsevä yhteys löytyi kuitenkin vain työn epävarmuuden osa-alueista heikkojen

etenemismahdollisuuksien ja epämieluisien muutosten aiheuttaman työn epävarmuuden kohdalla. Ne selittivät 8,5 prosenttia työntekijän kokemista työn lopettamishaluista. Tulokset tukevat tutkimuksen hypoteeseja H1b ja H1c. Useista epävarmuustekijöistä johtuvan työn epävarmuuden ei tämän tutkimuksen lineaarisessa regressioanalyysissä havaittu lisäävän työn lopettamishaluja tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Tutkimukselle asetettu hypoteesi H1a joudutaan siis hylkäämään.

Tutkimushypoteesissa H2 uskottiin aiemman tutkimustiedon (mm. Harris ym. 2009, Sahin 2011, Abu Elanain 2014, Ahmed ym. 2014, Michael 2014) perusteella laadukkaiden LMX-suhteiden vähentävän työntekijöiden lopettamishaluja. Tutkimustulokset vahvistivat hypoteesin – LMX:n ja työn lopettamishalujen välillä löydettiin regressioanalyysissä negatiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys. LMX selitti työn lopettamishaluista 1,5 prosenttia.

Tutkimuksen viimeisessä hypoteesissa (H3) esitettiin, että LMX moderoi työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen yhteyttä. Tähän perusteena olivat aiemmat tutkimustulokset LMX:n työn lopettamishaluja vähentävästä vaikutuksesta sekä Limin ym. (1996) tutkimus, jossa havaittiin sosiaalisen tuen (siis muidenkin kuin esimiehen) moderoivan työn epävarmuuden aiheuttamia työn lopettamishaluja. Uuden työpaikan aktiivinen etsiminen väheni merkittävästi, jos työntekijä sai sosiaalista tukea esimieheltään, kollegoiltaan tai työpaikan ulkopuolelta. (Lim ym. 1996: 190.)

Tutkimus pystyi vahvistamaan hypoteesin 3, sillä LMX:n moderoiva vaikutus työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen suhteeseen löytyi. Tilastollisesti merkitsevä vaikutus saatiin LMX:n ja epämieluisien muutosten yhteisvaikutuksesta sekä LMX:n ja epävarmuustekijöiden yhteisvaikutuksesta. LMX:n muuntava vaikutus oli kuitenkin melko erilainen näissä kahdessa työn epävarmuuden ulottuvuudessa.

Työn epämieluisien muutosten kohdalla LMX muuntava vaikutus näkyi niin, että laadukkaiden esimies-alaisuus-suhteiden työntekijöiden työn lopettamishalut pysyivät alle nollatason epämieluisien muutosten lisääntyessä heidän työssään, mutta samassa tilanteessa heikommaksi LMX-suhteensa kokevien työntekijöiden lopettamishalut nousivat huomattavan korkeaksi. Tulos kertoo paitsi huonosti hoidettujen esimies-alaisuus-suhteiden radikaaleista vaikutuksista työntekijän lopettamishaluihin tilanteen mennessä epävarmemmaksi, myös siitä, kuinka omat esimies-alaisuus-suhteensa hyvänä kokeva

työntekijä tuntee lopettamishalujensa olevan lähes nollatasossa jopa silloin, kun hän näkee työssään olevan paljon epämieluisia muutoksia.

Työn lopettamishalut olivat melko samalla tasolla sekä matalan LMX:n että korkean LMX:n työntekijöillä tilanteessa, jossa työntekijän työssä oli vähän epämieluisia muutoksia tai työntekijä uskoi työssään olevan tulevaisuudessa vähän epämieluisia muutoksia. Työn varmuuden laskiessa niin matalalaatuisemman kuin korkealaatuisemman LMX-suhteen työntekijöillä työn lopettamishalut kasvoivat. LMX siis muunsi selvästi työn epävarmuuden ja työn lopettamishalujen välistä suhdetta, kun kyseessä olivat työntekijä kokemat epämieluiset muutokset työssä.

Työn epävarmuustekijöiden tilanteessa LMX:n moderoiva vaikutus näkyi myös, mutta odottamattomalla tavalla, tulos oli nimittäin erisuuntainen, kuin aiempi aiheen tutkimus. Tässä tapauksessa korkealaatuinen LMX-suhde ei takaa vähemmän työn lopettamishaluja tilanteessa, jossa työn epävarmuustekijöitä on paljon. Sen sijaan heikompilaatuisiksi suhteensa esimieheen arvioineet vastaajat raportoivat monien epävarmuustekijöiden tilanteessa työn lopettamishalujen olevan pienempiä kuin laadukkaamman LMX-suhteen omanneet vastaajat ja pienempiä, kuin tilanteessa, jossa työn epävarmuustekijöitä oli vähän.

