



Turun yliopisto  
University of Turku

# **KUN RUOHO EI OLEKAAN VIHREÄMPÄÄ AIDAN TOISELLA PUOLELLA**

**Tapaustutkimus kuntatyönantajalle palaamisen syistä**

Liiketaloustiede, Johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Jani Kurvinen 414315

Ohjaaja:

KTT Juha Laurila

12.10.2013

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

## Sisällysluettelo

KUVIOLUETTELO .....	4
TAULUKKOLUETTELO .....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Aiemmalle työnantajalle palaaminen ilmiönä.....	6
1.2 Palaamiseen liittyvät tutkimusalueet .....	7
1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaavat oletamat.....	9
2 REKRYTOINTI JA SOPIVUUDET PALAAMISEN KESKIÖSSÄ .....	12
2.1 Rekrytointikanavat ja niiden tehokkuus.....	12
2.2 Yksilön sopivuus organisaatioon, työhön ja ympäristöön .....	15
2.3 Palaajien rekrytointi.....	19
2.4 Tutkimuksen viitekehys .....	23
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
3.1 Tutkimuksen laajempi tieteenfilosofinen tausta.....	27
3.2 Tutkimusmenetelmien valinta .....	28
3.3 Aineiston kerääminen .....	33
3.3.1 Litteraatio .....	35
3.3.2 Tutkijan rooli.....	37
3.4 Aineiston kuvailu.....	38
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
4.1 Työskentely alkuperäisellä työnantajalla.....	42
4.1.1 Syyt hakeutua nykyiseen työhön .....	42
4.1.2 Lähteminen ensimmäisestä organisaatiosta .....	45
4.1.3 Organisaatioon sopivuus ja lähteminen .....	51
4.2 Työskentely toisella työnantajalla .....	53
4.2.1 Syyt hakea toiselle työnantajalle .....	53
4.2.2 Realismishokki .....	56
4.2.3 Toiseen organisaatioon sopivuus ja lähdön syyt .....	61
4.3 Paluu entiselle työnantajalle.....	63
4.3.1 Palaamisen mahdollistajat.....	63
4.3.2 Palaamisen syyt .....	67
4.3.3 Muuttuneet käsitykset organisaation hyvistä ja huonoista puolista. 70	
4.4 Tulosten yhteenveto ja paluuprosessin kuvaus .....	73

5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	86
6	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO.....	98
7	LÄHDELUETTELO .....	100
8	LIITTEET .....	105
8.1	Haastattelukirje.....	105
8.2	Haastattelukysymykset .....	105

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Mukailtu malli organisaatioon sopivuusmallista (Kristof 1996, 2) ...	17
Kuvio 2	Viitekehysten kuvaaminen ja palaamisprosessin vaiheet .....	26
Kuvio 3	Ensimmäisen lähdön syyt organisaation ja yksilön sopivuusmallissa (Kristof 1996, 2).....	52
Kuva 4:	Lähdön syyt toisesta organisaatiosta organisaation ja yksilön sopivuusmallissa (Kristof 1996, 2) .....	62
Kuvio 5	Palaamisprosessi, paluun syyt ja palaamisen mahdollistavat tekijät aineiston perusteella .....	83

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Haastateltavien poissaoloajat, työskentely ensimmäisellä työnantajalla ja aika paluusta.....	40
Taulukko 2	Poissaoloajat, työskentely ennen lähtöä sekä lähdön ja paluun syyt .	77
Taulukko 3	Syyt hakeutua takaisin, paluu samaan yksikköön ja haastateltavan aiemmat verkostot.....	79
Taulukko 4	Lähtö–paluu-prosessiin vaikuttaneet tekijät paluuprosessin mukaisesti eriteltynä .....	81

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiemmalle työnantajalle palaaminen ilmiönä

Organisaatiot muodostuvat työntekijöistä, jotka omalla toiminnallaan pitävät organisaatiosta tai useammasta organisaatioista muodostuvan yrityksen toiminnassa. 1900-luvun loppua kohden varsinkin vakituisemmat työtehtävät ovat varsin pitkälle erikoistuneiden ammattilaisten hallussa. Vaikka vähän väliä mediassa voikin lukea massairtisanomisista (Lassila 2013), silti näiden valossa on ristiriitaisia tietoja työnvoiman tarpeesta, kuten lääkärivaje (Lehtinen 2013). Suomessa joillakin aloilla työntekijöiden rekrytoinnit ovat selkeästi vaikeutuneet, ja yrittäjät joutuvat turvautumaan jopa työntekijöiden suoraan etsiessään rakennusalan ammattilaisia (Airola 2011). Tätä voidaan myös kutsua talouselämässä luovaksi tuhoksi. On kuitenkin huomattava, ettei pankin tiskiltä voida siirtyä suoraan ammattimaiseksi kirvesmieheksi ja usein siirtymä vaatisi pitkän koulutuksen ja työkokemuksen alalta.

Useat organisaatiot ovat kokoajan pienessä muutoksessa ja työntekijät vaihtavat välillä työnantajaa. Tilalle rekrytoidaan usein uusi työntekijä, joista kuitenkin huomattava osa voi myös olla työnantaja entuudestaan tuntemia (Tuomaala 2008, 2,8). Organisaatioon palaajista käytetäänkin nimitystä bumerangi-työntekijä (Älä polta urasiltoja! 2009) tai takaisin otettava työntekijä. Entisistä työntekijöistä voidaan käyttää nimeä alumni, joka viittaa henkilöihin joihin pyritään pitämään yhteyttä organisaatiosta poistumisen jälkeenkin. Tässä tutkimuksessa käytetään sanaa palaaja kuvaamaan henkilöä, joka on lähtenyt ja palannut aiemmalle työnantajalleen. Organisaatiosta lähtijöillä on monia lähdön syitä, toiset on irtisanottu, toiset ovat pelästyneet irtisanomisista ja etsineet uuden työn ja osa saattaa olla sapattivapaalla tai äitiyslomalla. Kaikin puolin nämä entiset työntekijät voivat olla juuri niitä osaajia, joita yritys tällä hetkellä tarvitsee. Akateemisissa julkaisuissa suhteet entisiin työntekijöihin ovat jostain syystä varsin vähän kiinnostusta herättänyt aihe. Varsinkin ilmiöön kohdentuneita empiirisiä tutkimuksia on vähän (Tees 2009, 5). Tällöinkin kyse on osin ollut siinä miten potentiaalisia asiakkaita entiset työntekijät ovat (Venkataraman & Day 1998). Palaajia on käsitelty osana yrityksen muita rekrytointikanavia (Taylor & Schmidt 1983) tai osana eläkkeeltä työelämään palaajia (Armstrong-Tassen, Schlosser & Zinni 2012). Tämän lisäksi Tees (2009) on väitöskirjassaan tutkinut palaamista ja siihen johtaneita syitä laajemmin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Syynä tähän saattaa olla se, ettei aiemmin yksinkertaisesti rekrytoitu esimerkiksi irtisanottuja työntekijöitään takaisin (Rehire strategy to gain momentum 2010, 5). Ilmiötä on Suomessa sivuutettu tutkimuksissa jonkin verran Työ- ja Elinkeinministeriössä (Tuomaala 2008, 2, 8; Pitkänen, Luoma, Järvensivu & Arnkil 2009, 19). Palaamista ei ole suoraan tutkittu Suomessa, mutta ilmiöstä on löydetty viittei-

tä esimerkiksi yhteiskuntatieteiden puolelta, esimerkiksi Palosuon (2009) tutkimus käsittelee aihetta. Tarkoituksena tässäkin tutkimuksessa oli tutkia työllistymistä, muttei varsinaisesti sitä palataanko organisaatioon ja miten se tapahtuu. Voi olla, että asia nähdään niin tavanomaisena yrityksissä, ettei sitä tuoda esille. Toisaalta ehkä kysymys ei edes ole rekrytoinneista vaan verkoston hyödyntämisestä tai vanhan tutun tuurauksista, joissa ei välttämättä ole kyse edes virallisesta työsuhteesta. Ilmiön määrittelyssä on siis luotava myös kategorisointia ja tarkennettava, mitä palaaminen tarkoittaa.

Organisaatioon palaaminen on kuitenkin talousalan lehtien otsikoissa ja henkilöstöalan ammattilaiset ovat tunteneet ilmiön ainakin kymmenen vuotta (Sertogly & Berkowitch 2002, 20–21; Facebookstyle site attracts staff on rebound 2007, 12). Tiettyissä yrityksissä entisten työntekijöiden houkuttelu takaisin on ollut systemaattinen tapa jo vuosikymmeniä (Korn 2011, B9). Kyse on ollut osaltaan irtisanomisten johdosta vähennetyn henkilöstön takaisin palkkaamisesta ja toisaalta myös verkoston rakentamista entisistä työntekijöistä (Britt 2002, 25). Organisaatioissa saatetaan irtisanoa henkilöstöä liiankin rankalla kädellä. Sinällään näiden palaajien motivaatio voi olla tiessään (Niemeläinen 2013). Syystä tai toisesta vapaaehtoisesti organisaatiosta lähteneitä ei kuitenkaan välttämättä pidetä potentiaalisina palaajina. Voiko työvoima pulasta kärsivän alan organisaatio sitten kääntää selkensä entisille työntekijöilleen? Ehkä sillä voidaan jopa ratkaista työvoiman saatavuusongelmia. Miten sitten entisiin työntekijöihin pidetään yhteyttä?

Yhtenä tapana pitää yhteyttä näihin organisaation ulkopuolisiin työntekijöihin on nähty yritysten alumni-verkostot. Useilla suurilla yrityksillä on tämän kaltaisia verkostoja, mm McKinsey, Microsoft, Deloitte. (Kulkarni & Osicki 2010, 130.) Deloitteella kolmasosa rekrytoituista työntekijöistä muodostuu näistä organisaatioon palaajista (Sullivan 2006) ja toisessa tutkimuksessa 42 prosenttia haastatelluista rekrytoi silloin tällöin organisaatioon palaajia (Dubie 2006), joten ilmeisesti aivan marginaalisesta ilmiöstä ei ole kysymys. Aiheesta ei kuitenkaan ole Suomessa suoranaisia tilastoja, mutta ilmiöstä ollaan laajemmaltikin tietoisia. Ilmeisesti ilmiö saattaa olla jopa yleistymässä.

*"Tilastosta ei voi päätellä, että työntekijän irtisanominen ja saman henkilön palkkaaminen takaisin olisi yleistynyt, ekonomisti Erkki Laukkanen SAK:sta sanoo. Laukkanen "näppituntuman" mukaan näin on kuitenkin käynyt."* (Niemeläinen 2013)

## 1.2 Palaamiseen liittyvät tutkimusalueet

Palaajat eivät siis ole mitenkään marginaalinen ilmiö, ja ne voidaan liittää useaan tutkimussuuntaan ja myös lähestyä usealta kannalta. Onko palaajien joukolla jotain yhteistä organisaatio ja rekrytointitutkimuksen kannalta? Tämä ryhmä eroaa muista rekrytoitavista ryhmistä ainakin siinä, että sillä on käytännön kokemusta kyseisestä organisaatios-

ta ja siinä työskentelystä. Ei kuitenkaan pelkästään työtehtävästä tai kollegoista, sillä myös organisaatiot saattavat muuttua. Toisaalta varmasti yksi tärkeistä kysymyksistä on miksi palata varsinkin, jos työntekijä on itse lähtenyt organisaatiosta. Eikö työnantajassa ollut silloin vikaa ja eikö lähtijä lähde kohta taas kunhan saa uuden mielenkiintoisen työn. Toisaalta eikö palaaminen kerro, että työpaikka oli ainakin parempi kuin se mihin lähdettiin? Selitysvaihtoehtoja voi siis olla useita ja ne voivat olla ristiriitaisia. Työnantajan näkökulmasta on kuitenkin tärkeää ymmärtää sitä, sitoutuvatko palaajat takaisin tullessaan ja mitkä asiat vaikuttavat tähän sitoutumiseen. Sinällään tämä alue voi tuoda myös uutta perspektiiviä organisaation sitoutumiskeskusteluun ja rekrytointeihin liittyviin henkilöriskeihin.

Palaajat tarjoavat hyvän tavan arvioida sitä miten tieto työstä ja työnantajasta vaikuttavat hakijan palaamiseen. Lisäksi se mahdollistaa sosiaalisten tekijöiden arvioinnin ja miten ne vaikuttavat hakemiseen. Sinällään rekrytointikirjallisuus antaa monia vastauksia miksi työntekijät hakevat tiettyyn työhön ja miksi he pysyvät siellä. Kuitenkaan ei täysin ymmärretä miksi jo kerran yrityksestä lähtenyt palaa takaisin. Yhtenä alueena on tutkittu eläkeläisten halua palata entiselle työnantajalleen, jolloin on myös arvioitu sopivuutta entiseen työhön ja organisaatioon (Armstrong-Tassen ym. 2012, 620–621). Työhön ja organisaatioon sopivuutta käsittelevä kirjallisuus on tutkinut paljon sitä, että soveltuminen työhön ja organisaatioon lisää työhön tai organisaatioon sitoutumista. (Lauver & Kristof-Brown 2001; Kristof 1996). Toisaalta palanneiden työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on nähty yhtenä voimakkaimmista verrattuna muihin kanaviin (Breugh 2008; Zottoli & Wanous 2000; Williams, Labig & Stone 1993). Yhtenä selityksenä on esitetty realistisia työnkuvauksia. Tällöin palaajalla on ensikäden tietoa millaiseen työhön ja työpaikkaan on hakeutumassa. (Breugh & Starke 2000, 441.) Palaajien osalta kyse voi olla realistisen tiedon puutteesta muiden yritysten osalta. Toisin sanoen hyvä työntekijä kelpaa kilpailijalle ja työntekijä houkutellessaan töihin ylisuurilla lupauksilla tai ainakin työntekijä haluaa nähdä onko ruoho vihreämpää aidan toisella puolella. Toisaalta takaisin palaaminen voi olla riskien välttämistä, paluuta tuttuun ja turvalliseen työympäristöön. Organisaatioon palaajien tutkiminen mahdollistaa ryhmän tutkimisen, jolla oletusarvoisesti on selkeästi realistinen kuva työstä ja organisaatiosta, johon palataan. Mutta eikö olisi luonnollista, että lähtijällä on myös selkeät realistiset syyt lähteä organisaatiosta, toisin sanoen on olemassa tyytymättömyystekijöitä. Tuskin työtä vaihdetaan, jos siihen ollaan täysin tyytyväisiä. Aihetta tutkittaessa on siis arvioitava lähdön syyt, palaamisen syyt, palattiinko samaan työhön, ovatko työkaverit ja esimies samat kuin aiemmin. Lisäksi on otettava huomioon se oliko työntekijöillä mahdollisuutta työllistyä muualle.

Verquer, Beehr & Wagner (2002, 485) huomauttavat, että henkilön sopeutumista ja sopivuutta (fit) olisi syytä tutkia sekä ennen organisaatioon tulemistä ja organisaatiosta poistumisen jälkeen painottaen eri sopivuus mittareiden validiteettia tuloksien ennusta-



misessa. Kysymys voi myös olla siitä, onko palaavilla henkilöillä joku tietty sopeutuminen tehtävään, organisaatioon tai johonkin muuhun yhteiseen seikkaan. Palaamistilanteessahan sopivuus johonkin seikkaan on suurempi paluuorganisaatiossa verrattuna toiseen työhön. Asiaa onkin tärkeää arvioida kolmessa vaiheessa, kun ensimmäisen kerran lähdetään toiseen organisaatioon, sitten miten organisaatio vastaa odotuksiin ja miten sinne sopeudutaan ja kolmanneksi miksi sieltä palataan. Oletuksena on, että työpaikan vaihtamiseen on jokin syy. Huomattavaa on, että se voi olla myös organisaatiosta riippumaton, kuten halu nähdä uutta. Toisaalta paluuvaiheessa vaihtamisen syy muuttuu, koska ”halu nähdä uutta” on tuskin syynä, jos palataan samaan tehtävään. Tarkoituksena onkin nähdä niitä tekijöitä, joiden takia työntekijä palaa ja onko niiden takana hyvä sopivuus organisaatioon, työhön, kollegaan tai johonkin muuhun tekijään. Ainakin henkilöstökäytäntöjen suhteen työhön ja organisaatioon sopivuus vaikutti haluun lähteä työstä (Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe 2011, 158). Tällöin voidaan olettaa, että työntekijät lähtevät, koska eivät tiedä, että oman työpaikan henkilöstökäytännöt ovat paremmat. Ehkä myös muilla käytännöillä on merkitystä. Voidaankin miltei olettaa, että palaaminen tapahtuu, kun henkilön tieto on lisääntynyt.

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaavat olettamet

Tutkimuksessa tärkeänä tutkimusta ohjaavana tekijänä ovat tutkimuskysymykset. Toisin sanoen tarvitaan ongelma mihin lähdetään etsimään ratkaisua. Tutkimuskysymysten taustalla ovat hypoteesit tietyistä aiheeseen liittyvistä perusolettamista. Hypoteesien ja tutkimuskysymysten luomista on ohjannut Niiniluodon (1987, 133) käsitys hypoteesien perusvaatimuksista: Hypoteesin tulee selittää tutkimuksen lähtökohtana olevat tosiasiat ja säännönmukaisuudet, hypoteesin tulee olla loogisesti riidaton ja mahdollisimman täsmällisesti muotoiltu, periaatteessa testattavissa, informatiivinen ja yksinkertainen. Tätä listaa on käytetty myös hyödyksi tutkimuskysymysten rakentamisessa ja työhypoteesien määrittelyssä. Hypoteesien olettamet tulevat aiemmasta tutkimuksesta, joissa on käsitelty palaamisilmiötä osana muuta tutkimusta tai joiden voidaan relevantisti nähdä tukevan tai vaikuttavan palaamiseen.

Tavoitteena on saada tarkempi kuva palaamisesta yksilöiden kannalta. Tarkemmin ottaen mielenkiinnon kohteena ovat palaamisprosessi ja palaamisen syyt. Oletuksena on, että työpaikkaa vaihdetaan, koska ollaan tyytymättömiä nykyiseen työhön. Tyytymättömyys voi myös olla sitä, että nähdään toisen työn mahdollisuudet houkuttelevampina kuin nykyisen työn. Toinen pääoletus on, että työnpaikanvaihtajilla on mahdollisuus vapaasti valita oma työnsä. Kolmas oletus liittyy tiedon asymmetriaan. Työpaikoista ei ole saatavilla täydellistä tietoa, jota verrata vaan enemmänkin toimitaan julkistetun tiedon varassa. Nämä oletukset vaikuttivat niin tutkimuskysymysten rajaamiseen

kuin työhypoteesien määrittelyynkin. Työhypoteesit ja tutkimuskysymykset loivatkin selkeän punaisen langan, jota seurata tutkimuksen edistyessä. Sinällään työhypoteesit ja kysymykset saattavat tutkimuksen edetessä tarkentua ja samoin oletuksia joudutaan arvioimaan uudestaan. Toisaalta tavoitteena ei ole oletusten testaaminen, vaan vastausten löytäminen tutkimuskysymyksiin. Tutkimus voidaan myös nähdä jälkipositivisesta näkökulmasta, jossa on tärkeää selvittää myös omat ennakkoasenteensa ja pyrkiä riittävän tarkasti kuvailemaan tutkimukseen vaikuttavia oletuksia. (Raunio 1999, 63–64.) Sinällään aineisto rajasi myös tutkimusta, koska aineisto koostui palaajien haastatteluita ja näin ollen aiheessa pyritään keskittymään siihen miten palaaminen koetaan ja mitä palaamisprosessissa tapahtuu. Yksi tärkeä varsinaisesti tutkimuskysymyksiin liittymätön seikka, mutta tutkimuksen kannalta olennainen asia, johon otetaan kantaa, on se miten palaajien rekrytointi voidaan kategorisoida osaksi rekrytointitutkimusta. Tämän asian problematiikkaan on pureuduttu tarkemmin kirjallisuuskatsauksessa ja loppupäätelmissä.

Tutkimuskysymykset rajaavat työtä vielä tarkemmin ja ne toimivat perustana esimerkiksi haastattelukysymyksille ja tutkimusasetelmalle. Tutkimuskysymystä rajataan avustavilla tutkimuskysymyksillä. Näillä keskitytään niihin alueisiin, joilla kirjallisuuden perusteella voitaisiin olettaa olevan vaikutusta. Kysymyksiä ohjaavat myös hypoteettiset oletamat, jotka nousevat kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Päättämiskysymys on – **Mikä saa työntekijät palaamaan aiemmalle työnantajalleen?** Hypoteesina on se, että on olemassa tiettyjä ilmiöön liittyviä syitä, joiden seurauksena palaamispäätökseen päädytään. Tätä kysymystä lähestytään kirjallisuuden perusteella seuraavista näkökulmista. Lisäksi niissä on arvioitu hypoteesin muodossa sitä, mikä merkitys kysymyksillä kirjallisuuden perusteella on palaamiselle.

- Vaikuttaako puutteellisen tiedon perusteella tehty päätös siirtymisestä toiseen organisaatioon yksilön palaamisen?
  - Yksilön tieto ei ole täydellistä, siksi lähdetään huonompaan organisaatioon.
- Vaikuttavatko organisaatioiden, esimiehen tai kollegoiden ja yksilöiden sopivuuden erot palaamiseen?
  - Yksilö pyrkii valitsemaan itselleen sopivimman työpaikan.
- Mitkä asiat sitovat yksilöä organisaatioon ja vaikuttavat näin palaamiseen?
  - Yksilö on sidoksissa myös entisiin kollegoihinsa ja esimieheensä.

Ensimmäiseksi oletetaan yksilön toimivan rationaalisesti. Tällöin oletettavasti pyrkimys on siirtyä aiempaa parempaan työhön. On mahdollista, että tiedon asymmetrian vuoksi yksilö tekee välillä virheellisiä päätöksiä. Tietyissä tilanteissa on nähty, että nykytilan ja odotettava tila vaikuttava yksilön päätöksiin palata (vrt. eläkeläisten palaaminen työelämään, Armstrong-Tassen ym. 2012). Tähän voidaan myös liittää organisaation sopivuus, koska organisaatioon sopivuus vaikuttaa myös lähtöhalukkuuteen. Toisena

seikkana pitää huomioida ne ilmiön puolet, jotka sitovat yksilöä organisaatioon. Ne voidaan jakaa kahteen ryhmää: lähdön syiksi ja paluun mahdollistaviksi tekijöiksi. Näissä voidaan puhua tietyistä sopivuustekijöistä organisaation lisäksi kuten entisistä kollegoista, joiden vaikutus jatkuu myös organisaatiosta lähtemisen jälkeen.