LMX:n erilainen muuntava vaikutus saattaa johtua esimerkiksi siitä, että normaalitilanteessa, jossa työn epävarmuustekijöitä on vähän, kokevat hyvien esimies-alaisuhteiden työntekijät saavansa esimieheltään tukea, mutta epävarmuustekijöiden lisääntyessä tuen määrä vähenee, tai siltä työntekijästä saattaa tuntua, jos tuen tarve onkin tilanteessa normaalia suurempi. Sosiaalisella tuella (josta esimieheltä saatu tuki on yksi osa) on tutkimuksessa huomattu hyvin selvä negatiivinen yhteys paitsi työn epävarmuuden tuntemukseen, myös henkilöstön vaihtuvuuteen ja lähtöaikeisiin (Kinnunen 2000: 456–458; Price 2001: 606). Tästäkin huolimatta esimerkiksi Kinnunen (2000: 456–458) on myöntänyt, että sosiaalinen tuki vähenee työpaikoilla epävarmuuden lisääntyessä.

Ilmiössä voisi siis olla samanlaisia piirteitä, kuin organisaatiopolitiikan kokemisessa, jonka yhteys esimies-alaisuhteisiin on todettu negatiiviseksi. Dulebohn ym. (2012: 1729–1730) määrittelevät tämän LMX-suhteista riippuvan tekijän työntekijän subjektiiviseksi mielentilaksi organisaatiossa tapahtuvasta politikoinnista, kuten tehtävien ja tunnustusten jakautumisesta sekä sisäisestä kilpailusta. Organisaation politiikan kokemus heijastelee usein juuri oman aseman kokemusta organisaation hierarkiassa. Korkean LMX-laadun työntekijä on paremmin kontrollissa työstään esimieheltä saamansa tuen ansiosta. Tästä

johtuen voidaan olettaa, että korkealaatuisen esimies-alaisuuden työntekijä arvioi tutkimuksessa oman organisaatiopolitiikan kokemuksensa perusteella saamansa tuen epävarmassa tilanteessa todellisuutta matalammaksi, ja siksi kokee matalan LMX:n työntekijöitä enemmän työn lopettamishaluja. Samasta syystä matalan LMX:n työntekijä saattaa kokea epävarmemman tilanteen työn lopettamishaluja vähentäväksi. Koska näyttää siltä, että yleensä esimiehiltään paljon tukea saavat työntekijät eivät olekaan epävarmassa tilanteessa enää yhtä suosiossa kuin ennen, tuntee matalammaksi LMX-suhteensa kokenut työntekijä organisaatiopolitiikoinnin olevan vähäisempää ja esimiehen tuen jakautuvan tasaisemmin. Tämä vähentää matalampilaatuisen LMX:n työntekijöiden lopettamishaluja.

Laadukkailla esimies-alaisuuteilla on aiemmin todettu olevan huomattavia positiivisia vaikutuksia työntekijöihin, näiden suorituksiin ja työilmapiiriin. Tutkimuksen tulokset vastaavat selvästi ennako-oletuksia ja tukevat ajatusta, että laadukkailla LMX-suhteilla on mahdollisuus vähentää työntekijän epävarmasta tilanteesta syntyvää halua lopettaa nykyinen työ. Tämä tutkimus antaa uutta tietoa nimenomaan LMX:n moderoivasta vaikutuksesta, jota ei aiemmin oltu juurikaan tutkittu. Epämieluisissa muutostilanteissa LMX:n rooli työn lopettamishalujen vähentämisessä on merkittävä. Paljon epävarmuustekijöitä sisältävissä tilanteissa tämän organisaation työntekijät arvioivat LMX:n moderoivan vaikutuksen kuitenkin erilaiseksi.

Esimies-alaisuudesta huolehtimisen merkitystä työntekijän (nimenomaan alaisen) pitämiseen organisaation palveluksessa voi siis tämän tutkimuksen tulosten perusteella pitää suurena myös epävarmassa tilanteessa – tilanteessa, joka vallitsee tällä hetkellä suurella osalla yrityksiä niiden toimialasta ja toimintaympäristöstä riippumatta.