Tutkimuksessa painotetaan siis organisaatioiden erojen arviointia sopivuuden kannalta. Tämä on yksi mahdollinen selitys sille, miksi palataan vanhaan työhön. Toisena asiana arvioidaan syitä, jotka saavat henkilön palaamaan entiseen organisaatioon. Oletuksena on, että vaikka henkilö kokee organisaation huonoksi ja mahdollisesti huonommaksi, on yksilöllä mahdollisuus siirtyä kolmanteen organisaatioon palaamisen sijasta. Kyse on siis niistä syistä miksi valitaan entinen työnantaja. Oletettavasti rationaalinen yksilö siirtyy pois toiseen organisaatioon organisaatiosta, jossa ei viihdy. Tästä lähdettäessä ei luulisi palaamisen organisaatioon, josta lähdettiin viihtymättömyyden vuoksi, olevan kovinkaan korkealla sijalla. Kuitenkin organisaatioon, josta lähdetään tyytymättömyyden vuoksi, palataan takaisin. Puutteellisen tiedon vuoksi yksilö ei ehkä valitse parasta vaihtoehtoa vaan entistä huonomman. Tällöin ehkä palaaminen saattaa olla houkuttelevaa, koska pyritään parantamaan omaa asemaa. Tällöin kuitenkin on oltava seikkoja, jotka houkuttelevat yksilöä takaisin päin eli nähdään tietyt sopivuustekijät niin houkuttelevina, että palataan. Tutkimuksessa käytetään sanaa sitoutuminen, mutta asiaa tarkastellaan sopivuuksien mukaan ja myös niistä asioista, jotka henkilö kuvailee olevan hyvin organisaatiossa. Tärkeää on tunnistaa näitä seikkoja aineistossa ja tuoda niitä esille analyysissä.

Empirian kautta voidaan siis havainnoida tutkimuskysymyksiin liittyviä todellisuuden ilmentymiä, minkä ansiosta voidaan tukea tai kyseenalaistaa aiempaa deduktiivista päätelmäketjua. Käytännössä puhutaan kuitenkin induktion ja deduktion vuorottelusta. Tämä on välttämätöntä myös vahvasti aineistoon pohjautuvassa ja vähän kiinteää teoriaa omaavassa tutkimuksessa, koska tutkimusprosessi lähtee ongelmasta ja siihen esitetyistä ratkaisusta eli hypoteesista. Muutoin tutkimusaiheeseen liittyvien tosiasioiden määrä olisi rajaton, kuten johdannosta voidaan alustavasti havaita. Tärkeää onkin ymmärtää mitkä seikat ovat relevantteja ja mitkä irrelevantteja tutkimuksen kannalta. (Niiniluoto 1983, 122.) Hypoteesin ja tutkimuskysymysten onkin tältä osin ohjattava tutkimusta ja tutkijaa huomaamaan olennaiset seikat, kuitenkin rajaamatta ilmiötä liikaa, koska aihealueesta ei ole muodostunut vielä yhdenmukaista normia. Tutkimusta rajataan selkeästi yksilön näkökulmaa kohden, mutta se on toisaalta hyvin relevantti myös yleisemmin organisaation ja rekrytointien näkökulmasta, koska yksilön näkökulma vaikuttaa vahvasti ratkaisuihin, kuten lähteä tai jäädä. Nämä ovat toisaalta organisaation kannalta tärkeitä seikkoja, joihin pyritään esimerkiksi sitouttamisella tai rekrytoinneilla vaikuttamaan. Organisaation näkökulmasta pyritään siis ymmärtämään yksilön käytöstä, jotta organisaation toiminnasta tulisi ennakoitavampaa ja tiettyjä riskejä sekä kustannuksia voitaisiin pienentää.

## 2 REKRYTOINTI JA SOPIVUUDET PALAAMISEN KESKIÖSSÄ

### 2.1 Rekrytointikanavat ja niiden tehokkuus

Rekrytointitapahtumaa voidaan kuvata sanoilla prosessi, kanava ja metodi<sup>1</sup> (Breugh 2008, 104–118). Prosessi sisältää rekrytoinnin tavoiteasetannan, rekrytointistrategian, rekrytointitoimet, hakijoiden houkuttelun sekä rekrytoitujen säilyttämisen ja lopuksi nämä johtavat tiettyihin rekrytoinnin tuloksiin (Breugh 2008, 104). Breughin (2008, 104) mukaan rekrytointimetodit sisältyvät rekrytointitoimiin. Toisaalta vastaavissa aiemmissa tutkimuksissa puhutaan rekrytointilähteistä<sup>2</sup> (Zottoli & Wanous 2000; Breugh & Starke 2000) tai kanavista (Johansson 2009, 17). Rekrytointikanavat sanana viittaavat ehkä liiaksi esimerkiksi myynti- tai markkinointikanaviin ja se onkin ehkä enemmän viestinnällinen termi. Koontitutkimuksissa käytetään useimmin sanoja metodi tai lähde, viitaten rekrytointitapaan tai työntekijäresurssin lähteeseen (Breugh 2008; Breugh & Starke 2000; Zottoli & Wanous 2000). Tutkimuksessa käytetään kuitenkin sanaa kanava osin synonyyminä sanoille tapa ja menetelmä, koska se on alan suomenkielisessä kirjallisuudessa vakiintunut termi. Esimerkiksi (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 328–329)

Rekrytointikanavat voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoisiksi rekrytointikanaviksi voidaan lukea työpaikkailmoitukset, vuokratyövoimaa tarjoavat yritykset, oppilaitosrekrytointi ja työvoimatoimistot (Zottoli & Wanous 2000, 356–364; Vanhala ym. 2002, 327–329) Myöhemmässä Breughin (2008, 113–114) meta-analyysissä nostetaan uutena suuntauksena internetrekrytointi joko yrityksen omien sivujen tai rekrytointi-ilmoitustaulua ylläpitävän yrityksen sivustoton kautta. Uusin paljon keskustelua herättävä trendi näyttäisi olevan sosiaalinen media, mm. (Beacham 2012). Sisäisiksi rekrytointikanaviksi luetaan sisäiset rekrytoinnit ja työpaikkailmoitukset. Sisäiset rekrytointikanavat liittyvät myös vahvasti yrityksen urakiertojärjestelmään. (Vanhala ym. 2002, 327–328). Jako sisäisiin ja ulkoisiin kanaviin ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen. Vaikeammin määriteltäviä ovat työntekijöiden suosittemat rekrytoinnit ja palaajien rekrytoinnit. Lisäksi on kolmas ryhmä, joka voidaan nähdä omana ryhmänään, ovat oma-aloitteiset työnhakijat. Tällä tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka eivät hae tiettyä paikkaa vaan ottavat yritykseen yhteyttä esimerkiksi avoimella hakemuksella, soittamalla tai tulevat kyselemään töitä. (Zottoli & Wanous 2000, 356.) Toisaalta ei ole selvää, onko esimerkiksi palaajien rekrytointi erillinen rekrytointimethodi, koska palaaja on voi-

---

<sup>1</sup> Process, channel, method

<sup>2</sup> Recruitment source

nut saada tietonsa työpaikan avautumisesta edelliseltä kollegalta tai työpaikkailmoituksesta. (Breugh 2008, 109). Toisin sanoen työnhakija voi käyttää useampia rekryointikanavia samanaikaisesti. Sama ongelma sisältyy rekryointikanavien luokitteluun virallisiin ja epävirallisiin rekryointikanaviin. Virallisiin rekryointikanaviin kuuluvat ulkoiset rekryointikanavat ja epävirallisiin lasketaan sisäisten kanavien lisäksi uudelleen rekryoinnit, suosittelijat ja oma-aloitteiset hakijat (Zottoli & Wanous 2000, 356).

Myös tutkimukset ovat keskittyneet hiukan eri kanaviin, ja osassa tutkimuksia on kanavia yhdistelty, esimerkiksi jälleenrekryointi on luokiteltu samaksi kuin suosittelijoiden kautta tulleet (Zottoli & Wanous 2000, 354–363). Alla koonti rekryointikanavista Zottolia & Wanousia 2000 sekä Breughia 2008 mukailtuna:

- mainostaminen
- työ- ja elinkeinotoimisto<sup>3</sup>
- työntekijöiden suosittelut
- jälleenrekryointi ja palaaminen
- ystävän tai sukulaisen suosittelu
- sisäinen työpaikkailmoittelu
- oppilaitosrekryoinnit
- kliininen työharjoittelu (sairaanhoitajat)
- rekrytoijan vierailu kampuksella
- rekrytoija
- yliopiston rekryointipalvelut
- rekryointimessut
- verkkorekryointi

Rekryointien tehokkuutta on tutkittu eri rekryointikanavien kannalta. Rekryointien onnistumista on arvioitu vaihtuvuuden ja työssä selviytymisen, työsuhteen pituuden, lopettamisaikojen, työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen, poissaolojen ja työtehokkuuden kannalta (Zottoli & Wanous 2000, 354). Näiden rekryoinnin jälkeen tapahtuvien asioiden lisäksi voidaan arvioida sitä miten rekryointiprosessi toimii ennen työtarjoituksen hyväksymistä. Ennen rekryointia arvioitavia asioita ovat hakijoiden määrä, laatu, monimuotoisuus ja työtarjoituksen hyväksyvien määrä. (Breugh & Starke 2000, 409.) Luonnollisesti rekryointi on kokonaisuus, jossa ennen työsopimuksen solmimista tapahtuvat asiat saattavat vaikuttaa työssä selviytymiseen. Tutkijat ovat osin sitä mieltä, että tietyt rekryointikanavat tuottavat eri laatuista rekryointeja. Sisäinen rekryointi on osoittautunut tehokkaammaksi tavaksi hoitaa rekryointeja. (Zottoli & Wanous 2000, 356–364). Syiksi on esitetty hakijoiden parempi tuntemus organisaatiois-

---

<sup>3</sup> Lähde käyttää sanaa työvoimatoimisto, mutta Suomessa käytetään nykyisin nimitystä työ- ja elinkeinotoimisto työvoimatoimiston sijaan.

ta ja työn vaatimuksista, koska eri rekrytointikanavat tavoittavat erityyppisiä henkilöitä. Toisena vaihtoehtona nähdään sosiaaliset suhteet, jolloin eri kanavista rekrytoitavia kohdellaan eri tavoin. (Zottoli & Wanous 2000, 366–368.)

Realismihypoteesi on saanut paljon kannatusta tutkijoiden keskuudessa. Kyseisessä olettamassa epäviralliset tai sisäisten rekrytointien tehokkuuden arvellaan perustuvan näiden hakijoiden mahdollisuuteen saada realistisempaa tietoa organisaatioista, joihin he hakevat töihin. Lisäksi sen uskottavuutta ovat parantaneet huomattavasti siihen liittyvät tutkimusalueet kuten realistiset työpaikkakuvaukset<sup>4</sup> sekä työpaikkaan liittyvät toteutuneet ja toteutumattomat odotukset. (Zottoli & Wanous 2000, 374).

Perustavaa laatua olevana oletuksena realistisissa työpaikkakuvauksissa on se, että työnhakijoilla on epäselvä kuva hakemastaan työstä. Koska monet työnantajat haluavat näyttää mahdollisimman hyviltä työpaikoilta, pettyvä työnhakijat helposti aloitettuaan uudessa työssä. Tällöin korkealle asetettuja odotuksia on korjattava realistisemmiksi ja tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä aloittaneessa työnhakijassa. Siksi työnantajien olisikin annettava mahdollisimman realistinen kuva työstä hyvine ja huonoine puolineen. Vaikeutena tekijänä taustalla on työntekijöiden omaehtoinen karsinta, jo työhönotto vaiheessa. Luonnollisesti tämä vuoksi työhön valikoitui siinä paljon paremmin selviäviä hakijoita. Tähän liittyy kuitenkin kaksi premissiä: hakijoilla on epärealistiset odotukset työstä sekä heillä on mahdollisuus ja halu keskeyttää työnhakuprosessi, jos työ ei vaikuta mielekkäältä. (Breugh 2008, 105–106.) Huomattavaa on se, että hakijan saama realistinen tieto vaihtelee ja se voi olla hakijan kannalta epärelevanttia tai liian yleismaailmallista, kuten ”palkkamme ovat kilpailukykyiset” (Breugh & Starke 2000, 418.)

Odotuksiin liittyvät myös hakijan psykologiset tekijät. Ankkurointi ja sopeutuminen tarkoittavat sitä, kun on muodostettu alustava käsitys aiheesta, yksilöt eivät yleensä muuta sitä. Toisin sanoen, mikäli hakijalla on jo valmiiksi mielipide työtehtävästä, edes realistinen kuvaustyöstä ei vaikuta tähän mielipiteeseen. Myös hakijan kokemus ja tiedot vaikuttavat hakijan mahdollisuuksiin selvittää paikan houkuttelevuutta. Hakijan on ilman kokemusta vaikeaa ennakoita omaa reaktiotaan työn ominaispiirteisiin. (Breugh 2008, 107.) Viimeisenä tekijänä Breugh (2008, 107) listaa hakijan itsetuntemuksen eli, mitä henkilö haluaa työltään. Usein henkilöillä saattaa olla liian hyvä kuva omista kyvyistään, ja luonnollisesti tämä vaikuttaa oma-aloitteiseen karsintaan työnhakuvaiheessa. Lisäksi heikko itsetuntemus saattaa aiheuttaa ongelmia henkilön työhön sopimisessa. Tällöin yksilö tajuaa vasta työssä, ettei se sovikaan hänelle ja suoriutuminen sekä sitoutuminen työhön ovat heikompia. (Breugh 2008, 112.)

Phillips (1999, 687) on omassa meta-analyysitutkimuksessaan kritisoinut realistisia työkuvauksia siitä, etteivät tutkimusten yhteiskorrelaatiot olleet kovinkaan suuria. Bre-

---

<sup>4</sup> Realistic job preview, RJP

ugh (2008, 107) huomauttaa, että monissa Phillipsin (1999, 677), arvioimista tutkimuksissa oli aineistona käytetty opiskelijoita. Lisäksi Breugh (2008, 107) kritisoi Phillipsin tutkimusta siitä, että monessa tapauksessa oli tutkittu jo orientaationsa aloittaneita yksilöitä, muttei kuitenkaan tilannetta ennen varsinaista rekrytointia. Myöskään tässä ei otettu huomioon, sitä oliko yksilöillä mahdollisuus kieltäytyä tarjotusta työstä (Breugh 2008, 107). Onkin tärkeää ymmärtää se, että yksilöiden tiedot ja kokemukset vaikuttavat odotuksiin. Varmasti useamman vuoden työkokemuksen jälkeen odotukset ovat realistisemmalla tasolla. Toisaalta opiskelijoilla tai muuten kokemattomilla saattaa olla liian korkeat odotukset ja samalla heikommat kyvyt arvioida saamaansa tietoa työtehtävien vaativuudesta ja omasta soveltuvuudesta. (Breugh 2008, 107.)

Useissa tutkimuksissa on painotettu rekrytinnin jälkeistä onnistumista, vaikka parempien rekrytointikanavien kautta tulisi saada myös parempia hakijoita (Breugh 2008, 108). Tämä tarkoittaa myös sitä, että ei voida täysin sulkea sopeutumisen merkitystä osana rekrytointien onnistumista, mikäli ei pystytä osoittamaan juuri tiettyjen kanavien tuottavan parempia hakijoita. Tutkimusta olisikin hyvä siirtää enemmän kanavien tuottamiin hakijoihin, koska muutoin rekrytointisysteemi jo sinällään karsii epätyytyttävät hakijat, jolloin tämä vähentää eroja eri ryhmissä (Breugh 2008, 108). Toisaalta on myös syytä huomioida eri kanavien erilainen toimintatapa. Hakijoiden karsinta voi tapahtua jo silloin, kun suosittelija miettii sopiiko kyseinen henkilö kyseiseen tehtävään. Myös organisaatioon palaajien karsinta tapahtuu viimeistään hänen lähtiessään organisaatiosta, koska kynnys on varmasti korkeampi hakea työhön, jossa ei pärjännyt tai viihtynyt kovinkaan hyvin. Työnantajan käytöksellä voi olla vaikutusta päätökseen palaako hän vai ei. Breughin (2008, 109) mukaan tulisikin tarkastella erillisiä rekrytointikanavia eikä ryhmitellä niitä esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin rekrytointitapoihin. Onkin tärkeää ymmärtää kokonaisuutta ja miten, sekä missä vaiheessa esimerkiksi kiinnostus työpaikkaan syntyy tai missä vaiheessa työnhakijoita karsitaan.

## **2.2 Yksilön sopivuus organisaatioon, työhön ja ympäristöön**

Osana rekrytointikirjallisuutta on syytä käsitellä myös henkilön sopivuutta osana tehokasta ja toimivaa rekrytointia. Vaikka rekrytoinneissa usein painotetaan sopivan henkilön houkuttelemista ja valikoimista, on vähintään yhtä tärkeää ymmärtää, mikä saa yksilön pysymään organisaatiossa. Rekrytoinnissa tavoitteena onkin saada työhön ja organisaatioon sopiva henkilö (Muchinsky & Monahan 1987, 272). Sopivuus tiettyyn työhön tai organisaatioon on nähty vaikuttavat rekrytoitujen haluun vaihtaa työtä ja samalla työtyytyväisyyteen (Verquer ym. 2003, 484–485). Lisäksi henkilön ja organisaation välinen yhteensopivuus on nähty tärkeänä asiana sekä rekrytoinnissa että työntekijöiden vaihtuvuudessa (Kristof 1996, 18). Perinteisesti tutkimuksessa on keskitytty juuri työ-

hön tai organisaatioon sopivuuteen<sup>5</sup> (Lauver & Kristof-Brown 2001, 454). Terminä käytän sopivuutta, koska soveltuvuus on enemmän yhdensuuntaista arviointia, mutta sopivuus sisältää myös kehittymisen ja toisaalta myös yksilön kokemuksen organisaation sopivuudesta. Kuitenkin sopivuudella voidaan myös viitata siihen, että henkilö myös rekrytoinnin jälkeen sopii työyhteisöön tai työhön. Työhön sopivuudella tarkoitetaan työnvaatimusten ja henkilön osaamisen yhteensopivuutta ja myös sitä miten hyvin työ tyydyttää yksilön tarpeet. Organisaatioon sopivuudella tarkoitetaan sitä, kun ihmiset ja organisaatio tyydyttävät toisen tarpeet tai ainakin toinen tekee niin. Niillä on myös perustavaa laatua olevia yhteisiä tuntomerkkejä tai piirteitä. (Lauver & Kristof-Brown 2001, 454–455; Kristof 1996, 2–5.) Yksinkertaistettuna työhönsopivuus liittyy suoranaisesti tiettyyn työtehtävän vaatimukseen vastaamiseen, kun taas organisaatioon sopivuus henkilön ja organisaation arvojen ja tavoitteiden yhteensopivuuteen. Pelkät työhön tarvittavat taidot eivät riitä ellei työntekijän arvomaailma kohtaa organisaation kanssa. (Boon, ym. 2011, 140.) Organisaatioon sopivuutta voidaan myös arvioida sen mukaan miten yksilö sopii organisaation yhteisten tekijöiden puolesta ja miten organisaation ja yksilön tarpeet ja mahdollisuudet tyydyttää tarpeet kohtaavat. (Kristof 1996, 4.) Supplementtisopivuus organisaatioon tarkoittaa yksilön ominaisuuksien samankaltaisuutta eli yhteensopivuutta muihin yksilöihin tietyssä ympäristössä. Komplementtisopivuus taas tarkoittaa sitä, että yksilö täydentää organisaatiota.<sup>6</sup> Supplementtiin sopivuuteen vaikuttavia piirteitä ovat organisaation kulttuuri, ilmapiiri, arvot, tavoitteet ja normit. Yksilön puolelta näitä asioita ovat persoonallisuus, arvot, tavoitteet ja asenteet. (Kristof 1996, 3–4.) Komplementtiin sopivuuteen vaikuttavat organisaation puolelta tarve resursseista kuten ajasta, työpanoksista, sitoutumisesta, kokemuksesta ja tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista.<sup>7</sup> Yksilö pyrkii mahdollisimman hyvin vastaamaan näihin vaatimuksiin hallitsemalla ja kehittämällä näitä ominaisuuksia. Toisaalta yksilön vaatimukset ovat resurssien osalta taloudellisia, fyysisiä, psykologisia sekä mahdollisuuksia liittyen tehtäviin ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Sinällään henkilön sopiminen työhön liittyy näihin komplementtisiin tekijöihin. Vaikka on esitetty, että organisaation piirteet vaikuttavatkin sen tarpeisiin ja mahdollisuuksiin vastata tarpeisiin. Ne kuitenkin nähdään erillisinä ulottuvuuksina, joissa sopivuus tai sopimattomuus voi ilmetä. (Kristof 1996, 4,8.) Työnkuva-analyysi ja sen perusteella rekrytointi on komplementin sopivuuden

---

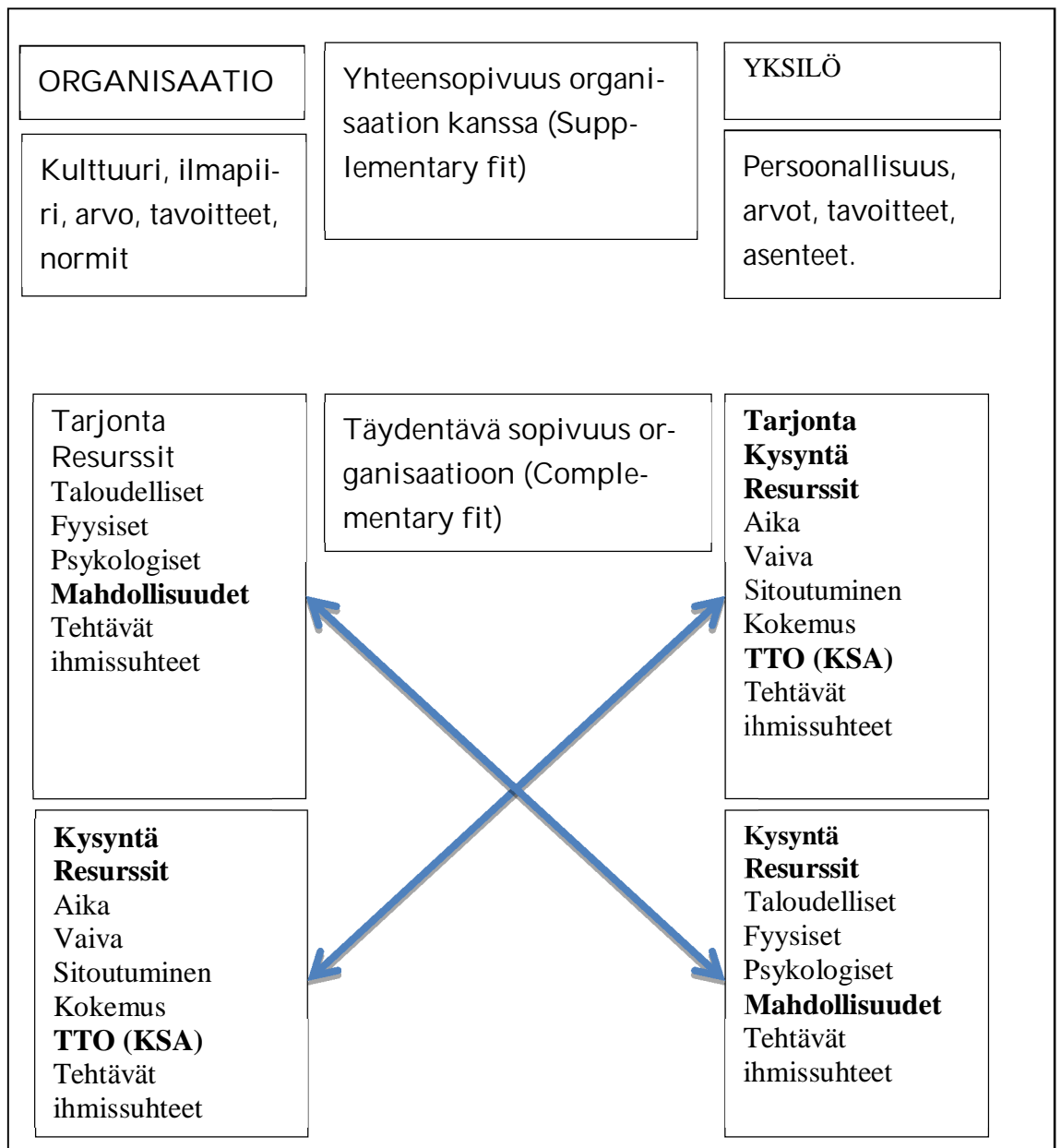
<sup>5</sup> Person-Job fit ja Person-Organization fit

<sup>6</sup> Supplementary fit ja Complementary fit.

<sup>7</sup> KSA, Knowledge, skills, abilities, josta suomenkielinen lyhennys TTO, eli tiedot, taidot ja ominaisuudet.



arviointi työkalu. Kyse onkin tarpeiden ja tarjonnan yhdistämisestä. (Muchinsky & Monahan 1987, 272.)



Kuvio 1 Mukailtu malli organisaatioon sopivuusmallista (Kristof 1996, 2)

Mallin vahvuus on juuri sen ajatus eri sopivuuksien erottelusta, toisaalta vaikeutena on se, että organisaation ja yksilön piirteet vaikuttavat vaatimuksiin ja kykyyn vastata näihin vaatimuksiin. Rajan vetäminen tiettyyn pisteeseen on vaikeaa. Mallissa yksilön vaatimukset ja organisaation tarjonta voidaan nähdä osana palkitsemista ja taasen organisaation vaatimukset ja yksilön tarjonta vastaa yksilön suoriutumisen arviointia. Kuitenkin esimerkiksi palkitsemisen osana voidaan nähdä yksilön tietojen, taitojen ja kyvykkyyden karttuminen (Mathis & Jackson 2009, 130). Sinällään nämä voidaan

osaltaan nähdä osana tehtäviin liittyvinä mahdollisuuksina. Ehkä malli ei täysin vastaa esimerkiksi nykyaikaista työelämää, missä työntekijöiden tulee kehittää omia taitojaan, tietojaan ja kyvykkyyttään pysyäkseen työelämässä.

Sopeutumistutkimukseen on luotu käsitteitä, joille pääkäsitteenä on yksilön ympäristöön sopeutuminen. Tämän alle on koottu käsitteitä kuten yksilön sopivuus ympäristöön, ammattiin, organisaatioon, työhön, ryhmään eli kollegoihin sekä esimieheen. Tosin muut kuin organisaatioon ja työhön sopivuus ovat enemmän käsitteellisellä tasolla. (Lauver & Kristof-Brown 2001, 454.) Ympäristöön sopivuutta on tutkittu pitkälti osana henkilöstön valintaprosessia, kuitenkin aiheeseen liittyvät henkilöstöhallinnon käytännöt vaikuttavat pitkälti rekrytoinnin jälkeen. (Boon, ym. 2011, 138.) Vaikka ymmärrettävästi rekrytointivaiheessa pyritään sopivimman henkilön valintaan, on kuitenkin huomioitava, että koulutukset, uudelleensijoittamiset ja uralla kehittyminen vaikuttavat siihen, miten hyvin yksilön taidot sopivat työhön. (Boon, ym. 2011, 140) Käytännöt eivät kuitenkaan suoraan aiheuta halua lähteä vaan toimivat enemmän välillisessä roolissa (Boon, ym. 2011, 156). Kyseessä onkin ilmeisesti enemmän kokemus omasta kyvykkyydestä, jota voidaan parantaa hyvillä käytännöillä. Toisaalta organisaatioon sopivuuteen vaikuttaa enemmän se miten yksilö tulkitsee organisaatiota. Paremmiin organisaatioon sopeutuneet näyttävät ymmärtävän ja hyväksyvän paremmiin organisaation HR-käytäntöjen lähettämiä viestejä. (Boon, ym. 2011, 158.) Kokonaisuudessaan sekä työhön että organisaatioon sopimisen ja halun vaihtaa työpaikkaa välillä on Boonin ym. (2011, 158) mukaan vahva korrelaatio.

Tutkimuksen kannalta tärkeitä sopivuuden määritelmiä ovat sopivuus esimieheen ja työskentely ryhmään eli omiin kollegoihinsa. Sopivuus tiettyyn työtehtävään ei suoranaisesti ennusta henkilön palaamista tiettyyn organisaatioon. (Kristof 1996, 7.) Toisaalta on huomioitava se, että tietyn tyyppisiä työpaikkoja saattaa olla rajoitetusti tarjolla ja tällöin siirtyminen saattaa tapahtua myös entiselle työnantajalle, esimerkiksi nykyisen työnantajan konkurssin vuoksi. Kristof (1996, 8) on listannut tavoitteiden, arvojen, persoonallisuuden ja ryhmän homogeenisuuden vaikuttavan ryhmän ja sen yksilöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin. Myös ryhmän demograafiset tekijät vaikuttavat ryhmän jäsenten pysyvyyteen ja kiintymykseen ryhmää kohtaan.

Sosialisaatiolla tarkoitetaan henkilön sopeutumista organisaatioon (Chatman 1991; 1989). Erona siis sopivuuteen ovat ne asiat, jotka auttavat yksilöä selviytymään ja viihtymään organisaatiossa. Tehokkaat sosialisaatiotoimet jakautuvat kolmeen eri kategoriaan: 1) Täsmällinen rekrytointi ja valintaprosessi, 2) Selkeät palkkiot ja urapolut 3) vahva ja selkeä organisaation arvojärjestelmä, jota levittävät roolimallit ja johdon toimet. (Chatman 1991, 460–463.) Valinta- ja sosialisaatioprosessit ovat jotakuinkin toisiinsa täydentäviä. Toisin sanoen, kun rekrytoinnissa pyritään valikoimaan paremmiin organisaatioon sopivia yksilöitä voi sosialisaatioprosessissa päästä vähemmällä. Toisaalta mikäli potentiaalisia rekrytoitavia on vähän, on syytä yrittää pitää niistä muutamista

tiukemmin kiinni. Esimerkkinä sosialisatiosta nähdään osallistuminen yrityksen tapahtumiin tai esimerkiksi mentorointiohjelma. Tällöin yksilö pääsee paremmin kiinni organisaation kulttuuriin kiinni ja saa tietoa laajemmalti organisaation historiasta ja kontekstista. (Chatman 1991, 463.) Tutkimuksen kannalta on tärkeää huomata se, että organisaatioon sopivuus muuttuu vähitellen. Tällöin sosialisatiolla on suuri merkitys siihen miten organisaatioon sopeutuminen onnistuu. Toisaalta organisaation voidaan nähdä paitsi vaikuttavan yksilöön, myös yksilöiden vaikuttavan organisaatioon. Organisaation nähdäänkin koostuvan yksilöistä, jotka vaikuttavat siihen millainen organisaation. Toisaalta organisaatio houkuttelee tietyntyypisiä yksilöitä ja kykenee pitämään itsellään sopivimmat henkilöt. Schneiderin (1995) ASA-mallin mukaan vaikutusta on myös sillä millaisia yksilöitä organisaatiossa on, koska organisaatio pidemmän päälle ”yksipuolistuu”. Tällöin se houkuttelee samankaltaisia henkilöitä, jotka myös viihtyvät organisaatiossa ja vähitellen muokkaavat organisaatiosta itsensä kaltaisen (Schneider, Goldstein & Smith 1995).

Kokonaisuutena sosialisatio ja organisaatioon sopivuus ovat myös huomattavassa roolissa siinä miten yksilöt selviytyvät organisaatiossa. Esimerkiksi ilman perehdytystä ja tukea kokenut ja sinällään organisaatioon sopiva työntekijä saattaa lähteä pian rekrytoinnin jälkeen. Toisaalta organisaatioon hieman sopimaton yksilö voidaan sitouttaa organisaatioon hyvillä sosialisatiotoimilla. Tämä ilmiö on myös otettava huomioon palaamisen yhteydessä, koska sillä on merkitystä nimenomaisesti yksilöiden pidemmän ajan pysyvyydellä organisaatiossa. On myös mahdollista, että sillä on vaikutusta paluuseen, koska toisessa organisaatiossa on saatu opetettua ”talon tavat” paremmin ja selkeämmin ja yksilö kokee ne enemmän omakseen. Toisaalta myös uudessa työssä tehokkaat sosialisatio toimet auttavat vanhan pois oppimisessa ja uuden sisäistämässä.

### 2.3 Palaajien rekrytointi

Organisaatioon palaavilla työntekijöillä tarkoitetaan aiemmin organisaatiossa työskennelleitä, jotka palaavat takaisin. Vaikka takaisin palaaminen näyttää saavuttaneet suuremman yleisön tietoisuuden 2000-luvun alun IT-kuplan romahdettua (Tees 2009, 11–12). Aihetta on kuitenkin käsitelty pitkään rekrytointikirjallisuudessa (Zottoli & Wanous 2000, 358–363).<sup>8</sup> Kuitenkin rekrytointikirjallisuudessa palaajien rekrytointi on ollut usein statistin roolissa ollen osa epävirallisia tai sisäisiä rekrytointeja, vaikka sen on osoitettu olevan varsin tehokas rekrytointikanava (Zottoli & Wanous 2000, 364).

---

<sup>8</sup> Muun muassa Gannon, M. J. (1971). Source of referral and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 55, 226–228.

Entisten työntekijöiden rekrytointi on nähty sisäiseksi kanavaksi, koska työntekijöistä tiedetään jotain ja heillä on siteitä työnantajaan (Mathis & Jackson 2009, 71). Toisaalta Vanhala ym. (2002, 328) jakavat entisten työntekijöiden rekrytoinnin ulkoiseen rekrytointiin ja epäviralliseen rekrytointikanavaan. Määritelmä riippuukin myös siitä, miten palaaminen tapahtuu. Mikäli se tapahtuu hakemalla avoimeen paikkaan, ei voida puhua epävirallisesta kanavasta. Toisaalta mikäli henkilö hakeutuu omasta halustaan takaisin usean vuoden jälkeen ei voida puhua sisäisestä rekrytoinnista. Määrittely onkin kohtuullisen hankalaa, mutta toisaalta tätä määritelmää voidaan tarkastella tässä tutkimuksessa ainakin, mikäli palaamisen kontekstiin liittyviä yhdistäviä seikkoja löytyy. Vaikka takaisinrekrytointi on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi rekrytoida, on osassa tutkimuksia silti eroja. Tärkeää olisikin ymmärtää miksi eroja syntyy (Taylor & Schmidt 1983, 351–352).

Palaamisessa on myös otettava se huomioon, että palataan tiettyyn organisaatioon. Yllättäen yhdistäviä tekijöitä sopivuus ja rekrytointi keskusteluun löytyy uratutkimuksesta. Uravalinnat eivät välttämättä ole johdonmukaisia parhaiten sopivan työpaikan suhteen, mutta pidemmän päälle yksilöt siirtyvät organisaatioihin, joihin sopivat parhaiten.<sup>9</sup> (Schneider ym. 1995, 763.) Sopivimman työpaikan löytäminen ei siis ole mitenkään itsestään selvää vaan sitä haetaan yrityksen ja erehdyksen kautta. Nykysin ilmiö näyttää liittyvän myös niin sanottuun talenttien hallintaan eli kyvykkäiden henkilöiden houkutteluun, tunnistamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen (Tees 2009, 2–3; Uren & Samuel 2007). Toisaalta talenttien johtaminen voidaan nähdä osana normaalia HR-työnä, jossa talenttien johtamisen painopiste on kuitenkin Ahlvikin (2009, 10–11) mukaan kehittämisessä. Toisaalta se voidaan nähdä yrityksenä rakentaa kyvykkyyshajaa kyvykkäiden henkilöiden varaan. Kolmentena näkökulmana on yrityksen huokuttelevuuden lisääminen kyvykkäiden henkilöiden näkökulmasta (Ahlvik 2009, 10–11.) Kolmas tavoite on selkeästi päällekkäinen rekrytoinnin ajatuksen kanssa, jossa tavoitteena on houkutella riittävästi, riittävän hyviä hakijoita (Breaugh & Starke 2000, 407–409). Yhteisenä tekijänä voidaan kuitenkin pitää sitä, että yrityksen henkilöstönkehittämistoimet vaikuttavat myös yrityksen kiinnostavuuteen työnantajana. Katteettomat lupaukset mukavasta työpaikasta menettävät nopeasti merkityksen, jos suurin odotuksin aloittavat uudet työntekijät lähtevät nopeasti ja samalla välittävät huonoa viestiä eteenpäin kollegoilleen. Selkeitä yhtymäkohtia realistisiin työnkuvauksiin ja niiden merkitykseen rekrytoinnissa voidaan siis nähdä myös

---

<sup>9</sup> Alkuperäinen ajatus Holland J. L. tutkimuksesta (1985) Making vocational choice: A theory of career. Prentice-Hall. Schneider ym. (1995) liittävät tämän osaksi ASA-malliaan ja tuovat esille hyvin myös yrityksen ja erehdyksen, joka liittyy työpaikan valintaan. Ajatus on samansuuntainen, koska tällöin myös yksilö vähitellen valikoituu tiettyyn työpaikkaan.

kokonaisvaltaisemmin talenttien, eli kyvykkyyksien johtamisen kannalta. Voidaankin kysyä onko kyvykkyyksien johtaminen enemmän muoti-ilmiö vai oma paradigmansa. Oikeastaan kykyyydet voidaan nähdä organisaatiokulttuuri paradigman ja innovaatioteorioiden alla. Nämä Seeckin (2008, 206, 234–235) esille tuomien paradigmojen osana voidaan kuitenkin nähdä myös kyvykkyyksien johtaminen ja tarve sitouttaa asiantuntijoita, joilla luodaan kilpailuetua. Kyvykkyyksien johtaminen onkin toistaiseksi enemmälti trendi osana paradigmaa. (Vrt. Seeck 2008, 27.) Kyse näyttääkin olevan aiemman henkilöstöjohtamisen perusprosessin osien, rekrytoinnin ja sitouttamisen, uudelleen nimeämiseltä. Tosin erona näyttää olevan kokonaisvaltaisempi pyrkimys tuoda strategia osaksi tätä (Tees 2009, 1–2). Tees (2009, 1–2) näkeekin palaamisilmiön keskittävän nimeomaisesti sitouttamiseen.

Rekrytoinnissa tavoitellaan usein myös työhön valittavien pidempiaikaista sitoutumista työnantajaan ja se onkin ollut yksi rekrytointien tehokkuuden mittareista. Tees (2009, 142) kysyykin loppuuko sitoutuminen siihen, jos työnantaja vaihtuu? Ehkä on paremminkin kysyttävä mihin työntekijä sitoutuu? Ainakin Teesin (2009, 142) tutkimuksessa useimmin työmahdollisuudesta kuultiin entiseltä kollegalta, joko palaajan (17,9 %) tai kollegan aloitteesta (34,2 %). Se miksi henkilöt palaavat saman työnantajan palvelukseen saattaakin johtua sosiaalisista suhteista. Palaajien parempi tehokkuus ja pidemmät työsuhteet voivat tietysti edelleen johtua realistisista odotuksista. (Taylor & Schmidt 1983, 348.) Palatessahan on todennäköisesti parempaa tietoa yrityksen tavoista ja työn vaatimuksista, kuin ensimmäistä kertaa rekrytoitavilla. Toisaalta yleinen organisaatioon ja työkavereihin sopivuus vaikuttaa lähtöaikeita alentavasti. (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005, 310.) Usein kuitenkin kyse on useista eri ulottuvuuksista, joita voi olla vaikea erotella ja ainakaan yksilöt eivät tee tätä ulottuvuuksien erottelua rationaalisesti (Kristof-Brown & Seong 2012, 549).

Sitoutumisen lisäksi voidaan mahdollisesti olettaa, että henkilön sitoutumiseen vaikuttaa myös se miten hän sopii ja sopeutuu työhön ja organisaatioon. Palaajat sopivat todennäköisesti ainakin jompaan kumpaan. Yhteiset arvot vaikuttavat yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen. Yhteensopivuus on prosessi joka alkaa jo ennen rekrytointia ja vahvistuu työsuhteen aikana (Chatman 1991, 476–477). Tosin sanoen yksilöllä ja organisaatiolla tai työllä on jonkiverran yhteisiä arvoja aluksi, mutta sopeutumisen myötä ne lähetyvät toisiaan. Henkilön yhteensopivuus organisaation kanssa on tärkeä elementti, kun tutkitaan palaajien syitä palata. Kristoffin (1996, 18) mukaan sopivuus organisaation kanssa vaikuttaa sekä työpaikan valintaan että työntekijöiden vaihtuvuuteen. Paitsi organisaation ominaisuuksilla, myös yksilön persoonallisuudella on nähty olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen. Positiivinen temperamentti heijastuu myös työssä viihtymiseen. Tällöin siis täytyy huomioida paitsi yksilön ominaisuuksia myös organisaation tai ympäristön vaikutusta. (Watson & Slack 1993, 196) Toisaalta vaikka kirjallisuudessa osataan selittää se miksi organisaatiossa

pysytään ja valitaan tietty organisaatio, johon hakeudutaan työskentelemään. Se ei kuitenkaan selitä sitä miksi palataan samalle työnantajalle takaisin. Ehkä sopivuus organisaatioon ei ole tässä suhteessa niin yksiselitteinen prosessi, mutta yhteensopivuus saa henkilön palaamaan takaisin. On mahdollista, että paremman tiedon puutteessa henkilö luulee hakeutuvansa parempaan työpaikkaan, mutta toteaa realisimihypoteesin mukaisesti olleensa väärässä ja palaa takaisin entiselle työnantajalleen. Huomion tästä on tehnyt Schneider (1995, 749), joka arvioi kirjallisuuden perusteella, että yksilöt jotka eivät sovi organisaatioon tapaavat lähteä sieltä. Tämä on yksi varsin suuri oletama Schneiderin (1995, 749) ASA-mallissa<sup>10</sup>. Onko pois lähtenyt henkilö, joka palaa, sopimaton organisaation kannalta vai onko tämän henkilön ja organisaation välillä yhteensopivuus? Palaamisilmiön perusteella näyttääkin, että henkilöstön sitouttaminen ja säilyttäminen on enemmän joustavaa kuin yksinkertaisesti joko tai. Toisaalta palaaminen voi olla poistuman ja pysyvyyden välinen tila, jota ei suoraan voida määritellä toiseksi. Mallin perusteella palaaja kokee kuitenkin organisaation tietyllä tavalla itselleen sopivaksi. Toisaalta ei voida pelkästään arvioida yksilöä tai organisaatiota vaan yksilön toiminta riippuu myös tilanteesta ja vuorovaikutuksesta organisaation kanssa. Ei siis riitä, että organisaatiossa valitaan oikein, on myös tärkeää, että perehdytys ja muut orgainsaatioon sopeuttavat toimet hyödynnetään. (Chatman 1989, 334.)

Organisaatiosta poistumiseen voi olla myös muita syitä, kuin vapaaehtoinen lähtö uuden työn perässä. Suomessa on mahdollista jäädä mm. äitiyslomalle, sairauslomalle, vuorotteluvapaalle, opintovapaalle tai vapaalle suorittamaan asevelvollisuutta. Näiden vapaiden jälkeen työnantajalla on velvollisuus ottaa työntekijä takaisin. (Kairinen 1998, 152,155,323–238; Laki 2009/305, 4§.)<sup>11</sup> Lisäksi takaisinottovelvollisuus koskee tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanottuja työntekijöitä yhdeksän kuukauden ajan irtisanomisesta (Kairinen 1998, 168). Nämäkin seikat on otettava huomioon palaamisessa, vaikkakin tutkimuksessa käsitellään pääasiassa yksilön siirtymistä toiselle työnantajalle ja palaamista tämän jälkeen. Tällöin erona on se, että työsuhte juridisessa mielessä katkeaa.

Yhtenä organisaatioon palaamisen tapana on nousevana trendinä nähty eläkeläisten palaaminen työelämään. Armstrong-Stassen ym. (2012, 616) ovat listanneet eri tutkimuksissa esille nousseita syitä palata työelämään. Mor-barakin tutkimuksen<sup>12</sup> perusteella he arvioivat neljä perussyitä palata työelämään, taloudellisen, sosiaalisen, itsensä toteuttaminen ja generatiivisen, joka tarkoittaa tietojen ja taitojen jakamista

---

<sup>10</sup> Attraction, selection and attrition.

<sup>11</sup> Laki maanpuolustusvelvollisuutta täyttävän työ- ja virkasuhteen jatkumisesta.

<sup>12</sup> Mor-Barak, M.E. (1995), The meaning of work for older adults seeking employment: the generativity factor, *The International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 41 No. 4, pp. 325–45.

nuoremmille sukupolville. Palaamisen kannalta olennaisina tekijöinä nähtiin taloudelliset menetykset, kokonaisvaltaisen roolin tai merkityksen menetys, kuten myös organisaatioon sopiminen ja työhön sopiminen tarpeen näkökulmasta. (Armstrong-Tassen ym. 2012, 625–627.) Organisaatioon sopivuus nähtiin tässä tutkimuksessa myös tekijänä, joka joko houkuttelee takaisin tai päinvastoin hylkii palaamista. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että se miten yksilö itse kokee kykenevänsä vastaamaan työn vaatimuksiin ei ollut merkittävä paluuta selittävä tekijä. Toisaalta se mitä organisaatio kykenee tarjoamaan oli merkittävässä asemassa. Yleinen sopivuus organisaatioon nähtiin vaikuttavan hyvin paljon palaamiseen. (Armstrong-Tassen, ym. 2012, 620–621.) Sinällään eläkeläisten palaamista voidaan verrata osin työelämässä olevien palaamiseen samaan organisaatioon. Kuitenkin on otettava huomioon erot, kuten se, että eläkeläisellä on jo perusturva. Tosin kyseisessä tutkimuksessa myös perusturvan vaihtelut olivat yhtenä seikkana, johtuen maiden (Suomi – USA) erilaisesta perusturvajärjestelmistä. Myöskään eläkkeellä olevan ei välttämättä tarvitse suunnitella tulevaa uraansa tai nykyisen työn vaikutuksia tulevaan työuraan. Kuitenkin organisaatioon sopivuutta on mielekästä käyttää palaamisen syiden arvioinnissa. Toinen huomattava tekija palaamisen tutkimisessa on se, että palaamisesta nähdään olevan hyötyä. Toisin sanoen palaamiselle on jokin yksilön järkeilemä syy. Lisäksi hyötyä arvioidaan aina suhteessa nykytilanteeseen. Nykytilannetta verrataan osin aiempaan tilanteeseen. Yhtenä palaamiseen huokuttelevana tekijänä on nähty työroolien muutokset. Mikäli rooli muuttuu mielekkäämmäksi, palataan mieluummin samaan organisaatioon. (Armstrong-Tassen ym. 2012, 627–628.)