5.2. Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksia tulkitessa tulisi aina ottaa huomioon myös tutkimuksen rajoitukset. Ensinnäkin, koska tutkimus oli poikittainen, ei kausaalisuuden todentaminen ole täysin mahdollista, toisin kuin pitkittäisessä tutkimuksessa. Toiseksi, se, että tutkimuksessa työn epävarmuus jaetaan yksittäisiin osa-alueisiin (epävarmuustekijät, epämieluiset muutokset ja

etenemismahdollisuudet) vaikuttaa tuloksiin ja saattaa laskea tutkimuksen luotettavuutta, mutta niiden käyttämisellä on toisaalta mahdollista löytää muuttujien välisiä yhteyksiä eri tavalla.

Läike-tutkimushankkeen otokseen kuului useita organisaatioita eri toimialoilta ja työntekijöitä organisaation eri tasoilta. Tätä tutkimusta varten käytettiin otoksena yhden palveluorganisaation ei-esimiesasemassa olevien työntekijöiden vastauksia. Kyseinen otos on esimerkiksi sukupuolen, ikäryhmien ja organisaatiossa työskentelyvuosien puolesta hyvin edustava. Silti, kun vastaukset tulevat vain yhdestä organisaatiosta ja ainoastaan ei-esimiesasemassa olevilta työntekijöiltä, se vähentää tulosten yleistettävyyttä. Etenkin LMX-suhteiden arvioimisen kannalta olisi hyvä saada arvio sekä esimieheltä että alaiselta. Myös tietynlainen yleistettävyyttä kärsii, kun tarkastelun alla on vain yksi organisaatio.

Itse kyselyyn tutkimusmetodinä sisältyy muutamia virhemahdollisuuksia. Ensinnäkin, on pohdittava, miten itsearviointi vaikuttaa. Kaikki tilastollisessa tutkimuksessa esiintyvät muuttujat on saatu vastaajien itse täyttämistä kyselylomakkeista. Lisäksi, kuten aiemmin mainittua, kyselylomakkeen vaarana on aina – ehkä jopa haastattelua suurempi – mahdollisuus huolimattomuuteen ja/tai epärehellisyyteen sekä mahdollisuus siihen, etteivät vastaajat ole osanneet arvioida muuttujia riittävän hyvin (Hirsjärvi ym. 2005: 184). Vastausvaihtoehtojen tason voidaan sinänsä olettaa olevan hyvä ja vaihtoehtojen olevan muutenkin selkeitä ja yksiselitteisiä, koska kyselyn on suunnitellut kokeneista tutkijoista koostuva ryhmä.

Tutkimuksessa työntekijöille esitetyt kysymykset on laatinut Läike-tutkimushankkeen tutkijaryhmä, joka on nimenomaisesti pyrkinyt aiempien LMX-mittarien alais-näkökulman rinnalle ottamaan huomioon myös esimiehen näkökulman, jotta samat kysymykset olisi esitettävissä molemmille suhteen osapuolille. Koska tässä tutkimuksessa otetaan huomioon kuitenkin vain alaisten vastaukset, voidaan miettiä, voivatko kysymykset olla liian yleisluontoisia, jotta vastaajien aidot mielipiteet saadaan niillä esiin?

Tutkimuksen rajoituksista johtuen, aihe vaatisi tarkempaa jatkotutkimusta. Pitkittäistutkimuksella, jossa vastaajilta kerättäisiin vastaukset useampana eri ajankohtana, voitaisiin saada luotettavampia kausaalisuuden todentajia. Lisäksi aihetta olisi syytä tutkia sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Jotta LMX-suhteiden laadusta voidaan saada luotettavampaa tietoa, vaatii se kysymysten esittämistä molemmille osapuolille. Tässä tutkimuksessa käytettyä, molemmille suunnattua LMX-mittaristoa voisi hyvin hyödyntää

myös jatkotutkimuksissa, joissa esimiesten ja alaisten vastaukset otettaisiin huomioon. Lisäksi kiinnostavia jatkotutkimusaiheita voisi syntyä LMX:n moderoivasta vaikutuksesta muissa organisaatioissa ja muilla toimialoilla, etenkin erilaisia työn epävarmuustekijöitä sisältävissä tilanteissa.

LÄHDELUETTELO

Abu Elanain, Hossam M. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover [online].