## 2.4 Tutkimuksen viitekehys

Onko ruoho sitten vihreämpää aidan toisella puolen? Kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että organisaatioon sopivuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja haluun lähteä. Ei kuitenkaan ole täysin selvää miten palaaminen sopii tähän kuvioon. Yhtenä vaihtoehtona on selkeästi ajatus siitä, että ei ole olemassa riittävää tietoa, kun vertaillaan eri työpaikkaa. Tällöin päädytään huonompaan työhön kuin mistä lähdettiin. Suoranaisesti vertailu on kuitenkin mainittu vain eläkeläisen paluukeskustelussa. Tutkimukset eivät ota kantaa siihen miksi palata, jos kerran lähdettiin tyytymättömyyden vuoksi aiemmin pois eli, mikä on useamman työpaikan suhde. Kuitenkin voidaan olettaa, että työkokemuksella on asian kanssa jotain tekemistä (Breugh 2008, 107.)

Tähän kysymykseen etsin vastausta paitsi palaamisilmiöstä, myös siitä miten ruohon vihreys koetaan. Toisin sanoen asiaa pitää katsoa sekä palaamisilmiöstä että myös siitä miten työpaikan hyvyys nähdään. Oikeastaan tärkeää on kysyä miksi vaihtaa organisaatiota, koska on oletettavaa, että siitä on jotain etua tai hyötyä verrattuna vanhaan. Voi

kuitenkin olla, että tämä etu tai hyöty on näennäinen tai virheellinen, riippuen kokijan maailmankuvasta. Lisäksi ei voida olettaa, että työpaikan vaihtajalla on uuteen työpaikkaan siirtyessään täydellinen tieto työpaikan ominaisuuksista. Ei myöskään voida puhua pelkästään tiedosta, vaan usein puhutaan siitä miten asiat koetaan. Työn vaativuutta on vaikea ennakoida, ellei ole tehnyt jotain samansuuntaista aiemmin. Esimerkiksi henkilön, joka ei ole koskaan seissyt pitkiä aikoja on vaikea arvioida seisomatyön vaativuutta. Kun aiheeseen lisätään organisaatioiden erot työskentelytavoissa ja muut näkymättömät organisaation ominaisuudet, on uuden työpaikan arviointi todella hankalaa pelkän tiedon valossa. Kokemuksen tuoma etu ei kuitenkaan ole näin yksioikoinen selittävä asia, koska kokemus saattaa myös urauttaa tiettyyn muottiin. Yksilön urauduttua ei nähdä edes sitä ruohoa, vaikka ollaan aidan toisella puolella, kun taas entinen saattaa näyttää houkuttelevammalta, kuin vaikea ja aikaa vievä asioiden uudelleen opettelu.

Tutkimuksen viitekehys on yhdistelmä, mitä syitä on lähteä ja mitä palata. On ymmärrettävä se miksi organisaatioon sitoudutaan ja sitoutuminen tavallaan lakkaa ja sitten palataan entistä sitoutuneempana. Realismihypoteesia käytetään työkaluna kuvaamaan sitä, että voidaanko ruohon havaita olevan vihreämpää aidan toisella puolen vai ei ja mitä vaikutuksia sillä on. Toinen puoli viitekehystä on yksilön ja organisaation sopivuus toisiinsa. Luonnollisesti on huomioitava myös muut sopivuudet, kuten kollegat ja esimies. Sopivuus kuvaa sitä, miten vihreäksi ruoho koetaan aidan toisella puolella ja miten se koetaan nykyisessä työssä. Ajatukseksi tässä nousee väistämättä se, että vertailaan ruohon vihreyttä ja näin se onkin, mutta vertailussa ongelmana on se, että ruohoa ei voida ottaa vierekkäin verrattavaksi. Samoin on organisaatioiden kanssa, koska niitä on vaikea vertailla työnantajina kaikilta osin ennen kuin niistä on kokemusta, kun siis puhutaan subjektiivisessa mielessä työntekijän näkökulmasta. On saavutettavissa vain tieto aitaan asti, joka voi olla yrityksen viestintää, tiedotusvälineiden tietoja tai vastaavaa julkista tietoa. Toisella puolella aita voi olla tuttava, joka kertoo myös muuta tietoa. Silti tieto on jonkun muun suodattamaa ja tuttavan hyvä työpaikka voi olla itselle sopimaton. Yksilön kannalta vertailu onnistuukin kohtuullisesti vasta kokeilemalla molempia.

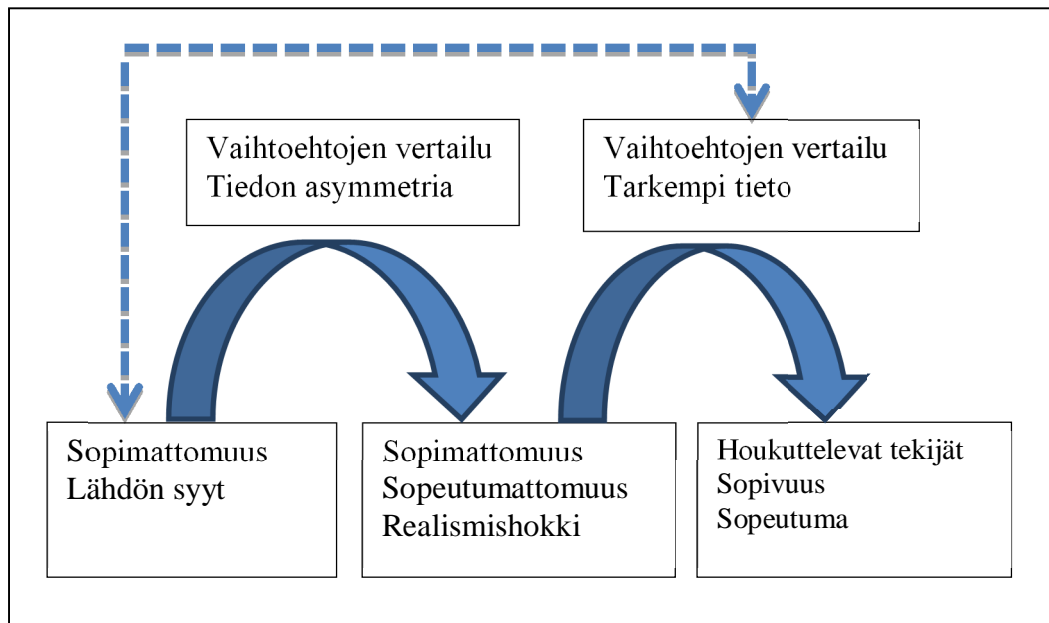
Viitekehys rakentuu rekrytoinnin osalta siihen oletukseen, että ideaalisesti työ voidaan nähdä realistisesti. Toisaalta oletetaan, että realistista tietoa on vaikea saada. Hakijan työtä helpottamaan on luotu malli realistisista työn kuvauksista, mutta ehkä pelkkä realistinen kuvaus työstä ei riitä, koska tiettyjä asioita organisaatiosta ei voida kuvata ja jokainen hakija antaa varsinkin abstrakteille käsitteille oman tulkintansa. Tutkimuksessa voidaan ehkä valottaa myös tätä puolta, arvioimalla sitä millaista tietoa oli saatavilla, miten hakija sitä hyödynsivät ja minkälaisia tulkintoja he antoivat työpaikalle ja ylipäättään millaisia hakustrategioita tai tiedonhankintatapoja pitkän työkokemuksen omaavilla hakijoilla on. Toisin sanoen realistiset kuvaukset työstä ovat hyödyttömiä, jos työnhaki-



jat eivät niihin perehdy, tulkitsevat ne väärin tai omat kokemukset eivät riitä niihin liittyvien vaatimusten ja palkintojen ymmärtämiseen.

Yhteneväisyys organisaatioon sopivuuteen ja realistisen kuvan välillä tulee selkeästi esille Kristofin (1996, 4) mallin mukaisessa toisiaan täydentävässä sopivuudessa. Sekä organisaatiolla että yksilöllä on tarpeita, joita molemmat haluavat täydentää toisen osapuolen tarjonnalla. Sopivuus ilmenee, kun kysyntä ja tarjonta kohtaavat, molempien osalta. Mikäli toinen osapuoli ei tarjoa toisen osapuolen kannalta esimerkiksi tarvittavia resursseja, haluaa tämä tietysti eroon kannattamattomasta suhteesta. Työntekijän haluaa saada tietysti taloudellisen korvauksen, mutta myös tähän sisältyy fyysisiä ja psykologisia asioita ja tulevaisuuden odotuksia. Työssä aloittaessaan työntekijä odottaa saavansa tietyt tarpeet tyydyttyä, mutta, jos esimerkiksi yrityksen työilmapiiri on heikko, jäävät työntekijän psykologiset tarpeet tyydyttämättä. Mikäli tarpeet muuttuvat ajan myötä, saattaa sekin myös johtaa sopimattomuuteen ja esimerkiksi työntekijän poistumiseen organisaatiosta.

Mallissa kuvataan palaamista prosessina. Huomattavaa ovat tässä odotusten ristiriitaisuudet, eli odotukset nykyisessä työssä eivät ole kovinkaan korkealla. Näin odotukset tulevasta työstä houkuttelevat vaihtamaan työtä. Kuitenkaan todellisuus uudessa työssä ei vastaa täysin odotuksia ja tulee realismishokki. Mikäli organisaation ja työntekijän sopivuus on hyvin kaukana toisistaan, tapahtuu toinen siirtyminen. Jos se on tietyiltä osin riittävän lähellä, tapahtuu sopeutuminen ja palaamista ei tapahdu ainakaan lyhyellä jaksolla. Painoarvoa myös toisessa vaiheessa on henkilön odotuksilla, mikäli henkilö voi odottaa, että tapahtuu sopeutuminen niin odotukset ylittävät sen, mitä on odotettavissa vanhassa työssä. Odotukset muodostuvat yksilön tarpeista Kristofin (1996, 4) mallia mukaillen. On myös huomioitava, että osa asioista on niitä, joissa henkilön ja organisaation arvot, normit, kulttuuri ja persoonallisuus eivät kohtaa. Osa taasen riippuu siitä, voiko organisaatio tyydyttää näitä tarpeita.



Kuvio 2 Viitekehysten kuvaaminen ja palaamisprosessin vaiheet

Koko palaamisprosessia lähestytään tutkimuskysymysten kautta. Tavoitteena on ymmärtää koko paluuprosessia sopivuuksien, tiedon asymmetrian, vaihtoehtojen vertailun ja organisaation sitovien asioiden kautta. Kokonaisajatuksena on se, että organisaation sopivuus vaikuttaa lähtöhalukkuuteen, mutta tiedon asymmetrian vuoksi eri organisaatioiden vertailu osoittautuu hankalaksi ja mahdolliset organisaatioon sitovat seikat houkuttelevat yksilön takaisin. Lähtöhalukkuus vaikuttaa paluuprosessin ensimmäistä vaihetta. Organisaation sopimattomuuden kokeminen tai vastaava asia saattaa vaikuttaa tähän. Toisena vaiheena siirrytään toiseen organisaatioon ja jostain syystä tähän organisaatioon petytään. Tämä johtuu sopimattomuudesta ja sopeutumattomuudesta. Tämän jälkeen seuraa kolmas vaihe, jossa valitaan palaaminen entiseen organisaatioon. Tässä voi merkitystä olla aiemmillä sopivuuksilla, sopeutumisella tai muilla sitovilla tekijöillä. Jokin saa kuitenkin yksilön palaamaan takaisin eikä valitsemaan uutta organisaatiota.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tutkimuksen laajempi tieteenfilosofinen tausta

Tutkimuksen yhtenä rajaavana tekijänä on sen asettaminen tiettyyn kontekstiin. Kaikkea ei voi tutkia ja metodit ja tieteenfilosofia auttavat rajaamaan ja löytämään niitä asioita joita tutkitaan. Tutkimuksen yhtenä rajaavana tekijänä on tavoite tutkia sitä todellisuutta, jossa haastateltavat elävät ja myös niitä historiallisia tapahtumia, joita haastateltavat ovat kokeneet. Tätä kautta tutkimuksen laajempi tausta on osaltaan maltillisessa sosiaalisessa konstruktionismissa. Tärkein anti tällä on siihen, että puhtaita havaintoja ei ole, vaan tarvitaan asioiden käsitteellistämistä. Puhuttu kieli vaikuttaa ajatteluamme ja oikeastaan ajattelemme kielellä. Kieli siis vaikuttaa myös kokemuksiimme ja maailmankuvaamme. Toisaalta yksilön kokemusta on vaikea saavuttaa ilman kielenkäyttöä. On mahdollista saada selville lähdön ajankohdat tai ehkä jopa tyytyväisyys työhön numeerisesti, mutta vaikeaa ymmärtää täysin ajavia voimia taustalla ja miten kokemus vaikutti päätöksiin. Oikeastaan irrationaaliset teotkin ilmaisevat asennetta elämän satunnaisuuksiin eivätkä ole suoranaisia väitelauseita. (Raatikainen 2004, 46–52.)

Sosiaalinen konstruktionismi näkyy tässä tutkimuksessa varsin relativistisena tai jopa kriittisenä realismina. Sinällään jyrkän relativistinen kanta jakautuu käsitteelliseen ja tiedolliseen relativismiin. Ensimmäisessä käsitteelliset viitekehykset ovat yhteismitattomia ja toisessa tieto tai totuus on aina suhteellista kulttuurin, uskomusjärjestelmän, käsitteelliseen viitekehykseen tai muuhun vastaavaan nähden. Nämä ilmenevät enemmän siinä, että käsitellään historiallisia tapahtumia yksilön luomien omien käsitysten kautta. (Raatikainen 2004, 42–43.) Nämä käsitykset muuttuvat ajan myötä ja ylipäättään tutkimuksen aineiston keruu saattoi muuttaa näitä käsityksiä. Ne siis kehittyivät vuorovaikutuksen kautta. Toisaalta voidaan sanoa, että kaikki uskomukset ovat tässä tutkimuksessa tosia ja merkityksellisiä, koska ne vaikuttivat tapahtumiin. Tässä tutkimuksessa pohjana olevat aineiston on muodostunut haastattelijan ja haastateltavan vuoropuhelun lisäksi haastateltavan aiempien vuorovaikutusten ja oman järkeilyn kautta. Tutkija siis saattaa luoda myös todellisuutta käsitteillään ja vuorovaikutuksella haastateltavan kanssa. Ilman näitä olisi vain tietoa siitä, että palaaminen on tapahtunut, muttei tarkempaa tietoa syistä. Tutkimuksessa on tärkeää luoda yhteyksiä aiempien tieteellisten käsitteiden ja syiden välille. Tieto ja aineisto ovat sosiaalisen prosessin tulosta, mutta tutkitavat todellisuus ja sen olennot eivät. Oikeastaan voidaan nähdä, että palaaminen ilmiönä on sosiaalinen konstruktio, mutta sen ilmenemät kuten lähteminen työstä ja palaaminen ovat todellisia tapahtumia. On siis olemassa tutkijasta tai kirjallisuudesta riippumattomia tapahtumia, joita voidaan kootusti sanoa palaamisilmiöksi. Tärkeää on kuitenkin käsitellä myös syy- ja seuraussuhteita ja tällöin kriittinen realismi tarjoaa tuen asioiden

ymmärtämiselle, koska myös ainutkertaisia tapahtumia voidaan selittää sen aiheuttaneiden syiden avulla, ilman yleisiä lakeja. (Raatikainen 2004, 76.) Haasteena tässä tutkimuksessa on myös se, että merkityksille on mahdollista löytää runsaasti, ellei loputtomasti vaihtoehtoisia selityksiä. Tällöin tärkeää on pyrkiä teorian ja aineiston vuoropuheeseen niin deduktion kuin induktion kautta. (Niiniluoto 1983, 19–31.) Toisin sanoen looginen järjestyminen pitää kyetä todentamaan havaintojen avulla. Toisaalta lopullinen vastaus kysymyksiin perustuu hyvin pitkälti induktioon, koska riittävän yhtenäistä teoriaa aiheesta ei ole. Tarkoitus on siis laajentaa tietämystä palaamisilmiöstä ja sen syistä. Kaikessa tavoitteena on kuitenkin tietty rationaalisuus, oletetaan tutkimuskohteet rationaalisiksi ja pyritään osoittamaan millä tavoin kyseinen toiminta oli tarkoituksen mukaista (Raatikainen 2004, 106). Lähestymistapa tässä on lähellä antipositivismia, eli on tarvittaessa sallittua ottaa tutkittavien näkökulma huomioon (Raatikainen 2004, 117).

### 3.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimuksen toteutustapa on laadullinen tapaustutkimus, jossa teemahaastattelujen perusteella on koottu aineisto henkilöiden kuvauksista poistumisestaan ja palaamisestaan organisaatioon. Laadullinen tutkimustapa valikoitui aiempien tutkimusten huomioiden kautta ja siksi, että palaamista on tutkittu kvantitatiivisin menetelmin. Oikeastaan tunnetaan miksi palaajat ovat kiinnostava ryhmä, muttei kuitenkaan sitä miten he eroavat muista. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuutta on kuitenkin tarkasteltava jostain kontekstista kokonaisvaltaisesti, ei kuitenkaan mielivaltaisesti pirstoen. Tavoitteena on löytää ja paljastaa tosiasioita. On kuitenkin muistettava että ei ole yhtä tiettyä tapaa tehdä laadullista tutkimusta vaan useita tutkimusaloista ja tutkimuksista riippuvaisia tapoja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152–153.) Konteksti muodostuu paitsi kirjallisuudesta, myös tutkijan omista arvoista ja vuorovaikutuksesta aineiston kanssa. Hirsijärven ym. (2004, 155) kokoaman kirjallisuuskatsauksen mukaan laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin osoitettavissa seuraavia tyypillisiä piirteitä: (1) tutkimus on luoteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jota kerätään todellisissa tilanteissa, (2) suositaan ihmisiä tiedon keräämisen instrumenttina, (3) käytetään induktiivista analyysitapaa, (4) käytetään laadullisia menetelmiä aineiston keruussa, (5) kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti ei sattumanvaraisesti, (6) tutkimussuunnitelma kehittyy tutkimuksen edetessä ja (7) tapaukset käsitellään ainutlaatuisina, mikä on aineiston tulkinnan perusteena.

Rekrytointikanavien tutkimuksessa nähtiin selkeä aukko, jossa aihetta pitäisi lähestyä haastattelujen kautta. Toisaalta palaajien rekrytointia ei ole juurikaan tutkittu varsinaisesti palaajien omien kokemusten kautta. Tutkimukset ovat keskittyneet organisaation ja rekrytointin kannalta olennaisten mittarien, kuten pysyvyyden ja työtehon mittaamiseen

ja eri rekryointitapojen arviointiin. Laadullinen tutkimustapa on tässä omimmillaan, koska yksilön näkökulmilla on tässä suuri merkitys. Aineiston saatavuus oli myös osaltaan ratkaiseva asia, sillä palaajista on vaikea löytää tilastoja, joten kyselyn kohdistaminen olisi ollut hankalaa. Toisaalta aihepiirissä puhutaan usein hyvin henkilökohtaisista valinnoista, joten kyselytutkimuksella voisi olla vaikea päästä käsiksi perimmäisiin motiiveihin. Tutkimustapa voidaan lukea myös sen kannalta tapaustutkimukseksi, koska käsittelen aihetta yhden organisaation näkökulmasta. Tutkimuksella tutkin haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia paluusta. Kyse onkin oikeastaan toiminnan ymmärtämisestä, joka voidaan edelleen jakaa tulkinnan kautta tapaustutkimukseksi tai hermeneutiikaksi (Hirsijärvi ym. 2004, 156–157). Hermeneutiikan ja tapaustutkimuksen välillä nähdään olevan myös elämänhistoriantutkimus. Tämän tutkimuksen lähteet jaetaan kahdeksi alueeksi suullisiksi tai dokumentoiduiksi. Tapaustutkimus muistuttaa hyvin paljon elämänhistoriantutkimusta, jossa tavoitteena on tulkita todellisuutta siitä historiallisesta kontekstista, johon liittyviä tapauksia tutkitaan. Tapaustutkimus eroaa tästä siinä, että lähteet muodostuvat systemaattisista haastatteluista tai suorasta havainnoinnista. Sinällään aineisto muodostuu historiallisista tapahtumista, mikä kuitenkin kerätään systemaattisemmin ja, minkä paino ei ole pelkästään suullisissa kertomuksissa. (Tesch 1990, 68–69.)

Paluuprosessia voitiin tässä tapauksessa tutkia vain haastateltavien muistikuvien perusteella, koska autenttista lähtö-paluu-tilannetta organisaatiosta on vaikeaa, ellei mahdollonta järjestää kokeellisesti. Toisin sanoen lähdön tarkkoja syitä ei voida suoraan tarkastella sillä hetkellä, kun lähtö tapahtui. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan ilmiön tutkimista nykyhetkessä, jossa sen erottaminen kontekstistaan ei ole välttämättä selkeää. Kokeellinen tutkimus on sen sijaan erotellut ilmiöt kontekstistaan. Toinen seikka mikä selkeästi ohjaa tutkimusta on se, että hypoteesien muodostamisesta huolimatta on vaikea ottaa huomioon kaikkia muuttujia, joita ilmiöön liittyy (Yin 1981, 59). Tämä johtuu siitä, että aihetta ei tunneta kunnolla ja se on useimmin ollut vain osana toisia tutkimuksia. Toisaalta aineiston analyysinä sisällönanalyysi on hyvin aineistolähtöinen tapa tarkastella asiaa ja näin ollen välttämättä valmiita muuttujia ei ole. Tutkimuksessa olikin tärkeää tunnistaa mahdollisesti ilmiötä selittäviä syitä ja näitä syitä lähdetään arvioimaan haastateltavien antamien selvitysten ja perustelujen kautta. Yin tiivistää (1981, 61) selittävän tutkimustavan kolmeen vaiheeseen. Tapauksen fakta on tulkittava huolellisesti. Tämän jälkeen arvioidaan mahdollisia vaihtoehtoisia tulkintoja. Lopuksi päädytään yhteen selitykseen joka on yhtenevä faktojen kanssa. Sisällön analyysi auttoi tässä tapauksessa löytämään näitä faktoja aineistosta. Haasteena oli kokonaiskuvan säilyttäminen yksittäisten faktojen välillä. Usein saatoinkin palata jo käsiteltyyn faktaan, joka näyttää vaikuttavan tai saattaa vaikuttaa kyseisessä tilanteessa. Pyrin siis säilyttämään haastateltavien anonymiteetin, mutta pyrin tuomaan analyysissä esille myös koko tapahtumaketjun ja mahdolliset seuraukset aiemmista valinnoista.

Analyysitapana prosessimaisesti kerättyyn aineistoon voidaan käyttää faktanäkökulmaa (Alasuutari 1994, 86). Alasuutari (1994, 81) määrittelee faktanäkökulman aineiston ja informanttien kriittiseksi arvioinniksi. Erona näytteeseen on mahdollista, että informantti valehtelee, näyte ei valehtele. Syynä tähän näkökulmaan on osin se, että keskusteltavat aiheet voivat olla arkoja ja on mahdollista, että aivan kaikkia ikäviä yksityiskoh-  
tia ei haluta kertoa. Faktanäkökulmaa tulee tarkastella kriittisesti muiden tutkimusten ja muun aineiston näkökulmasta. (Alasuutari 2011, 95–96). Tunnin haastatteluissa en oletanut pääseväni täyteen luottamukseen haastateltavan kanssa, vaan se olisi vaatinut pidemmän ajan. Tällöin luotettavuutta voidaan arvioida lähinnä mekanistisesta näkökulmasta, kun taas humanistisesta näkökulmasta tulisi pyrkiä syvähaastattelun kaltaiseen luottamusta rakentavaan ratkaisuun. Mekanistisesta näkökulmassa yhtenä keinona on reaktiivisuuden vähentäminen ja tällöin pyritään rajoittamaan tietoa tutkimuksesta. (Alasuutari 2011, 97–100). Lähetinkin haastateltaville etukäteen vain teemat ja muutamia apusanoin ja lausein mistä haluan teeman alla keskustella. Tällöin vältin osin sitä, etten syötä sanoja haastateltavien suuhun. Vaikka olin valmistellut valmiit kysymykset haastattelua varten, pyrin osin haastattelutekniikalla siihen, että henkilöt kertovat enemmän omin sanoin tapahtumista, kuin vastaavat suoriin kysymyksiin. Haastattelussa pyrinkin kysymään ensin laajoja aiheita ja pyysin henkilöä kertomaan pääpiirteittäin lähdöstään ja palaamisestaan. Näin vältyin liiaksi ohjaamasta haastateltavaa. Varsinaisessa analyysissä faktanäkökulma näkyi pohdintana vaihtoehtoisista tulkinnoista, mutta joita pyritään aineiston näkökulmasta perustelemaan. Faktanäkökulman rooli tutkimuksessa onkin tietyn kriittisyyden ja tulkintojen varmistamisessa. Toisaalta tätä näkökulmaa vahvistaa se, että myös ymmärtävässä historiantieteen suuntauksessa painotetaan rationaalisuutta ja tähän sisältyy myös arvottamista ja toiminnan tarkoituksen mukaisuuden hakemista (Raatikainen 2004, 106).

Tutkimuksessa oli kuitenkin kyse myös haastatteluista ja haastateltavien kokemuksista, joten aineistoa arvioitiin niissä esiintyvien diskurssien pohjalta. Sinällään se voidaan nähdä osana faktanäkökulmaan, eli aineistoa tarkastellaan kontekstin kautta kriittisesti ja toisaalta subjektiivisesta näkökulmasta, jossa ihmiset kertovat kokemuksistaan, motiiveistaan ja näiden merkityksistä. (Alasuutari 1994, 84.) Ehkä tärkeintä on huomioida se, että haastateltavan kertomus on hänen oma näkökulmansa ja tulkinta maailmasta. Työntekijän oman kokemuksen on toisaalta tutkimuksissa osoittautunut jopa ennustavan paremmin työntekijän viihtyvyyttä ja vaihtuvuutta, kuin objektiivisten mittareiden. Tämä on ymmärrettävää, koska työssä viihdytään tai sitä vaihdetaan, jos se ei tunnu hyvältä. Käytännössä siis kertomukset ja kuvailut saavatkin monia merkityksiä, on niiden tässä tapauksessa oletettava myös hyvin faktapohjaista tietoa lähtemisen syistä, koska nämä syyt ovat niitä, joilla työssä pysymistä tai siitä lähtemistä perustellaan itselle ja ne vaikuttavat myös siihen miten oikeasti käyttäytyään.

Analysointi keskittyi siis niissä esiintyvien kertomusten merkitysten analysointiin. Tutkimuksessa analyysiä ei kuitenkaan rakennettu narratiivisesti vaan enemmän palaamisprosessin mukaisesti ja miten henkilö ymmärtää ja näkee itsensä osana prosessia. Tietysti palaamisprosessin kuvaus voidaan nähdä tarinan muodossa, mutta siitä ei varsinaisesti ole kyse. Aineiston narratiivit kertovat hyvin paljon yksilön valinnoista, ja mitä asioita yksilö näkee valintojensa taustalla (Jokinen Juhila & Suoninen 1999, 23). Diskurssianalyysi toimii siis faktanäkökulman rinnalla, haastateltavan kertomuksen vahvistajana tai kyseenalaistajana. Tiedyt taustatiedot, kuten työhistoria ja henkilön kuvaus itsestään työntekijänä antoivatkin hyvän kontekstin eli ajatusmallin haastateltavan muiden kertomusten tulkintaa varten. Ilman sitä yksittäiset lausahdukset ja tarinan pätkät olisivat niin moni merkityksellisiä, että se vaikeuttaisi aineiston kokoamista. Kuitenkin skeemat auttavat antamaan haastateltavien kertomuksille ainakin järkeen käyvän merkityksen osana henkilön näkemystä työntekijänä. (Alasuutari 1998, 125–127.) Analyysissä tämä ei kuitenkaan välttämättä suoranaisesti näy, vaan kyse oli tutkijan järkeilystä ja pyrkimyksestä nähdä yhden henkilön paluutarina kokonaisuutena haastateltavan kertomana kokemuksena. Tutkimuksessa haastateltavien kertomuksia oli ymmärrettävä, koska ihmiset jäsentävät usein menneitä tapahtumia ja kokemuksiaan narratiivisesti, mutta ne ovat tietysti esittämissyhteyteen liittyviä asioita. (Jokinen ym. 1999, 68) Esittämissyhteys tässä tutkimuksessa oli tietysti tämä haastattelu ja se eroaa varmasti esimerkiksi työhaastatteluista ja niissä kerrotuista narratiiveista. Kertomuksen faktapohjaisuutta voidaan arvioida tässä tutkimuksessa vaikka sen perusteella miten haastateltava kertoo eri tietoja työstään. Ovatko ne negatiivisia vai positiivisia, vai molempia tasapuolisesti. Näin voidaan arvioida tarinan todellisuuteen perustuvaa merkitystä ja mitä faktoja se sisältää. Rajoitteena on kuitenkin se, että yhtä haastateltavaa haastatellaan vain kerran ja vain tutkimuksen näkökulmasta, joten näin ollen voidaan tarkastella vain yhtä käsitystä siitä miten asiat menneisyydessä menivät. Haastatteluissa oli huomattavissa myös tämä historiallisuuden rajoitus, koska osa haastateltavista muisti haastattelun edessä enemmän yksityiskohtia ja tilanteisiin liittyneitä tunteita. Toisin sanoen on mahdollista, että yksittäisissä haastatteluissa painotettiin eri asioita, kun palaamisesta on kulunut enemmän aikaa. Haastateltavien paluusta oli kuitenkin vaihteleva aika, joten mahdollisia eroja voitiin havaita aineistossa.

Kokonaisuutena analyysitapa oli teemoittelun ja sisältöanalyysin väliltä. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri tapaan. Puhtaasti aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta nousee grounded theory -tyyppisesti eri tyypittelyjä. Päin vastainen tapa olisi käyttää teoriaa sisällön jaottelussa ja nostaa normaalista mallista poikkeavia seikkoja esille. Kolmas tapa on näiden väliltä. Tutkimuksessa nostetaan aineistosta esille ajatuksellisia kokonaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2005, 185–188.) Analyysi ei kuitenkaan ole täysin grounded theory -tyyppinen, koska teoreettinen viitekehys on, joissain tilanteissa nähtävissä taustalla varsin vahvasti ohjaajamassa tutkimusta. Osal-

taan haastattelun rakenne ja kysymysten asettelu on siis taustalla havaittavissa. Varsinaista ideaalitapausta palaamisprosessista ei ollut. Oikeastaan palaamisprosessin päävaiheet ovat teoreettisen viitekehyksen ja sisällönanalyysin yksi lähtökohta. Analyysi rakennetaan palaamisprosessin perusteella kolmeen työskentelyajankohtaan: ensimmäisellä työnantajalla työskentelyyn ennen siirtymää, välissä työskentely toisella työnantajalla ja paluuseen ensimmäiselle työnantajalle. Nämä ovat myös laajempia prosessin mukaisia teemoja, joissa tosin on otettava huomioon se, että siirtymäprosessihan ei ole varsinaisesti yksi tietty piste suoralla vaan siihen johtaneet syyt kehittyvät vähitellen jo edellisessä työssä. Sisältöanalyysissä pyrin nostamaan esiin niitä puhetapoja ja narratiiveja, joilla ihmiset kertovat kyseisestä tilanteestaan. Toisaalta siihen liittyvät myös kuvaukset tietyistä hetkistä palaamisprosessissa, koska ne ovat viitekehyksen myötä nähtävissä. Useassa tapauksessa nämä kuvaukset ovat tärkeässä roolissa ja toisaalta ne hyvin paljon rakentavat ja tarkentavat sitä kuvaa mitä poistumis-palaamis-prosessissa tapahtuu. (Eskola & Suoranta 2005, 185–188.)

Toisaalta on huomioitava, että tässäkin tapauksessa käsitellään mennyttä tapahtumaa. Siksi on hankalaa suoranaisesti ajatella henkilön puhetapojen muuttuneen tapahtumien vuoksi, mutta arviointi onkin syytä keskittää niihin asioihin miten henkilöt kuvailevat tapahtumia ja etsiä yhteneväisiä puhetapoja haastateltavien väliltä. Eroja voidaan löytää esimerkiksi siitä miten henkilöt perustelevat tekojaan. Nämä perustelut voidaan mahdollisesti liittää olemassa olevaan teoriaan esimerkiksi ”lähdön syyt” erittelyn alle. Ensimmäisessä vaiheessa kävin aineiston läpi ja jaottelin aineiston sisällön mukaan. Sisällön analyysin jälkeen löysin 22 paluuprosessin yhteydessä esiin nousutta aihekokonaisuutta. Sisällön analyysin toisessa vaiheessa kävin nämä aiheet läpi ja niistä nousi aina tiettyyn lähtö-paluu prosessin vaiheeseen vaikuttaneita seikkoja. Näistä seikoista muodostuivat teemat. Teemat liittyivät siis samaan lähtö-paluu-tapahtumaketjun osaan. Tämän jälkeen siirryn analyysin toiseen vaiheeseen, jossa arvioin ensimmäisen vaiheen tuloksia kirjallisuuteen ja etsin yhteneväisyyksiä ja erilaisuuksia. Teemojen alla arvioin mitä asioita voin selittää viitekehyksellä ja siihen liittyvällä kirjallisuudella. Analyysi alkaa aineiston vertailulla nykyiseen tieteelliseen tutkimukseen sekä palaamisesta osana rekrytointia että palaamiseen vaikuttaneiden syiden arviointiin organisaatioon, ympäristöön, ryhmään tai työhön sopivuuden perusteella. Mikäli joitakin yleisiä aineistoista nousevia teemoja ei kyetä yhdistämään nykyiseen kirjallisuuteen, on arvioitava onko aiheesta kirjoitettu jossain muussa kontekstissa. Analyysin toisessa vaiheessa käytiin läpi niitä seikkoja, joille ei ole löytynyt vastaavuutta kirjallisuudesta ja arvioidaan liittyykö se ehkä aiemmin alustavan teorian muodostuksessa hylättyyn kirjallisuuteen. Kolmannessa vaiheessa kerättiin nämä aihepiirin asiat, joita ei ole käsitelty aiemmin kirjallisuudessa ja arvioitiin täydentävätkö ne nykyisiä teorioita, tai voidaanko niillä kyseenalaistaa nykyistä tutkimusta. Tässä vaiheessa siirryttiin varsinaiseen analyysiin, jolla saadaan myös aiheesta muodostettua johtopäätöksiä. Viimeisessä vaiheessa koot-



tiin nämä aiheet tutkimuksen yhteenvedossa ja johtopäätöksissä esitettiin asiat tiivistetysti ja ehdotetaan asiaa tarkentavia tai uusia tutkimusaiheita. Aineiston analyysissä vuorottelen induktion ja deduktion välillä kuvatun kaltaisesti. Toisaalta prosessi ei välttämättä ole täysin suoraviivainen vaan induktio ja deduktio vuorottelevat tilanteen mukaan.

Tutkimuksen lopussa on saatiin tiivistetty kuvaus siitä mitkä seikat vaikuttavat palaamiseen yksilön kannalta ja miten se suhteutetaan olemassa olevaan rekrytointikirjallisuuteen muun muassa rekrytointikanavana. Tärkeää tietoa tästä näkökulmasta on se millaiset asiat saavat henkilöt palaamaan, mitä siitä koituu organisaatiolle ja henkilölle sekä millaista tämän ryhmän tutkiminen on ja miten rekrytointitutkimus voi tästä hyötyä.

### 3.3 Aineiston kerääminen

Pääasiallisina syinä laadullisen tutkimusotteen valintaan oli kohderyhmään kuuluvien henkilöiden löytäminen ja myös halu painottaa työntekijän kokemusta niin lähdön kuin paluunkin aikana. Kohderyhmän henkilöitä on varmasti runsaasti olemassa, mutta hankaluutena oli se miten löydetään ne, jotka ovat palanneet samalle työnantajalle, koska tätä henkilöryhmää ei yrityksissä välttämättä seurata. Toisaalta halusin rajata keikka- ja projektityöntekijät tutkimukseni ulkopuolelle, koska tutkimuksessa halusin tarkastella juuri vakituisemmat työn vaihtamista ja valikoimista. Tutkimuksen kannaltahan oli olennaista, tutkia syitä vapaaehtoiseen palaamiseen aiemmalle työnantajalle. Kohderyhmä oli kuitenkin valikoitunut pääkaupunkiseudulta julkiselta sektorilta, joilla ainakin periaatteessa oli runsaasti työllistymismahdollisuuksia myös muille sektorin organisaatioille. Palaajien rekrytoinnin tutkimusta ymmärrettävästi hankaloittaa se, että ilman pitkittäistutkimusta on vaikea saavuttaa kokonaiskuvaa aiheesta samoilla yksilöillä. Usein on tyydytty tutkimaan henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä seikkoja tai rekrytoitaessa otettu entiset työntekijät huomioon. Aineisto löytyi rekrytoivan henkilöstön avulla, jonka perusteella rekrytointipäällikkö otti yhteyttä potentiaalsiin haastateltaviin ja tästä ryhmästä osa ilmoitti kiinnostuksesta haastatteluun ja sopi haastatteluajan. Aineisto ei siis ole välttämättä millään tavoin koko populaatiota edustava. Toisaalta sain aineistoon hyvinkin eri toimialoilla työskenteleviä henkilöitä ja taustat ovat näin ollen erilaiset. Tämän tutkimuksen kannalta on kuitenkin olennaisinta, että haastateltavat ovat palanneet samalle työnantajalle. Tutkimuksessa on pyritty siihen, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhdistää tiettyyn vastaukseen. Ennen haastattelua kävin myös läpi haastateltavien kanssa, että haastattelu on vapaaehtoinen ja, että kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse vastata, ja haastattelun voi jättää kesken, mikäli siltä tuntuu. Painotin myös sitä, että vastaukset, nauhoitukset ja litteraatiot ovat vain tätä tutkimusta varten ja vain minun käytettä-

vissäni. Tämä oli tärkeää, koska vaikka aihe ei ole välttämättä arka, ovat työsuhde ja siihen liittyvät asiat usein myös varsin henkilökohtaisia varsinkin, kun puhutaan irtisanoutumiseen johtaneista syistä. En myöskään tuo yksittäisiä työnantajia nimeltä esille, mutta pyrin kuvailemaan niitä.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska sillä pääsee paremmin kiinni haastateltavien kokemuksiin, mutta keskustelua voi kuitenkin rajoittaa tiettyihin teemoihin. Teemoina olivat taustatiedot, aiempi lähteminen nykyiseltä työnantajalta ja paluu nykyiselle työnantajalle. Tämä teemoittelun valinta muotoutui aineiston ja kirjallisuuden perusteella. Lisäksi kirjallisuudessa oli pidetty puutteena koko prosessiin perustuvaa tutkimusta ja aiheen kirjallisuus keskittyikin pääasiassa tapahtumiin palamisen jälkeen. Haastatteluissa pyrin selkeästi korostamaan henkilön omaa näkemystä ja omia kokemuksia tilanteesta. Välillä teemahaastattelu oli selkeästi lähempänä syvähaastattelua, mutta teemat ja ennalta laatimani kysymykset auttoivat palaamaan tutkimuksen aihepiiriin. Haastatteluteknisenä asiana kysyin aluksi laajempia asioita, kuten – kerro tästä palaamisestasi. Usein tähän kysymykseen vastattiin kertomuksena ja tehtäväkseni jäi kysyä tarkentavia kysymyksiä aiheesta ja syventää tätä aiheen näkökulmista. Haastattelusta riippuen osaan kysymyksistä saatiin vastaus jo tässä laajemmassa tarinan kaltaisessa tilanteen kuvailussa. Tämä osoittautui hyväksi tavaksi kerätä aineistoa tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli nimenomaisesti saada henkilöiden kuvauksia ja tuntemuksia. Toisena syynä oli ohjata haastattelijan ja kysymysten vaikutusta. Pyrin siis mahdollisimman neutraaliin ensimmäiseen kysymykseen kustakin teemasta. Tarkoituksena oli siis osin hallita vastaajien reaktioita ja välttää ohjaamasta kysymyksen asettelulla (Mishler 1986, 14–16). Tällöin on myös mahdollista jatkaa aiheen käsittelyä enemmän haastateltavan näkökulmasta ja haastatteluista muodostuukin haastattelijan ja haastateltavan vuoropuhelua. Kyse onkin haastattelijan ja haastateltavan välisestä diskurssista, missä pyritään ymmärtämään asioita, joita toinen on toiselle sanonut vuoropuhelussa. (Mishler 1986, 54.) Tähän diskurssiin pohjautuu osaltaan myös aineiston luotettavuuden arviointi ja diskurssien analysointi. Toisaalta pelkästään sanojen ja lauseiden analysointi ei ole välttämättä riittävää, vaan se miten sanotaan voi myös tuoda esille motiiveja.

Taustatiedoissa halusin saada tietoa aiemmasta työkokemuksesta, uratavoitteista, työidentiteetistä ja työhön liittyvistä arvoista. Taustatietokysymyksiä oli kohtuullisen paljon ja haastatteluissa keskusteltiin kohtuullisen paljon henkilön aiemmasta työhistorias- ta ja työidentiteetistä. Syynä tähän oli selkeä pyrkimys saada riittävä ymmärrys haastateltavan taustoista. Taustoja tarvitaan havaintojen tulkintaan, koska kertomuksissa saattaa olla useampi merkityksellisiä osia tai kertomukselle voidaan antaa useita merkityksiä. Kun kertomus liitetään tiettyyn skeemaan, on helpompi tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä haastateltava oikeastaan halusi sanoa. (Alasuutari 1998, 125.)

Lähtemisessä halusin saada tietoa lähdön syistä, siitä millaiset odotukset olivat siirtyäessä uuteen työhön, miksi juuri siirtyi kyseiseen työhön, vastasiko työ odotuksia.

Paluussa kysytään sitä miten ajatus pois lähtemisestä muodostui, oliko takaisin palaaminen itsestään selvää, miten kuulin avoimesta paikasta ja miten siihen haettiin, millaisia odotuksia oli tässä vaiheessa, vastasiko työ odotuksia, palasiko yksilö samoihin tehtäviin, samaan työporukkaan tai olivatko haastattelijat hakuprosessissa tuttuja entä kokiko yksilö päässeensä takaisin työyhteisöön. Kysymykset ja etukäteen lähetettävät teemat olin muuntanut haastateltavalle sopivammiksi, jotta voisin keskustella enemmän haastateltavan kielellä asioista. Tähän ratkaisuun päädyin, koska haastateltavilla ei välttämättä ole tämän tutkielman käsitteistöä ja käsitteet jäisivät silti varsin etäisiksi vaikka avaisinkin ne haastattelussa tai taustatiedoissa. Osin tämän vuoksi myös haastattelun teemat on muodostettu lähtemis-palaamisprosessin mukaisesti. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää koko prosessia eikä vain tiettyä vaihetta.

Vaativaa tässä oli se miten saadaan viitekehys ja haastatteluiden aineisto toimimaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Yhdistäminen tapahtui kolmessa vaiheessa, tilanne ennen lähtemistä, tilanne lähtemisen jälkeen uudessa työssä ja tilanne palaamisen jälkeen. Näissä kohdissa arvioin sitä miten hyvin henkilö sopii organisaatioon ja muihin mainitsemiinsa asioihin. Mallina käytän Kristofin (1996, 4) kokonaisvaltaista mallia organisaatioon sopivuudesta. Saan näin kolme vertailupistettä, joissa vertailin sitä miten sopivuus koetaan. Realismihypoteesi toimi yhtenä selittävänä asiana, miten ja millaista tietoa on tulevasta ja nykyisestä työnantajasta ja miten se otetaan huomioon työtä haettaessa ja työssä ollessa. Kyse on kuitenkin prosessista, joten pisteitä ei teemoissa jaettu näin, mutta ne tulivat haastatteluiden myötä esille, esimerkiksi lähdön syinä.