Management Research Review, 37(2) [siteerattu 20.2.2015]. Saatavana World Wide

Webistä: <URL:<http://www.emeraldinsight.com.proxy.tritonia.fi/doi/pdfplus>

[/10.1108/MRR-09-2012-0197](http://www.emeraldinsight.com.proxy.tritonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/MRR-09-2012-0197)>

Ahmed, Ishfaq; Ismail K. W. Wan; Amin M. Salmiah & Muhammad Ramzan (2014).

Influence of Relationship of POS, LMX and Organizational Commitment on

Turnover Intentions [online]. *Organization Development Journal*, 31(1)

[siteerattu 20.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/1544145867>

[/fulltextPDF?accountid=14797](http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/1544145867/fulltextPDF?accountid=14797)>

Ansari, Mahfooz A.; Tan Siew Len & Rehana Aafaqi (2014). Leader-Member Exchange

and Employee Creativity: The Role of Positive Emotion [online]. *Society for*

Industrial & Organizational Psychology (SIOP), Hilton Hawaiian Village,

Honolulu, 15–17.5.2014 [siteerattu 3.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://people.uleth.ca/~mahfooz.ansari/SIOP%2014-Distribution.pdf>>

Atwater, Leanne & Abraham Carmeli (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work [online]. *The Leadership Quarterly*, 20 (2009) [siteerattu 3.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://pdf-release.net/3769020/Leader%E2%80%93member-exchange,-feelings-of-energy,-and-involvement-in-...>>

Beecroft, Dennis; Grace L. Duffy & John W. Moran (2003). *The Executive Guide to Improvement and Change*. Milwaukee, Yhdysvallat: ASQ Quality Press.

Boswell, Wendy R.; Julie B. Olson-Buchanan & T. Brad Harris (2014). I Cannot Afford A Life: Employee Adaption to Feelings of Job Insecurity [online]. *Personnel Psychology*, 67 [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.tritonia.fi/doi/10.1111/peps.12061/pdf>>

Burke, Ronald J. (1998). Correlates of job insecurity among recent business school graduates [online]. *Employee Relations*, 20(1) [siteerattu 5.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.emeraldinsight.com.proxy.tritonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/01425459810369850>>

Cavanaugh, Marcie, A. & Raymond A. Noe (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract [online]. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3) [siteerattu 10.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/224881829/fulltextPDF/B699DE0BB78E4B52PQ/1?accountid=14797>>

Cheng, Ting; Guo-hua Huang; Cynthia Lee & Xiaopeng Ren (2010). Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange [online] *Asia Pacific Journal of Management*, 29 [siteerattu 5.12.2014].
 Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://download.springer.com/static/pdf/520/art%253A10.1007%252Fs10490-010-9227-3.pdf?auth66=1417771338_de8b107d0a59274902e495e73618b182&ext=.pdf>

Cheng, Yawen; Chun-Wan Chen; Chiou-Jong Chen & Tungliang Chiang (2005). Job insecurity and its association with health among employees in the Taiwanese general population [online]. *Social Science & Medicine*, 61 [siteerattu 13.3.2015].
 Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://homepage.ntu.edu.tw/~ycheng/index/PDF/Public_paper/Public_16.pdf>

Chirumbolo, Antonio & Johnny Hellgren (2003). Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study [online]. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2) [siteerattu 5.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://eid.sagepub.com.proxy.tritonia.fi/content/24/2/217.full.pdf+html>>

Dansereau, Fred Jr.; George Graen & William J. Haga (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process [online]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 [siteerattu 16.11.2012]. Saatavana World Wide Webistä (abstrakti ja tekijöiden tiedot): <URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507375900057>>

Dekker, Sidney, W. A. & Wilmar B. Schaufeli (1995). The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study [online]. *Australian Psychologist*, 30(1) [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/061.pdf>>

De Witte, Hans (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues [online]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2) [siteerattu 20.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.researchgate.net/profile/Hans_De_Witte/publication/228079577_Job_insecurity_and_psychological_well-being_Review_of_the_literature_and_exploration_of_some_unresolved_issues/links/53df41560cf216e4210c680b.pdf>

Domenighetti, Gianfranco; Barbara D'Avanzo & Brigitte Bisig (2000). Health Effects of Job Insecurity Among Employees in Swiss General Population [online]. *Cahiers de recherches économiques/ Université de Lausanne, Ecole des HEC*, 9907 [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.researchgate.net/publication/12219296_Health_effects_of_job_insecurity_among_employees_in_the_Swiss_general_population/file/60b7d517ed853ef73a.pdf>