### ***3.3.1 Litteraatio***

Litteraatiot aloitin haastattelujen ohessa ja osin pystyinkin hyödyntämään aiempia haastatteluja tulevissa haastatteluissa kysymällä tarkemmin haluamistani asioista. Litteraation tein haastattelujen nauhoituksista, jotka vaihtelivat 37 minuutista yli 100 minuuttiin. Litteraatiossa kirjoitin tarkasti kaiken puhutun, ja merkittävimmät tauot, äänen korotukset, täytesanat, epäselvät sanat. Aivan kaikkia litteraation merkitsemistapoja en käyttänyt, koska tärkeintä oli saada aineistoista haastateltavien kuvaukset ja ymmärtää sen taustat. En esimerkiksi nähnyt syytä arvioida mikrotaukojen pituutta sekunnin osina. Huomioin kuitenkin pidemmät tauot. Intonaatioilla en nähnyt olevan merkitystä tässä tutkimuksessa, mutta esimerkiksi huomioin äänen korotukset tietyn sanan tai lauseen osalta. Litteroin kuitenkin jokaisen sanan, koska haastateltavat saattoivat muuttaa lauseen merkitystä täytesanojen aikana ja näin ollen alkuperäinen ajatus muuttui. Sinällään puhutavan ja sanojen tarkka kielellinen merkitys tai niiden tulkinnat eivät olleet kuitenkaan tutkimuksen tavoitteena vaan ymmärtää henkilöiden kokemuksia. Kuitenkin tässä on otettava huomioon myös äänenpainot, koska ne saattavat osaltaan kertoa siitä miten

haastateltava kokee asian. Suoraa analyysiä en kuitenkaan näistä painotuksista ja tauoista tee vaan ne tukevat analyysiä joko vahvistamalla oman oletuksen asian merkityksestä tai vaihtoehtoisesti heikentävät tätä merkitystä. Merkitsin naurahdukset ja muut vastaava tunteiden viestitykset litteraatioon niiltä osin, kun ne olivat havaittavissa nauhoituksesta. Litteroinkin ehkä tarkemmin kuin, mikä oli tarpeen. Syynä tähän oli huomio siitä, että on vaikea arvioida, mikä on riittävä tarkkuus. Lisäksi myöhemmin on mahdollista tarkentaa olennaisilta osilta omaa tulkintaa asiasta ja varmistua alkuperäisestä viestistä kaikkine ristiriitaisuuksineen. Vaikka analyysini korostaakin faktoja, nousi aineistosta asioita, joita voi olla tarpeen tulkita myös diskursseina. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tekstiä litteroinnin jälkeen oli 69 sivua, jossa käytin tiivistä rivitystä. Yhdessä nauhoituksessa en litteroinut haastattelun jälkeistä keskustelua, jossa haastateltava kyseli minulta enemmältikin tutkimuksen tekemisestä, koska aihe ei liittynyt keräämääni aineistoon. Nauhoituksen ulkopuolisia asioita en litteroinut, koska pyrin tällä kunnioittamaan haastateltavien yksityisyyttä. Tiettyjä asioita nousi myös nauhurin sulkeuduttua, ja muutama haastateltava yllättäen kertoikin hiukan lisää nauhurin sulkeuduttua. Tällaisia asioita en kirjannut litteroituun tekstiin ja en myöskään käytä niitä lainauksissa. Ilmeisesti haastateltava ehkä koki mielekkäämmäksi sanoa asioita nauhurin sulkeuduttua tai rentoutui vasta tällöin. Todennäköistä on, että nauhoituksen aikana näitä keskusteluja ei olisi käyty. Nämä epäviralliset keskustelut varmasti vaikuttavat omaan tulkintaani haastatteluissa puhutuista asioista, mutta niissä ei kuitenkaan ilmennyt käänteentekevää tietoa aiheesta vaan ehkä enemmänkin toistivat samaa aihetta hiukan eri perspektiivistä.

Käytin litteroituja katkelmia haastatteluista osana analyysiä. Tällöin muokkasin lainauksia haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi. Lisäksi joissain lauseissa poistin toistuvia täytesanoja, joilla ei ollut merkitystä varsinaiseen asiaan. Muutamassa tapauksessa jouduin tarkentamaan lausetta ja poistamaan sanoja, koska siinä haastateltava selkeästi harkitsi sanomaansa ja muutti verbiä pariin kertaan peräkkäin. Tällöin virkkeestä olisi tullut niin sekava, että sitä olisi vaikea ymmärtää haastateltavan tarkoittamalla tavalla ilman muuta aineistoa. Tällöin käytin viimeisintä verbiä, jolla lause saa tietyn merkityksen. Päätelin tätä myös siitä miten muut sanat olivat loppulauseen osalta taivutettu ja tällöin usein vain yksi vaihtoehto kävisi sujuvaan kielelliseen ilmaisuun. Tämä oli myös varmasti haastateltavien tavoite, koska kaikki puhuivat suomea äidinkielenasolla. Näissä tapauksissa, en kuitenkaan nähnyt, että verbien vaihtaminen olisi radikaalisti muuttanut tulkintaani tai lauseen merkitystä. Muutoin pyrin lainauksissa täysin alkuperäiseen ulkoasuun.

### 3.3.2 Tutkijan rooli

Alasuutarin mukaan (1998, 94) tutkijan olisi aina analysoitava oma henkilökohtainen ja institutionaalinen asemansa tutkimuksen tekijänä, jotta tutkijalla olisi edes tietoisuus siitä, mitkä muutosvoimat estävät tai edistävät tutkimuksen tulosten tunnistamista. Tärkeää olisikin tunnistaa omia yleisesti hyväksytyjä käsityksiä ja arvioida niiden merkitystä tutkimukseen (Alasuutari 1998, 94). Aloitin arvioinnin kohtuullisen konkreettisista asioista ja arvioin sellaisia asioita, jotka liittyvät itseeni henkilönä. Kun arvioin omaa vaikutustani tutkimukseen ja haastatteluihini, tunnistin sen, että olen aiemmin haastatellut kymmenittäin työnhakijoita erilaisiin tehtäviin. Tämä vaikutti myös selkeästi haastattelun kulkuun, koska olin jo työhaastatteluissa päässyt harjoittelemaan esille tuleviin asioihin reagoivia kysymyksiä. Omasta roolistani tutkijana on huomioitava se, että työskentelin haastateltavien kanssa samassa organisaatiossa noin neljä kuukautta. En kuitenkaan tuntenut haastateltavia entuudestaan. Kuitenkin minulla oli tietty käsitys siitä millaisia käytäntöjä organisaatiossa on ja millaista on työskennellä ainakin yhdellä osastolla. Tämä myös mahdollisti tiettyjen organisaatiossa olevien peruskäsitysten huomaamista ja erottelua. Olin siis vapautunut ainakin osasta organisaatiota kohtaan kokemistani yleisistä odotuksista sekä ennakkoasenteista, mutta toisaalta niiden tilalle oli varmasti tullut uusia organisaatiota koskevia odotuksia ja käsityksiä. Pysin tunnistamaan tiettyjä kysymyksiä ja tutkimuksen tekemiseen vaikuttaneita käsityksiäni tutkimusorganisaatiosta. Yhtenä, kysymyksiin vaikuttaneena asiana on se, että organisaatio oli iso ja oletus oli, että eri osastoilla ja yksiköissä työskentely saattaa olla hyvinkin erilaista. Toisena oletuksena oli se, että henkilöstökäytännöt voivat olla hajanaisia. Kolmantena käsityksenä pidin organisaatiota kohtuullisen vakaana ja henkilöstön vaihtuvuutta pienenä. Oman kokemukseni mukaan työskentely-ympäristö on organisaatiossa mukava ja organisaatiossa otetaan hyvin työntekijän tarpeet huomioon. Kysymykset tein kuitenkin mahdollisimman neutraaliin muotoon ja pyrin tietoisesti välttämään sitä, että omat kokemukseni olisivat vaikuttaneet kysymysten asetteluun. Haastattelin kuutta eri henkilöä kohdeorganisaatiossa.

Varsinaisia haastateltaviin liittyviä oletuksia olivat se, että poissa ollessaan haastateltava oli työskennellyt. Yhdessä tapauksessa tämä oletus ei pitänyt paikkansa. Toisaalta oletin myös, että haastateltavat olisivat työskennelleet pitkään kyseisessä organisaatiossa ja työhistoriassa ei olisi muita työpaikkoja. Ehkä tämä ajatus liittyi siihen, että oletin haastateltavien olevan pysyvyyttä arvostavia ja ei niinkään uraihmissiä. Osin tämä piti paikkansa, mutta tätäkin ennako-oletusta jouduin hiukan korjaamaan.

Haastatteluissa huomaisin tietyissä tilanteissa, että omaa kysymyksen asettelua ohjasi enemmän lukemani asia tietystä artikkelista. Tämän kaltaiset asiat vaikuttivat siis haastatteluihin ja myös spontaaniin keskusteluun haastateltavan kanssa. Tässä olisi tietysti voinut toimia entistä avoimemmin ja ehkä se ohjasi myös keskustelua. Toisaalta kysei-

nen asia liittyy teemahaastattelun luonteeseen ja siihen, että teorian pohjalta välttämättä muodostuu tiettyjä ennako-odotuksia. Asian toinen puoli on tietysti haastatteluaineiston yhdistettävyyden teoreettiseen viitekehykseen, jota helpottaa haastattelukysymysten linkittäminen teoriaan.

### 3.4 Aineiston kuvailu

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia aiemmalle työnantajalle palaavia henkilöitä. Aineiston haastattelut koostuvat juuri näistä organisaatioon palanneista henkilöistä. Tarkoituksena onkin kuvata tätä yhtä tiettyä rekrytointikanavaa ja ryhmää. Haastateltavat, joiden haastatteluista aineisto koostuu, onnistuu osin vastaamaan realismihypoteesin kohdalla esitettyihin ongelmallisuuksiin (Breugh 2008, 107). Ensinnäkin haastateltavilla oli useiden vuosien työkokemus, joten päästiin hyvin arvioimaan sitä miten kokeneemmat henkilöt arvioivat työnantajia. Olettavasti näillä henkilöillä on paremmat kyvyt arvioida työpaikkoja ja myös omia kykyjään. Toisaalta aineistossa keskustellaan myös siitä, oliko tämä vaihtoehto ainoa ja miten siihen päädyttiin ja miten sitä harkittiin. Tällöin käsiteltiin myös mahdollisuutta kieltäytyä työstä. Aineiston palaajat olivat hakeutuneet omasta halustaan takaisin ja pääosin myös lähteneet omasta aloitteestaan. Aineistossa on myös mahdollista tarkastella sopivuuksia yhteen organisaatioon, jolloin palaamisen syiden vertailu on mahdollista ja niitä voidaan tarkastella kokonaisuutena. Samoin lähdön tarkasteltiin syitä tietyllä varauksella, koska organisaatiosta lähdettiin eri työnantajille ja eri työpaikkoihin. Toisaalta tämä voidaan nähdä rikkautena, jolloin on löydettävissä toisesta organisaatiosta johtuvia eri paluuseen vaikuttaneita syitä. Näin samalla voidaan myös osoittaa, että tietyt syyt johtuivat paluuorganisaatiosta, eivätkä toisesta organisaatiosta. Tämä on tärkeää, kun arvioidaan paluuorganisaatioon liittyvää sitoutumista ja työnantajakuvan muutoksia.

Haastateltavina oli kuusi työntekijää organisaation eri osastoilta ja kaikki olivat naisia iältään n. 35–60 vuotta, joilla oli takanaan useiden vuosien työhistoria. Useimmilla tosin oli kokemusta vain muutamista työnantajista nykyisen työnantajan lisäksi, kokemusta oli kuitenkin muista kaupungeista ja kunnista sekä yksityiseltä puolelta sekä valtiolta. Koulutustausta vaihtelivat yliopistokoulutuksesta ammatti ja ylioppilastutkintoon. Yksi haastateltavista oli esimiestehtävissä, muiden tehtävät sijoittuivat vaihtelevasti hallintoon, kaupunkisuunnitteluun, varhaiskasvatukseen, terveydenhoitoon ja aikuis-sosiaalityöhön. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat olivat vakituisessa työ- tai virkasuhteessa. Litteroitua aineistoa kertyi haastatteluista yhteensä 69 sivua. Haastattelun tavoitepituus oli 60 minuuttia ja haastatteluiden pituudet vaihtelivat 38 minuutista aina 100 minuuttiin, kuitenkin suurin osa haastatteluista oli tunnin pituisia ja haastatteluiden keskimääräinen pituus 63 minuuttia. Haastatteluajat pitenevät jonkin verran, joka haas-

tattelulla. Yksi haastattelu oli selkeästi muita pidempi, koska haastateltava oli puhelias sekä selkeästi henkilökohtaisesti aiheesta kiinnostunut. Nämä kysymykset tulivat normaalien kysymysten lisäksi. Myös ensimmäinen haastattelu oli selkeästi pidempi, kuin toinen, eli luonnollisesti haastateltavien vastaukset ja haastattelijan kysymystekniikka vaikuttivat haastattelujen pituuteen. Tämä tapahtui siitä huolimatta, että koin saaneeni haastatteluista hakemani tiedon, mutta litteraation myötä syyksi eripituisille haastatteluille selvisi selkeästi haastateltavan kuvailun laajuus, eli yksi saattoi kuvailla samaa asiaa yhdellä lauseella, kun taas toinen pyrki tuomaan tilanteeseen mahdollisesti liittyneitä puolia ja huomasi, että osalla haastateltavista oli ehkä vaikeaa kuvailla aiheetta tutkimuksen käsitteiden kautta, toisaalta tätä pyrin helpottamaan pyytämällä kokemuksia, tunteita ja omakohtaisia kuvauksia aiheesta, ennen kuin pyrin tarkentamaan aihetta jatkokysymyksillä. Kaikki haastateltavat kertoivat asioita tarinan muodossa ja usein nämä tarinat kestivät hiukan pidempää, kuin lyhyet vastaukset. Pidempään kestäneet haastattelut sisälsivät enemmän tarinan muotoon kuvailtua asiaa.

Haastattelujen pituuksien vaihtelu kuvaa myös haastateltavaa joukkoa. Osa haastateltavista pitäytyi varsin tiiviisti faktoissa ja vastaili varsin ytimekkäästi, tämä vahvisti haastateltavien antamaa kuvausta omasta työidentiteetistään. Se oli myös linjassa haastateltavien näkemyksen kanssa omassa työssä vaadittavista taidoista ja persoonasta. Toisaalta osa haastateltavista puhui myös paljon asiaan vaikuttavista seikoista ja välillä haastattelu saattoikin eksyä ennestään tuntemattomille urille, kuten teemahaastattelun luonteeseen kuuluu. Haastatteluissa keskityin nimenomaisesti haastateltavan kokemukseen ja niistä haastateltavat kertoivatkin avoimesti ja monipuolisesti, jolloin huomasin osan haastattelukysymyksistä jo tulleen vastatuksi. Tällöin avautui erinomainen mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä aiheesta ja näin ollen haastatteluista muodostui hiukan erilaisia. Osa haastateltavista vastasi myös tarkentaviin kysymyksiin varsin monipuolisesti, ja näin saattoi jatkokysymyksestä tulla täysin uusi vivahde tarinaan. Toisin sanoen välillä lisäkysymykset auttoivat ehkä saamaan tietoa, joka olisi voinut jäädä muutoin saavuttamatta. Haastateltavat vastasivat usein tarinan tai kertomuksen muodossa. Tämän oli varsin hyvä asia, koska niissä usein toistui tiettyjä samankaltaisuuksia verrattuina muihin. Itse asiassa haastateltavien henkilökohtaiset tarinat on nähty luotettavampana tapana saada tietoa, kuin pelkästään kyselylomakkeisiin vastaaminen (Piore 1985, 71–73). Muutamit haastateltavat ottivat haastattelun myös osin itsensä reflektomisena ja huomasimme kysymysten ja kertomusten johtavan uusiin ehkä ei niin tiedostettuihin ja jopa yllättäviinkin asioihin.

Aineistosta nousi useassa haastattelussa tiettyjä yhteneviä seikkoja, eli ainakin niiden suhteen voidaan puhua saturaatiosta. Toisaalta esimerkiksi lähdön syistä ei varsinaisesti ollut mitään yhtenäistä, mutta paluuta käsiteltiin hämmästyttävän samankaltaisilla kertomuksilla ja metaforilla. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli hyvä, että näihin esille nousseisiin samankaltaisuuksiin ei löytynyt syytä esimerkiksi kysymyksen asette-

luista tai ennalta lähetetyistä teemoista. Tätä tarkasteltiin litteraation yhteydessä arvioimalla kysytyjä kysymyksiä ja dialogia. Tietyt yhdenmukaisuudet nousivat aineistosta spontaanissa tilanteessa ilman haastattelijan johdattelua.

Huomattava asia aineistossa on se, että paluusta oli vaihtelevia aikoja. Toisin sanoen osa haastateltavista oli palannut useita vuosia sitten, kun taas osa oli palannut muutamia kuukausia sitten. Tämä huomioitiin myös analyysissä, koska se saattoi vaikuttaa kertomuksiin ja siihen miten paluusta kerrotaan. Ylipäätään henkilöiden muistikuvat muuttuvat ajan myötä ja sillä voi olla vaikutusta siihen millaisia painotuksia tarinoihin tehdään. Kuitenkin useimmat kuvailivat näitä tapauksia tarinoiden muodossa ja näin ollen niiden vertailu on ainakin osin mahdollista. Huomattavaa on se, haastateltavissa oli vaihtelevan pitkään työskennelleitä henkilöitä. He olivat työskennelleet vaihtelevan pituisen ajan ennen lähtemistään ja paluusta oli myös vaihtelevan pituisia aikoja. Toisaalta huomattavaa oli se, että pisin poissaoloaika oli viisi vuotta ja yleisimmin se oli noin vuoden verran. Useimmilla haastateltavilla oli pidempi työkokemus ensimmäiseltä työnantajaltaan ennen lähtemistä. Aineiston keruutavan vuoksi paluusta oli hyvin usein alle vuoden verran aikaa. Sinällään tavoitteena ei ollut rajata paluuta mihinkään tiettyyn ryhmään, poissaoloaikaan, aiemman työsuhteen pituuteen tai aikaan paluun ja haastattelun välillä. Kuitenkin tutkimuksen kannalta oli tärkeää löytää vaihtelevia tapauksia, jotta voidaan mahdollisesti nähdä myös paluuseen liittyviä säännönmukaisuuksia.

Taulukko 1 Haastateltavien poissaoloajat, työskentely ensimmäisellä työnantajalla ja aika paluusta

Työskentelyaika toisella työnantajalla	Työskentely ensimmäisellä työnantajalla ennen lähtöä	Kuinka pitkän aikaa on paluusta
10 kk	7 kk	0 kk
1 v	8 v	8 kk
9 kk	5 v	10 kk
5 v	14 v	5 v
3 v	Muutaman vuoden	3 kk
1 v	14 v	12 v

Paluun kannalta tärkeitä asioita olivat työskentelyaika ennen lähtöä ja poissaoloaika. Poissaoloaika on muutamassa tapauksessa varsin pitkä. Toisaalta myös työskentelyajat ovat ennen lähtöä varsin pitkiä. Ne otettiin huomioon, kun arvioidaan organisaatioon sopivuutta ja muutoinkin sopeutumista.

Tietyt sanat ja teemat nousivat haastattelussa esille. Usein puhuttiin arvoista, tai niiden sopimattomuudesta, tosin arvot ja niistä viestiminen koettiin, ymmärrettävästi, var-



sin hankalaksi. Usein arvojen koettiin olevan ristiriidassa omien arvojen kanssa ja vaikka organisaatioiden viestimät arvot olivatkin yhdenmukaiset omien arvojen kanssa, saattoivat työskentely yksikön arvot ja toimintatavat olla myös niiden kanssa ristiriidassa. Toisin sanoen esimerkiksi työnhakijan on vaikea tunnistaa organisaation tai yksikön todellisia arvoja. Tosin muutamat haastateltavat arvioivat organisaatioiden arvolupaukset ja puheet epäluotettaviksi lähteiksi, ja luottivat enemmän omaan kokemukseensa. Vaikka arvot ovat tärkeä osa henkilön sopivuutta organisaatioon, on tärkeää myös huolehtia niiden totuudenmukaisuudesta, ja kommunikoida niistä selkeästi myös työnhakijalle. Huomattavaa on myös, että arvoja arvioitiin usein jonkun konkreettisemmän käytännön kautta, joskin ainakin haastattelijalle välittyi myös usein kuva siitä, että todellisen arvona oli kärjistetysti välinpitämättömyys tai sisäänpäin kääntyneisyys.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Työskentely alkuperäisellä työnantajalla

Analyysissä on syytä ottaa huomioon ne syyt, mitkä vaikuttivat henkilöiden hakeutumiseen ensimmäiselle työnantajalleen ensimmäisen kerran. Tämä voi vaikuttaa myös syihin miksi palata ja on syytä arvioida onko samoja syitä nähtävissä paluussa. Huomattavaa on kuitenkin se, että usealla haastateltavalla oli tästä ensimmäisestä työllistymisestä hyvinkin pitkän aikaa ja tällöin käsitykset ja tilanne ovat saattaneet muuttua. Toiseksi käsitellään lähdönsyitä, jotka johtuivat nykyisestä organisaatiosta. Näitä syitä ei kuitenkaan voida täysin tarkastella ilman toista työpaikkaa, johon siirryttiin. Oikeastaan tarkoitus oli käsitellä ensimmäisen siirtymän syitä kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa käytetään merkityksiä ensimmäinen ja toinen työpaikka viittaamaan eri organisaatioihin. Ensimmäisellä tarkoitetaan organisaatiota, josta lähdettiin ja, johon palattiin. Toisella tarkoitetaan sitä organisaatiota, johon lähdettiin ja, josta palattiin alkuperäiselle työnantajalle. Lopuksi lähdönsyitä käsitellään yhteenvedon ja kategorisoinnin muodossa osana Kristofin mallia (Kristof 1996, 2–5).

#### 4.1.1 Syyt hakeutua nykyiseen työhön

Ensimmäiseksi arvioidaan sitä miksi työntekijät hakeutuivat alun perin ensimmäiselle työnantajalle. Tutkimuksen analyysissä tällä on se merkitys, että voidaan arvioida sitä oliko yksilöllä ollut tietty syy, minkä vuoksi työpaikka valikoitui. Tällöin voidaan myös arvioida sitä ovatko syyt palata erilaiset kuin alun perin hakea nykyiselle työnantajalle. Syyt miksi työntekijät hakivat töitä ensimmäisestä organisaatiosta ensimmäisellä kerralla, olivat hyvin vaihtelevia. Osalla kokemukset jo aiemmista työnantajista vaikuttivat hyvin paljon siihen miten kyseiseen työpaikkaan oli päädytty. Toisaalta kysymys ei ollut yhdenkään tietyn työnantajan arvostaminen vaan enemmänkin se, että yksilön ja organisaatioiden arvot eivät yksityisellä puolella kohdanneet. Tällöin nähtiin ihmisläheisyys tärkeänä arvona ja yksityisen puolen työnantajat eivät tätä arvoa edustaneet.

*”Silloin kun mä olin siellä yksityisellä puolella niin, kun on nähnyt sitä niin, tuntuu, että siihen maailmaan en ainakaan halua palata takaisin”.*

Kuitenkin useimmin organisaatioon hakeutumiseen annettiin syyksi varsin konkreettisia asioita. Usein kerrottiin syyksi työn tarve ja varsinkin vakituisen työn tarve. Ajavana tarpeena on ollut töiden saaminen, eikä niinkään hyvän työnantajan löytäminen.

*”Tulin äitiysloman jälkeen tai sillä lailla, et mä olin ollut tota hoitovapaalla ja tulin sitten töihin niin sit vaan aattelin, et kunhan vaan nyt jonkun paikan tästä sais, että et lähetään kokeilee.”*

On kuitenkin huomattava, että osa näistä ajatusmalleista oli selkeästi seurannut pitkin työhistoriaa. Työskentely oli itsestään selvää ja töitä on tehty koko ikä. Tällöin odotukset eivät ole kovinkaan korkealla. Toisin sanoen mikäli ei ole muita vaihtoehtoja, niin työ kuin työ kelpaa ja vasta tämän jälkeen harkitaan millaisessa työssä viihtyy. Kysymys oli myös asenteista ja opituista malleista miten elämässä selviää.

*”Mä en oo koskaan sitä (työelämää) vieroksunut, se on ollut oikeastaan automaatio, et töitä pitää tehdä, että muuten ei elä tai muuten ei tule toimeen, että, että en mä voi sanoa siit et onks mulla ollut sillain ihmellisiä odotuksia.”*

Toisaalta oli myös nähtävissä eroja niissä asioissa, joita yksilöt painottivat omassa työpaikan ja työuran valinnassaan. Osalle työllä oli selkeästi toinen arvo, se miten siinä viihdytään ja mikä ala kiinnostaa. Erona oli myös se, että osat haastateltavista kuvailivat itsensä sellaisena, joka voi valikoida työnsä sen kiinnostavuuden perusteella. Vaikuttaa, että osa haastateltavista koki tämän itsensä toteuttamisen tärkeämmäksi kuin rahan ansaitsemisen ja se oli vaikuttanut sekä työpaikan että opiskeltavan alan valintaan. Toisaalta asiaa voidaan myös kuvaila siltä kannalta, työhaussa priorisoidaan tiettyä alaa ja tällöin työn saaminen ei ole mitenkään varmaa. Huomattavaa on se, että mikäli opiskelu oli ollut vain pakollinen paha, nähdään työ sinällään tärkeämmäksi. Mikäli opinnot ovat olleet ratkaisevassa osassa, nähdään opintojen mukaisen työn saaminen tärkeämpänä asiana.

*”Mul kävi omasta mielestä niin kuin aika hyvä tuuri, et, kun mä valmistuin, niin mä pääsin heti sitten sen jälkeen töihin. Et kyl mä oon niin kuin sitä mieltä, et mä oon valinnut ihan oikeen alan.”*

Läheiset mainittiin myös yksilön työnhakuun vaikuttavana asiana. Perhe nähtiin sekä rajoittavana tekijänä, mutta osalla se toi myös taloudellista turvaa ja mahdollisuuden valita mieluinen työ. Tämä on otettava huomioon, kun arvioidaan mahdollisia muutoksia työnhakutavoissa. Tavoitteet työpaikan saamisen suhteen voivat olla erilaiset perheelliselle ja yksin asuvalle. Perhe vaikuttaa kuitenkin lähinnä siihen miltä alueelta työtä haetaan ja milloin sitä haetaan. Luonnollisesti perheen arjen sujuvaan hoitamiseen vaikuttavat työmatkat ja työajat. Työnhakutapoihin vaikuttivat myös se miten omat työn tärkeys nähdään suhteessa puolison työhön, eli kumpi joustaa työssään ja siitä missä on töissä.

*”Aikaisemmin se ei ole ollut mahdollista, et olisin voinut hakea tänne, ku perhe pisti hanttiin.”*

*”Ja sitten kuitenkin meidän perheessä se on se miehen työ, joka on se pääasia.”*

Paluuprosessin arvioinnissa näiden ensimmäisten työkokemusten ja kuvausten perusteella voitiin arvioida noudattaako yksilö lähtemis- ja palaamisprosessissa samoja omia

taipumuksiaan, joilla työpaikka valitaan. Olivatko tavoitteet samat kuin ensimmäisiä työpaikkoja hakiessa ja siirryttäessä työpaikkojen välillä. Kysymys on olennainen rekrytoinnin kannalta, koska sillä voidaan arvioida sitä voidaanko organisaatiosta poistumista ennakoita ja liittykö siihen tiettyjä toimintamalleja.

Se millaisiksi työntekijöiksi henkilöt kuvaavat itseään on merkitystä, koska kuvaukset heijastavat osin arvoja ja vaikuttavat tavoitteisiin. Tämä voi kertoa myös sitoutumisesta työhön tai työnantajaan. Tämä tieto on tärkeää, koska näin voidaan arvioida sitä miten haastateltava näkee oman sitoutumisensa nykyiseen työantajaan ja ehkä voidaan arvioida sitä miten sitoutuminen muuttui poissaolon aikana. Tässä käsittelen aluksi haastateltavan näkemystä itsestään työntekijänä.

Useat haastateltavat kuvailivat itseään aika samoin sanoin. He pitivät itseään tunnollisina työntekijöinä, jotka pyrkivät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Tunnollisuuden lisäksi käytettiin sanoja tarkka, perfektionisti, ahkera, lojaali. Nämä asiat nähtiin myös omassa työssä hyvin tärkeinä. Osa näki tunnollisuuden sellaisena ominaisuutena, jossa työt tehtiin ajallaan. Lisäksi usein puhuttiin myönteisenä asiana siitä, miten vähän on sairauspoissaoloja ja ettei ole lasten vuoksi sairauspoissaoloja.

*”Mutta tuota oon vähän poissa, ei oon niin, kun sillain, onneks on terveyttä riittänyt, ei oo tarvinnut sairastella paljoo ja tota se, että mä teen tunnollisesti työt, mä tuun ihmisten kanssa hyvin toimeen ja tota se on mun mielestä yks semmonen aika tärkeä kuitenkin. Ja ainakin palautetta on oon saanut niin ihan tyytyväisiä ovat toistaiseksi olleet.”*

Huomattavaa näissä on se, että sitä millainen työntekijä on, heijastetaan usein sen kautta, minkä oletetaan olevan myös työnantajalle tärkeää. On myös mahdollista, että työnantaja korostaa näitä asioita ja näin ollen ne nähdään tärkeinä. Näin ollen tältä osin haastateltavat kokivat ilmeisesti sopivansa nykyiseen organisaatioon ja sen arvoihin. Tunnollisuuden ja poissaolojen korostumiseen voi olla myös toinen syy se, että ei haluta jättää kollegoita pulaan. Poissa ollessa muiden on tehtävä poissaolevan työt. Tämä asia voi siis myös liittyä sopivuuteen ryhmän kanssa eikä kyse ole pelkästään organisaation arvoista. Voidaan myös puhua luterilaisesta työnteon etiikasta, joka voi olla tyypillistä ajattelua Suomesta. Kuitenkin organisaatioon on valikoitunut näitä yksilöitä ja nämä ovat pysyneet kyseisessä organisaatiossa, joten organisaation arvoilla ja arvostuksilla voi olla vaikutusta tähän. Huomattavaa on se, että vain kaksi haastateltavista mainitsi suoraan olevansa lojaali nykyiselle työnantajalleen, kun kysyttiin millaisena työntekijänä näkee itsensä. Muiden kohdalla puhuttiin enemmän siitä, että aikoo työskennellä tulevaisuudessakin samalla työnantajalla. Toisaalta tästä puhuttiin enemmän palaamisen hyötynä ja siitä saatuna kokemuksena.

*”No olihan se tietysti yks kokemus lisää, ja ehkä vahvisti sitä, että mä tiedän missä mun paikka nyt on. Et kyl mä vähän sanoin, kun mä takaisin tulin, että lähden seura-*

*van kerran eläkkeelle. he he, mutta eihän sitä tietysti tiedän mitä elämä vielä matkan varrella tuo.”*

Näin tiedostetaan se, että muutokset ovat mahdollisia. Huomattavaa on myös se, että haastateltavat ovat olleet työelämässä 1990-luvun laman aikaan, jolloin laman vuoksi leikattiin myös julkista sektoria. Sinällään median osuus tässä on yksityisen puolen irtisanomisuutisen levittäjänä selkeä ja talouden tilanne nähdään myös epävarmana julkisella puolella. Huomattavaa on kuitenkin se, että useat eivät suoranaisesti olleet huolissaan työnsä puolesta vaan pitivät kuitenkin todennäköisenä sitä, että ovat töissä myös tulevaisuudessa.

*”Silloin, kun mä oon valmistunut, niin silloinhan oli tosi huono työtilanne, et niin, kun hain mitä vaan, et en niin, kun ajatellut sitä ees et mä niin kun valikoisin jollain tavalla.”*

Kuvauksissa puhuttiin myös omista heikkouksista työntekijänä. Heikkouksiksi mainittiin negaationa se, että oli poissaoloja lapsen sairauden vuoksi. Toisaalta heikkouksina pidettiin sitä, että ihan kaikkia asioita ei osaa, koska asiat ovat poissa ollessa muuttuneet. Usein heikkoudet ilmaistiin hyvien asioiden kääntöpuolena. Ikääntyminen oli myös yksi mietityttänyt asia, vaikka sen todettiin myös tuoneen hyviä puolia, kuten sitä ettei tarvitse olla lasten vuoksi poissa ja pystyy enemmän joustamaan. Myös ahkeruus ja tunnollisuus nähtiin kaksipiippuisena asiana. Toisaalta myös oma temperamentti ja ahkeruus voitiin nähdä myös ongelmien lähteenä.

#### **4.1.2 Lähteminen ensimmäisestä organisaatiosta**

Jotta voidaan palata, täytyy ensin lähteä. Organisaatiosta poistuminen on ensimmäinen vaihe paluuprosessissa. Ei kuitenkaan ole aivan sama miten lähdetään. Tässä eritellään lähtemiseen vaikuttaneita syitä ja sitä miten niiden oli nähty vaikuttaneen palaamiseen. Lähtövaiheessa monellekaan haastateltavista ei ollut selvää, että he palaisivat takaisin. Kuitenkin usealle se miten on lähdetty, on vaikuttanut myös palaamiskokemuksiin. Lähteminen nykyisestä työpaikasta ei välttämättä ole helppoa ja mukavaa. Sinällään mukavasta työstä lähtemiseen on yleensä syy, millä yksilö perustelee valintaansa itselleen ja muille. Tämä jako on myös huomioitava, koska asiaa voidaan perustella eri syillä itselle ja muille, varsinkin jos syyt liittyvät johonkin henkilöön. Tällöin on mahdollista, että todelliset lähdön syyt jätetään kertomatta, jottei nolattaisi toista tai haluta polttaa siltoja entiseen. Tällöin syyksi voidaan antaa yleisesti hyväksyttävä syy ja perustella omaa valintaansa sillä. Jokaisella haastateltavalla oli useita syitä siihen miksi he lähtivät. Syyt vaihtelivat varsin konkreettisista asioista aina hiukan vaikeammin kuvailtavaan haluun nähdä jotakin uutta. Lähdön syiden lisäksi kuvailen niitä tunteita, joita lähtijöillä oli. Lähdön syitä on kuitenkin käsiteltävä siltä kannalta, miksi toinen työ koettiin parem-

maksi. Yhdessä tapauksessa lähdön syynä oli se, että *työsopimus päättyi* ja yhdessä syynä oli *toiselle paikkakunnalle muutto puolison työn perässä*. Näissä tapauksissa lähdön syynä ei ollut tyytymättömyys nykyiseen työhön. Muita syitä olivat *työmatkan pituus, halu saada vaativampia tehtäviä, halu kokeilla uutta, työpaine, tehtävien tylsyys ja sopimattomuus*. Toisaalta on huomattava se, että useaan näistä syistä oli myös vertailukohta, eli on toinen työ mihin verrata. Esimerkiksi on helppo verrata työmatkan pituutta. Toisaalta työpaine ja tehtävien yksipuolisuus voi houkutella kokeilemaan uutta, mutta näitä on hyvin vaikea verrata ennen konkreettista kokemusta. Haastatteluissa tuli myös esille muita lähtemisen syitä, kuten eläkkeelle jääminen. Aina lähdön syyt eivät kuitenkaan olleet aivan selkeitä. Toisaalta vaikka osa syistä, ei olekaan rationaalisen oloisia, usein taustalla on muita rationaalisia syitä. Osa syistä on virallisia ja osa julkilausumattomia omia järkeilyjä. Sekä rationaaliset että ”*musta tuntuu*” -perustelut ovat kuitenkin tärkeässä osassa, koska ne vaikuttavat lähtemishalukkuuteen.

*”Mul oli kokoajan sellainen tunne, että et se työpaikka niin kuin haki mua, koska, kun mä en sitä, mä en etsinyt työpaikkaa vaan se vahingossa löyty ja sit mä aattelin et sillä on joku tarkoitus, että mun pitää mennä sinne ja sitten mä tota tosta lähdin, kun mä sain sen paikan.”*

Osalla lähteminen oli määräaikaista, eli oli mahdollista anoa virkavapaata ja palata samaan työhön takaisin. Tämä antoikin haastateltavalle paluumahdollisuuden, jonka avulla hän pääsi takaisin. Toisaalta haastateltavat eivät lähdön hetkellä välttämättä ajatelleet, että käyttäisivät tätä mahdollisuutta. Kaikki haastateltavat eivät myöskään tätä mahdollisuutta käyttäneet vaan irtisanoutuivat virkavapaan päätteeksi. Virkavapaa mahdollistaa kuitenkin melko riskittömän tavan käydä kokeilemassa toista työtä. Yksi haastateltavista palasi virkavapaan päätteeksi takaisin, vaikka ei lähtiessään kuvitellut palaavansa. Tutkimuksessa pääpaino ei kuitenkaan ollut virkavapailta palaavien tutkimuksessa ja tällöin ne, jotka olivat joka tapauksessa tulossa takaisin, eivät oleet niin kiinnostava ryhmä.

*”Mä sain virkavapaata, mutta mun ajatukseni oli, että – ”Hasta la Vista, nyt mä lähdin, ja sinne jäi!” Mutta, koska mulla oli se mahdollisuus ottaa virkavapaata, ja sit mä oikeastaan aika mustaan aukkoon niin, kun lähdin. Et kun mua vähän hirvitti se, niin mä sit sen virkavapaan otin, mut et pidin sellaiset läksiäiset ja testamentit jätin, että ikinä en tuu takaisin.”*

Organisaatiosta poistutaan monista eri syistä ja yksi yleisimmistä syistä lienee se, että tiettyyn aikaan sidottu määräaikainen työsopimus päättyy ja tilalle ei ole tarjota muuta työtä. Toisaalta tällöin lähteminen nähdään normaalina yksilöstä johtumattomana asiana ja tällöin lähteminen nähdään ehkä hyväksyttävämpänä. Toisaalta muut palaajat ovat lähteneet vakituisesta työstä ja palanneet, joten lähtötilanne ja se tapa miten lähdetään vaikuttaa huomattavasti siihen miten hyväksyttävänä lähtö nähdään. Pääasia on sillä, ettei niin sanotusti polteta siltoja perässään. Huomattavaa on se, että määräaikai-

sesta suhteesta lähtijän voi olla vaikeaa arvioida vakituisesta paikasta lähtijän lähdön hyväksyttävyyttä.

*”Et, jos on tietenkin lähtenyt jostain vakityöstä ja käynyt kokeilemassa niin se on varmaan eri asia et ainakin mulla oli se et mä olin ollut määräaikaisessa työsuhteessa niin se oli niin, kun luonnollinen poistuma.”*

Toisin sanoen muut palaajat näkivät lähtönsä myös vakituisesta työstä hyväksyttävämpänä, tosin myös hyvin paljon yksilöstä riippuvana. Näin ollen se miten palaamiseen suhtaudutaan, riippuu ainakin osittain lähdön syystä, tavasta, ja yksilön ominaisuuksista. Lisäksi esimerkiksi eläkkeelle jääminen tai muutto puolison työn perässä voi olla yksi hyväksyttävä syy poistua organisaatiosta.

*”Mut tota sehän vähän riippuu ihmisestä, et, jos se on hyvä työntekijä niin kyllä sellaiset aina varmaan mielellään otetaan takaisin”*

*”Oli joo läksiäiset ja työkaverit vähän sanoi, että oltais mielellään pidetty sinut”*

Toisaalta lähteminen nähdään nykyään ehkä työelämään kuuluvana asiana, jolle ei mahdeta mitään. Yksi tärkeä asia myös lähtemisessä on se, miten esimies suhtautuu tähän asiaan. Pienessä organisaatiossa se voi olla palaamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, koska palatessa palataan saman esimiehen alaisuuteen. Suuressa organisaatiossa taasen käy helposti niin, että palataan jonkun toisen alaisuuteen. Esimiehen suhtautuminen lähtemiseen vaikuttaa myös siihen, miten hyväksyttävänä palaaminen koetaan. Luonnollisesti vaikutusta on myös sillä miten hyväksyttävän asia koetaan organisaatiossa ja onko siihen ylipäätään mahdollisuuksia.

*”Sanoi vaan et se (esimies) on pahoillaan, kun lähden pois että...”*

*”Esimies suhtautui ihan hyvin et ei siin ollut niin, kun mitään sen kummempaa, et ja kyllähän ne yleensäkin on aika hyvin ollut, joka puolella ja ja kannustanut myöskin näihin sisäisiin siirtoihin, et, jos on hakenut virkavapaata ja mennyt kokeilee jotakin. Nythän se on vaikeampaa nykyään ei saa ihan yhtä suopeesti niihin.”*

Syy voi olla myös muulla tavoin hyväksyttävä. Esimerkiksi konkreettiset perusteet, kuten työpaikan läheisyys ja halu nähdä uutta, voivat olla ainakin osin hyväksyttäviä syitä. Työmatkan pituus on konkreettisena asiana helppo peruste, myös yksilölle perustella työpaikan vaihtamisen hyötyjä. Toisaalta työmatka ei välttämättä ole ainoa vaikuttava asia työpaikan valinnassa, vaan usein siinä punnitaan useita vaikuttavia seikkoja. Kuitenkin konkreettiset asiat näyttävät menevän tässä arvioinnissa vaikeammin vertailtavien asioiden edelle. Edes keskustelu muiden työntekijöiden kanssa ei vaikuttanut tähän arviointiin.

*”Mä olin hirveen epävarmaa siitä niin, kun että et haluunko mä lähtee niin ku silleen NN:lle töihin, koska oon jutellut niin, kun eri kaupunkien työntekijöiden kanssa ja mä tiesin ett NN:ssä on vähän eri systeemit ja toimintatavat”*

Toisaalta näissä asioissa on arvioitava myös sitä kuinka läheisestä viiteryhmästä työpaikan vaihtoon joko kannustetaan tai annetaan negatiivisia signaaleja vaihdon kannat-

tavuudesta. Paitsi viiteryhmän, niin myös haastateltavien mieltymykset vaikuttavat siihen, miten suuren painoarvon eri seikat saavat. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että yksittäinen seikka saa usein suuremman painoarvon, kun arvioidaan työn sopivuutta. Tämä on osin linjassa kirjallisuuden kanssa, kun puhutaan tietyn tyyppisestä ensimmäisten ideoiden joustamattomuudesta. Kyse voi olla siitä, että yksi päällimmäinen ajatus, tässä tapauksessa lähtemisen syy peittää muut vaihtoehdot alleen.

*”Silloin kun mä MM:lle hain niin, mä kyllä kuullu kauheesti negatiivista juttua niin muilta jotka on aikaisemmin ollut siellä, mut mä en sellaisten asioiden antanut vaikuttaa, et mun pitää itte saada niin kun, tehdä omat päätökset ja muodostaa oma mielipide.”*

Halu kokea tai oppia uutta työssä liittyy vahvasti siihen, että nykyisessä työssä on kadonnut riittävä haaste ja sen vuoksi työ koetaan tylsänä ja yksitoikkoisena. Työnantajalla ei ole tarjota riittävän haastavia tehtäviä, joissa henkilön todellinen osaaminen ja kiinnostus ovat. Tällöin on tietysti suuri houkutus lähteä kokeilemaan muita työpaikkoja halutunlaisia paikkoja aukenee. Tällöin työntekijä on selkeästi sitoutuneempi omaan alaansa, kuin varsinaisesti työnantajaan. Työnantajaan sitoudutaan, jos työnantajalla on tarjota halutunlaisia töitä.

*”Ehkä siin oli vähän sitäkin sit, että mä en täälläkään saanut ihan tehdä sitä mitä mä oikeesti osaisin ja mihin mulla olis ammattitaitoa. Niin sitten mä aattelin, että kun heillä oli sellainen vastaavanlainen virka, että siellä saisin toteuttaa itteeni.”*

Halu nähdä uutta tai kokea uutta voidaan nähdä sekä positiivisessa että negatiivisessa valossa. Sinällään laajaalainen kokemus ja työpaikan vaihtaminen saatetaan nähdä hyödyllisenä, ainakin uutta työtä haettaessa. On kuitenkin huomattava, että palaamisessa tähän liittyy myös mahdollisesti muita näkemyksiä. Osa haastatelluista näki työpaikan vaihtamisen sillä perusteella, että he halusivat kokea uutta, hiukan työnantajaa loukkaavana asiana. Asiaa ei ehkä niinkään ajateltu lähdeettäessä, mutta enemmänkin palattaessa pohdittiin, sitä miten lähteminen vaikutti työnantajan ja työntekijän suhteisiin. Vaikka esimies vakuuttaisi takaisin tulemisen olevan mahdollista saattaa työntekijällä olla kuitenkin tietty pelko siitä, ettei häntä hyväksytäkään enää takaisin. Toisin sanoen, työntekijä kokee ainakin jollain tasolla tehneensä väärin.

*”Ainoa mikä mua jännitti oli et valitaaks mua, et sitä mä pelkäsin koko ajan et, jos ne ottaakin jonkun muun. Et se oli mulle sellainen stressitekijä.*

*–Oliks sulla joku tietty syy ajatella, et miks ne ottais jonkun muun?*

*–No mä aattelin vaan et, jos ne on katkeria mulle, kun mä lähdin.”*

Viimeisinä lähdön syynä aineistosta nousi esille työpaine (1) ja työssä viihtymättömyys (2). Työssä viihtymättömyyden erottaa edellisestä tylsistymisestä se, että tällöin työssä ollaan oltu selkeästi lyhyemmän aikaa ja se koetaan itselle sopimattomaksi. Tylsistymiseen liittyvä viihtymättömyys on taas seurausta pidemmän ajan jälkeen haasteiden loppumisesta, vaikka työ on pitkään koettu mielekkäänä. Sinällään lyhyessäkin



ajassa voidaan tylsistyä, mutta tällöin kysymys on siitä, että työ koetaan sopimattomaksi. Työpaine aiheuttaa sinällään työssä viihtymättömyyttä, mutta pahimmillaan se aiheuttaa kestävämmän tuntemuksen siitä, että asioiden on muututtava. Työpaineella tarkoitan tässä ylimitoitettua työmäärää suhteessa yksilön resursseihin. Viihtyvyys on sinällään lievempi ilmiö. Aineistossa nämä asiat olivat kuitenkin ehkä saman ilmiön ääripäitä, joten niitä käsitellään yhdessä. Sinällään poistuminen organisaatiosta voidaan kokea pakokeinona nykyisestä tilanteesta.