Dulebohn, James H.; William H. Bommer; Robert C. Liden; Robyn L. Brouer, & Gerald R. Ferris (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future [online]. *Journal of Management*, 38(6) [siteerattu 21.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://jom.sagepub.com.proxy.tritonia.fi/content/38/6/1715>>

Graen, George & James F. Cashman (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach [online]. *Organization and Administrative Sciences*, 6(2–3) [siteerattu 16.11.2012]. Saatavana World Wide Webistä (abstrakti ja tekijöiden tiedot): <URL:<http://search.proquest.com/docview/214375500?accountid=14797>>

Graen, George B. & Mary Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective [online]. *The Leadership Quarterly*, 6(2) Summer 1995, [siteerattu 14.11.2012] Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984395900365>>

Griffeth, Rodger W.; Peter W. Hom & Stefan Gaertner (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium [online]. *Journal of Management*, 26(3) [siteerattu 21.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.b.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/detail/detail?sid=d0113f6e-d81c-4cd2-9fb1-9ab1c8d29c7a%40sessionmgr111&vid=0&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=3436379>>

Harris, Kenneth J.; Anthony R. Wheeler & Michele K. Kacmar (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance [online]. *The Leadership Quarterly*, 20 (2009) [siteerattu 20.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:http://ac.els-cdn.com.proxy.tritonia.fi/S1048984309000824/1-s2.0-S1048984309000824-main.pdf?_tid=dd0caa0c-b104-11e4-ab86-00000aab0f6c&acdnat=1423559697_f54f3a6faf7fc1f4c45503f508f62d07>

Hellman, Chan M. (1997). Job Satisfaction and Intent to leave [online]. *The Journal of Social Psychology*, 137(6) [siteerattu 21.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL: <http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/199814601?accountid=14797>>

Hirsjärvi, Sirkka; Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjayhtymä Oy.

Hodgkinson, Gerard P. & Kevin J. Ford (2010). *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010*, 25 [online]. Chichester, Englanti: John Wiley & Sons [siteerattu 14.11.2012]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://books.google.fi/books?id=MkVBx4n5Y6EC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>>

Judson, Arnold S. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, Yhdysvallat: Basil Blackwell, Inc.

Kahumuza, Juliet & Anton F. Schlechter (2008). Examining the direct and some mediated relationships between perceived support and intention to quit [online]. *Management Dynamics*, 17(3) [siteerattu 21.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/200189015/3980B96057D64D59PQ/2?accountid=14797>>

Karkouljian, Silva; Wassim Mukaddam; Richard McCarthy & Leila Canaan Messarra (2013). Job insecurity: a whirlpool of chronic powerlessness [online]. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(1) [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/1355482434/fulltextPDF?accountid=14797>>

Khan, Jahangir & Clas Rehnberg (2009). Perceived job security and sickness absence: a study on moral hazard [online]. *Eur J Health Econ*, 10 [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/215846983/fulltextPDF?accountid=14797>>

King, James E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for Human Resource Management [online]. *Human Resource Management*, 39(1) [siteerattu 5.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/222062753/fulltextPDF?accountid=14797>>

Kinnunen, Ulla; Taru Feldt & Saija Mauno (2005). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kinnunen, Ulla; Saija Mauno; Jouko Nätti & Mika Happonen (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A Longitudinal Study in three organizations in Finland [online]. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4) [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/224879204/fulltextPDF?accountid=14797>>

Lim, Vivien K. G. (1996). Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating Effects of Work-Based and Nonwork-Based Social Support [online]. *Human Relations*, 49(2) [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/231499725/fulltextPDF?accountid=14797>>

Loi, Raymond; Hang-Yue Ngo; Lingqing Zhang & Victor P. Lau (2011). The interaction between leader–member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance [online]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (2011) [siteerattu 3.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.tritonia.fi/doi/10.1348/096317910X510468/pdf>>

Loi, Raymond; Ka W. Chan, & Long W. Lam (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective [online]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (2014) [siteerattu 3.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.tritonia.fi/doi/10.1111/joop.12028/pdf>>

Michael, Daniel F. (2014). The Impact of Leader-Member Exchange, Supportive Supervisor Communication, Affective Commitment, and Role Ambiguity on Bank Employees' Turnover Intentions and Performance [online]. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7) [siteerattu 20.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/1548891045>>

Mäkelä, Liisa; Riitta Viitala; Jussi Tanskanen; Risto Sänntti & Timo-Pekka Uotila (2013).

LÄIKE Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta

[online]. Vaasa: Vaasan yliopisto [siteerattu 23.2.2015]. Saatavana World Wide

Webistä: <URL:http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf>

Paton, Robert A. & James McCalman (2008). *Change Management: A Guide to Effective*

Implementation. 3. painos. Lontoo, Englanti: SAGE Publications.

Pelfrene, Edwin; Peter Vlerick; Michel Moreau; Rupolf P. Mak; Marcel Kornitzer & Guy

De Backer (2003). Perceptions of job insecurity and the impact of world market

competition as health risks: Results from Belstress [online]. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 76 [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana

World Wide Webistä: <URL:[http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost](http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=be784186-83f2-4fdd-95f8-8ca4ecf296ff%40sessionmgr4005&hid=4209)

[/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=be784186-83f2-4fdd-95f8-8ca4ecf296ff%40](http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=be784186-83f2-4fdd-95f8-8ca4ecf296ff%40sessionmgr4005&hid=4209)

[sessionmgr4005&hid=4209](http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=be784186-83f2-4fdd-95f8-8ca4ecf296ff%40sessionmgr4005&hid=4209)>

Price, James L. (2001) Reflection on the determinants of voluntary turnover [online].

International Journal of Manpower, 22(7/8) [siteerattu 21.4.2015]. Saatavana

World Wide Webistä: <URL:[http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview](http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/231920254?accountid=14797)

[/231920254?accountid=14797](http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/231920254?accountid=14797)>

Pučėtaitė, Raminta & Aurelija Novelskaitė (2014). The Effect of Leader-Member Exchange On Organizational Innovativeness: Findings From A Lithuanian Public Sector Organization [online]. *Journal of International Scientific Publications, Economy & Business*, 8 (2014) [siteerattu 2.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.scientific-publications.net/get/1000007/1409338674732477.pdf>>

Robinson, Sandra L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract [online]. *Administrative Science Quarterly*, 41(4) [siteerattu 14.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.a.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dcf64c95-6dff-4c66-bae9-612468832fb9%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4204>>

Rosenblatt, Zehava & Ayalla Ruvio (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: the case of Israeli teachers [online]. *Journal of Organizational Behavior*, 17 [siteerattu 5.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.tritonia.fi/doi/10.1002/%28SICI%291099-1379%28199612%2917:1%2B%3C587::AID-JOB825%3E3.0.CO;2-S/pdf>>

Rosenblatt, Zehava, Ilan Talmud & Ayalla Ruvio (1999). A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and its Effects on Work Attitudes of Israeli Schoolteachers [online]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2) [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.academia.edu/download/30950294/gender98.pdf>>

Roskies, Ethel & Christiane Louis-Guerin (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences: Summary [online]. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5) [siteerattu 20.4.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/228914592?accountid=14797>>

Sahin, Faruk (2011). The Effect of Gender on The Relationship Between Leader-Member Exchange and Intention to Quit [online]. *Ege Academic Review*, 11(2) [siteerattu 20.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://search.proquest.com.proxy.tritonia.fi/docview/868176315/fulltextPDF?accountid=14797>>

SAK (2014). *Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2014* [online]. Helsinki: Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK [siteerattu 7.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2015-2015-01-19>>

Silla, Inmaculada; Francisco J. Gracia; Miguel Angel Mañas & José M. Peiró (2010). Job insecurity and employees' attitudes: the moderating role of fairness [online]. *International Journal of Manpower*, 31(4) [siteerattu 5.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.emeraldinsight.com.proxy.tritonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/01437721011057029>>

Suomen virallinen tilasto (2013). *Työolotutkimus 2013* [online]. Helsinki: Tilastokeskus [siteerattu 4.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf>

Suomen virallinen tilasto (2015). *Työvoimatutkimus 2015* [online]. Helsinki: Tilastokeskus [siteerattu 7.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2015/01/tyti_2015_01_2015-02-24_fi.pdf>

Sverke, Magnus; Johnny Hellgren & Katharina Näswall (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences [online]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3) [siteerattu 13.3.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day_1_reading_material/no%20security.pdf>

van Dam, Karen; Shaul Oreg & Birgit Schyns (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics [online]. *Applied psychology: an international review*, 57(2) [siteerattu 5.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.tritonia.fi/doi/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x/pdf>>

Volmer, Judith; Daniel Spurr & Cornelia Niessen (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement [online]. *The Leadership Quarterly*, 23 (2012) [siteerattu 3.2.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.researchgate.net/publication/233379000_Leadermember_exchange_%28LMX%29_job_autonomy_and_creative_work_involvement_/links/09e41509d290cad4d000000>