*1) ”Mul oli semmonen et mä olin ajautunut sellaisen tilanteeseen, et must tuntuu et mul ei oo ulospääsyä.”*

*2) ”Kun vähän tuntui et se vähän tökki se työ, et se oli sit sellaista et se ei ollut ihan sellaista mitä oli aatellut, niin tota, niin sitten, kun tuli se mahdollisuus...”*

Se miten hyväksyttävänä nämä koetaan, vaikuttaa riippuvan siitä kuinka sietämättömänä asia koetaan. Toisaalta edelleenkin kysymys ei ole mitenkään hirvittävän draamatisesta lähtemisestä.

*1) ”No esimiehet suhtautui! ensinnäkin ne myönsi mulle virkavapaata ja sehän oli aina se, kyl se siihen maailman aikaan oli aika tapana et sai lähtee. No ne oli pahoillaan, koska ne ties, että ne joutuu aika hankalaan tilanteeseen”*

*2) ”Esimies suhtautui ihan hyvin et ei siin ollut niin, kun mitään kummempaa.”*

Tiukoissa tilanteissa tärkeää on se, että työntekijä ja myös esimies säilyttävät kasvonsa. Tässä on tietysti merkitystä yksilöillä sinällään. Toisaalta palaaminen ei välttämättä ollut helppoa, koska myös käyttäytyminen lähtötilanteessa, esimerkiksi hyvästelytilaisuudessa vaikuttaa siihen miten helppoa on palata.

*1) ”Tosiaan mä jokaisen henkilökohtaisesti hyvästelin, joillein testamenttasin tavaroitani, muuta, et se itse asiassa oli sellainen hauska juttu. Ja ja ihmisiähän aina sit onkin aina ollut ikävä niissä tilanteissa.”*

*1) ”Mä pystyin palamaan, et mul ei ollut sellaista oloa, että kasvot menetetty.”*

Huomattavaa on se, että palkkauksessa ei yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta tapahtunut suuria muutoksia. Tämä johtuu pitkälti siitä, että kuntatyönantajien välillä ei palkkauksessa ole suuria eroja ja ylipäättään joustomahdollisuuksia. Oikeastaan siirtyminen saattoi myös merkitä tiettyjen etujen menetystä. Toisaalta palkka ei siis ollut useinkaan lähdön syynä. Palkan merkitystä ei tietenkään kannata vähätellä, mutta sillä ei oikeastaan voida korvata sitä, jos työssä ei muuten viihdytä. Toisaalta tämä asia saattoi valjeta vasta työssä ja se ei oikeastaan ollut perimmäinen lähdön syy vaan lisäkannuste, jolla voi lähtemistä perustella itselleen. Jokainen haastateltava sanoi nykyisen työnantajan huonoksi puoleksi huonon palkkauksen. Palkkausta on sinällään helppo varsin konkreettisenä asiana verrata muihin työpaikkoihin, kun taas muita työpaikan vähemmän konkreettisia hyviä puolia ei välttämättä osaa arvostaa ennen kuin kokeilee työtä missä asiat ovat eritavoin.

*”Mut että et sit se muu et en mä sit sen rahan takia voinut ajatella jääväni sinne, vaikka se on ollut yks motivaatio matkan ajan, että et se raha tulee palkkapäivänä tilille.”*

Lähtemistä voidaan lähestyä kokonaisuutena lähdön syinä. Syyt voivat olla organisaatiosta tai yksilöstä johtuvia. Puheessa eri tavat lähteä nähdään selkeästi eri tavoin hyväksyttävänä. Organisaatiosta johtuvat syyt nähdään helposti hyväksyttävämpänä lähdön syynä. Poikkeuksena ovat tietysti yksilön toimista johtuvat irtisanomiset ja työsuhteen purut, tällöinhän organisaatio on valinnan tekijä, mutta syyt ovat yksilössä. Tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin yksilöiden kokemuksissa ja myös syyt painottuvat enemmän yksilöiden valintoihin. Myös niille haastatteluissa annetut merkitykset ovat yksilöiden omien kokemusten ja odotusten summa. Näin ollen tässä tutkimuksessa on vaikea suoranaisesti vetää johtopäätöksiä siitä miten esimerkiksi tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotut näkevät palaamisen entiselle työntajalleen. Oikeastaan tärkeintä on huomioida, se miten lähdetään vaikuttaa palaamiseen. Mikäli lähteminen on riittävä, on palaaminen varmasti hankalampaa tai yksilö ei halua palata, koska menettäisi tällöin kasvonsa. Oikeastaan tärkeää on lähtemisessä se, miten lähtevään suhtaudutaan. Kerrotaanko se, että palaaminen on mahdollista vai annetaanko ymmärtää, että takaisin ei ole tulemista. Tämä on luonnollisesti tärkeää siksi, koska lähtöhetki voi olla viimeinen tilanne, jolloin keskustellaan esimerkiksi oman esimiehen kanssa. Esimiehen puheet voivatkin olla tärkeässä merkityksessä tässä vaiheessa. Kyse on paitsi sopivuudesta organisaatioon ja työhön myös sopivuudesta esimieheen.

Päinvastaisena esimerkkinä lähtöön liittyvästä keskustelusta, tai ehkä pikemminkin sanomatta jättämisestä, on tilanne, jossa haastateltava kertoi lähdöstään toiselta työntajalta ennen paluutaan nykyiselle työnantajalle. Kyse voi myös olla siitä, että palaamista ei nähdä edes mahdollisuutena. Toisaalta kyse on myös niistä viesteistä, joita lähtijän ja esimiehen välillä on. Sanattomilla viesteillä ja sanomatta jättämisillä voi olla myös suuri merkitys siinä miten asia koetaan ja on mahdotonta sanoa suoraan kuinka paljon lähtijän käytöksellä on merkitystä siihen koetaanko palaaminen mahdolliseksi.

*”Mun pomo sano, että meille voi aina hakea takaisin.”*

*”Niin niin hän sit sano mulle vaan, että: –”On se kummallista, että on sellainen mahdollisuus, että voi palata, vanhaan työpaikkaan.” Että, että tota hän ei ymmärtänyt, että sellaista voi edes olla olemassa, että tota noin niin, mut mä sit ajattelin, että ehkä se oli sitä, et hän oli pettynyt, et että mä lähden, mutta mut, et kun se oli sit mulle jotenkin selvä niin kai se haistoi sitten mun olemuksesta ja mun käytöksestä, että se on tällä selvä.”*

Kuitenkin esimiehen asenteella lähtemistä kohtaan näyttäisi olevan merkitystä siihen palataanko, vaikka edes alainen ei sinällään pyrkisi piilottelemaan sitä, ettei harkitse palaamista. Tapaukset liittyvät mahdollisuuteen olla vuorotteluvapaalla, joten on mahdollista, että kyseessä on myös organisaatiossa hyväksytty normi. Huomattavaa on se,

että virkavapaalta palaava on otettava takaisin vastaaviin töihin. Toisaalta esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa siihen myönnetäänkö näitä vapaita, joten vaikuttaa, että esimiehen asennoitumisella ja organisaation käytännöillä ja normeilla on vaikutusta ainakin siihen miten hyväksyttävänä lähtö nähdään ja osin varmasti siihen miten hyväksyttävänä paluu voidaan nähdä.

*”Hän oli vuoden vuorotteluvapaalla ja vuoden virkavapaalla, ja sit palas takas, mut et silloin, kun hän lähti vuorotteluvapaalle, niin oli sataprosenttisesti sitä miltä, ettei koskaan palaa.”*

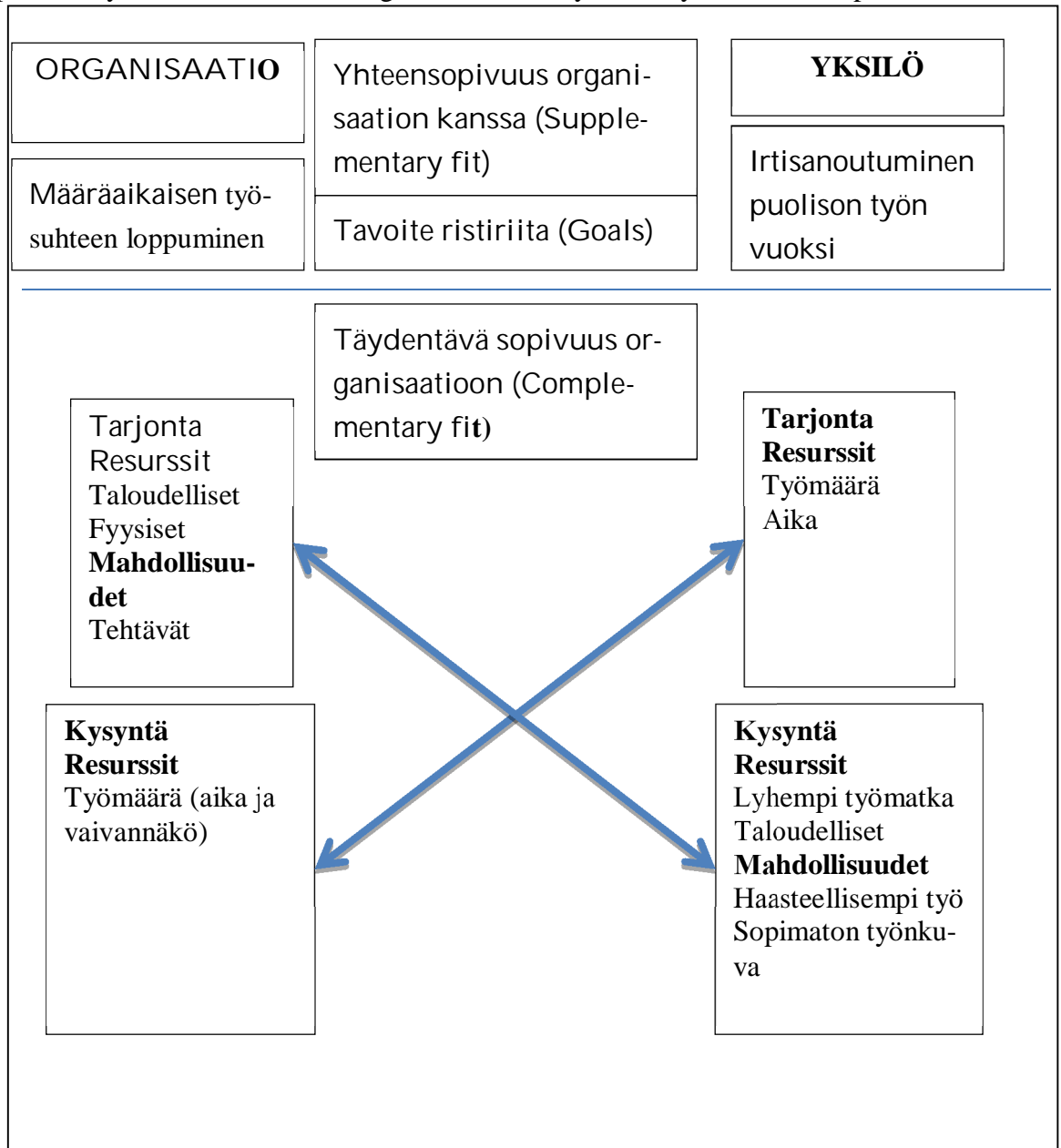
On myös otettava huomioon henkilön sopiminen osaksi tiimiä, eli se miten kollegat näkevät henkilön ja hänen lähtönsä. Lähdössä vaikeaa olikin hyvien työkavereiden menettäminen. Toisaalta voi olla, että jopa kannustetaan palaamaan. Luonnollisesti tällöin palaaminen tuntuu varmasti helpommalta.

#### **4.1.3 Organisaatioon sopivuus ja lähteminen**

Mitkä näistä asioista mahdollistavat tai tukevat palaamista? Millaiset asiat taasen heikentävät sitä? Palaajilla on ainakin tiettyjä yhteneväisyyksiä siinä, miten he ovat lähteneet, eli siltoja ei ole täysin poltettu. Tosin eroja on huomattavasti siinä millaisissa tilanteissa ja mistä syistä on lähdetty. Vaikuttaisi siltä, että yhteneväistä on myös se miten kollegat ovat suhtautuneet lähtöön. Täyttä varmuutta tästä ei tietysti vielä ole, koska palaajien ohella täytyisi tutkia myös niitä, jotka eivät ole palanneet ja heidän lähtemiskokemuksiaan. Voidaanko pelkällä lähtemiskokemuksen tutkimisella tietää kuka palaa? On ehkä mahdollista sanoa sen verran, että sopivuus organisaatioon, työhön, tiimiin ja esimieheen vaikuttavat lähtökokemukseen ja mahdollisesti palaamiseen. Kyse on myös arvojen yhteneväisyydestä, jolloin lähteminen nähdään normaalina osana työhistoriaa eikä esimerkiksi henkilökohtaisena loukkauksena. Toisaalta vaikka arvot ovat yhteneväiset, on mahdollista, että sopivuus on vain yhteensopivuudessa, ei täydentävässä sopivuudessa. Esimerkiksi mikäli organisaatio ei kykene vastaamaan yksilön tarpeeseen saada haastavaa työtä, on se mahdollisesti lähdön syy. Lähdön syitä voidaan eritellä seuraaviin organisaation yhteensopivuusmallin mukaisiin asioihin.

Kristofin mallin mukaisesti voidaan arvioida lähdön syitä sopivuuden suhteen. Ylimpänä kuviossa on yhteensopivuus organisaation kanssa. Kahdessa tapauksessa organisaation ja yksilön tavoitteet olivat ristiriidassa. Toisessa tapauksessa organisaatiolla ei ollut mahdollisuutta työllistää yksilöä ja toisessa yksilön tavoitteena ei ollut työskennellä organisaatiossa. Varsinaisesti organisaation arvojen, normien ja kulttuurin ristiriitoja ei haastattelussa ilmennyt. Alapuolella on taasen kyse organisaation ja yksilön kysynnän ja tarjonnan ristiriidoista. Ristiriitoja oli siinä, että tehtävät eivät vastanneet yksilön vaatimuksia. Tällöin ristiriita on organisaation tarjoamien mahdollisuuksien ja yksilön

tarvitsemien mahdollisuuksien ristiriidasta. Lyhyempi työmatka voidaan liittää joko fyysisiin (sijainti) tai taloudellisiin (matkakustannukset) resursseihin. Yhteen tapaukseen liittyi kahdensuuntainen ristiriita. Työmäärä koettiin liian suureksi suhteessa omiin aika- ja vaivannäköresursseihin. Työmäärä koettiin myös liian suureksi suhteessa palkkaan. Sopimaton työnkuva voidaan sinällään liittää myös työhön sopivuuteen, jota tässä mallissa ei siis käsitellä. Kuitenkin kyse oli organisaation tarjoamasta työstä, joka olisi voitu organisoida niin, että sama tehtävä olisi vastannut yksilön tarpeita. Tämän vuoksi sopimaton työnkuva on mainittu organisaatioon liittyvässä täydentävässä sopivuudessa.



Kuvio 3 Ensimmäisen lähdön syyt organisaation ja yksilön sopivuusmallissa (Kristof 1996, 2)

Yllä olevassa kuviossa käsitellään vain yhteensopimattomuutta. On kuitenkin huomioitava, että henkilöillä oli myös tietty sopivuus organisaatioon. Näitä sopivuuksia

käsitellään enemmän paluun yhteydessä, koska osa näistä sopivuuksista ilmeni yksilöille vasta poissa ollessa tai palatessa. Lähdön syyt ovat siis nähtävissä organisaation sopimattomuuksina. Huomattavaa on se, että usein lähdön syynä on ollut vain yksi tai kaksi sopimattomuuden aluetta. Haastateltavat kokivat organisaation arvojen ja normien olevan hyvin lähellä omiaan, eli kyse oli usein enemmän siitä, mitä organisaatio kykenee tarjoamaan. Sinällään tämä oli oletettava tulos, koska useat haastateltavat olivat työskennelleet juuri tässä organisaatiossa useita vuosia. Tavoiteristiriita oli syynä kahden lähtemiseen. Tällöin kyse oli siitä, että organisaation ja yksilön tavoitteet olivat erilaiset. Oikeastaan näissä tapauksissa oli oletettavaa, että henkilö hakeutuisi takaisin, koska muutoin yhteensopivuus ja täydentävyys koettiin hyväksi. Haastateltava palasikin takaisin heti, kun tavoiteristiriita oli ratkennut, eli palaaminen samalle paikkakunnalle ja organisaatiossa aukeni uusi työ.

## **4.2 Työskentely toisella työnantajalla**

Tässä luvussa käsitellään sitä miksi toinen työnantaja oli houkutteleva, mitä odotuksia siirtyvällä henkilöllä oli työnantajasta ja olivatko ne odotukset realistisia. Lisäksi vertailen lähdön syitä ensimmäiseltä työnantajalta lähtemiseen. Näin arvioidaan onko näissä eroja ja voidaanko niistä vetää samoja organisaatioon sopivuus johtopäätöksiä kuin ensimmäisestä työpaikasta lähtemisessä. Tällöin nähdään onko haastateltavilla ollut jokin tietty syy tyytymättömyyteen, joka seuraa heitä ja voidaan samalla arvioida ovatko käsitykset entisestä työstä muuttuneet poissa ollessa vai vasta palatessa. Tämä luku jaetaan niihin syihin, joiden perusteella tämä toinen työnantaja valikoitui, jotka nähtiin johtuvat selkeästi tästä työnantajasta. Toisessa alaluvussa käsitellään sitä miten realistinen kuva työtä hakiessa haasteltaville muodostui ja vaikuttiko se lähtemispäätökseen. Yksi haastateltavista ei työskennellyt poissa ollessaan, mutta aivan täysin tätäkään tapausta ei voida tässä sivuuttaa, koska tiettyjä palaamisen kannalta olennaisia asioita on nähtävissä myös tämän haastateltavan osalta.

### **4.2.1 Syyt hakea toiselle työnantajalle**

Pelkästään lähdön syyt eivät kuitenkaan selitä täysin sitä miksi työpaikkaa vaihdetaan. Merkitystä on myös sillä, minkälaisia vaihtoehtoja on tarjolla. Yhdellä haastateltavalla syynä oli työsuhteen loppuminen ja hänen tapauksessaan on huomioitava mahdollisuus, että töiden valikoimiseen ei ollut ehkä niin suurta mahdollisuutta. On kuitenkin huomattava, että aina vaihtoehtoista ei olla selvillä ja myöskään vaihtoehtoja ei välttämättä

selvitettä. Haastatellut kyllä selvittivät eri vaihtoehtoja kahta lukuun ottamatta, mutta ehkä itsekin kokivat päätyneensä vähän sattumalta siihen yhteen.

*”–Kyl mä kattelín välillä muitakin, mutta tota...*

*–Mut sit sä päädyit tohon kuitenkin?*

*–Niin jostain syystä.”*

*”Et tää nyt on semmoinen mahdollisuus, nyttén tää kokeillaan ja et sit katotaan mitä tuleman pitää.”*

Syynä voi myös olla se, että lähteminen ei ollut kuitenkaan täysin itsestään selvä päätös vaan muodostui enemmän olosuhteiden myötä. Oikeastaan tilannetta ei arvioitu usean työ osalta vaan nykyisen ja mahdollisen tulevan työn välillä. Arvioitaessa voi ainakin ajallisesti olla vaikeaa vertailla useampaa työtä samanaikaisesti. Sopivien töiden löytäminen ei ole aina varmaa, vaan siihen liittyy myös hakijasta riippumattomia muuttujia.

Osalle tämä toinen työ oli ainoa vaihtoehto ja oikeastaan muita työnantajia ei edes harkittu. Syynä on kiinnostus tiettyä työtä kohtaan ja sattumalta sopiva hetki vaihtaa työtä, kuten avoin työpaikka. Mikäli mahdollisuus osuu hetkeen, jolloin ollaan tyytymättömmimpiä nykyiseen työhön voi se vaikuttaa huomattavasti päätökseen lähteä. Ajoi-tus onkin yksi asia, joka vaikuttaa rekrytointeihin. Toisaalta huomattavaa on, että tyytymättömyyden puuskassa hakija voi tarkemmin harkitsematta ottaa työn vastaan. Tällöin on riskinä, että hakija ei ainakaan itse arvioi kuinka hyvin sopii tulevaan työhön ja miksi olisi motivoitunut siihen. Tällöin on riskinä se, että työntekijä ei viihdykään työssä ja vaihtaa sitä heti uuden tilaisuuden tullen.

*”Ehkä siin valinnassakin se vaan sattuu, se vaan sattuu sillain, just siihen kohtaan et mä oli jotenkin tyytymätön siihen, siihen tilanteeseen siin vanhas omas duunissa ja sit se vaan sattuu se soittamaan ja mä tartuin siihen ja tota miettimättä kauheesti.”*

Toisaalta työn valinta riippuu hyvin paljon yksilön tavoitteista. Mikäli on halu päästä tiettyyn tehtävään, on luonnollisesti vaihtoehtoja vähemmän. Hyvin erikoistuneella asiantuntijalla mahdolliset työnantajat ovat harvassa ja myös työpaikkoja aukeaa harvoin. Osa haastatelluista kokikin oman osaamisensa sinällään varsin kapea-alaiseksi ja osaamista vastaavia työnantajia olivat lähinnä kunnat ja valtio. Kuitenkin huomattavaa oli se, että osa työllistyi toisenlaisiin tehtäviin kuin, joita oli aiemmin tehnyt. Toisaalta uran vaihe saattaa ohjata töiden hakemista, jolloin vertaillaan eri paikkoja ja vaihtoehtoja. Luonnollisesti työmatkan perusteella rajaaminen rajoittaa myös työpaikkavaihtoehtoja ja toisaalta työpaikkoja vertaillaan tällöin lähinnä sijainnin perusteella.

*”Hain useampaan paikkaan ja kävin haastatteluissa ja tää MM:n paikka oli vähän semmonen, et miten et toisaalta haluaisi päästä tekee muutakin, niin tämä on oiva, sitten oiva tilaisuus päästä tekemään muutakin.”*

Yksi mahdollisuus vertailun sivuuttamiseen on tietysti se, että hakija tunsi uuden työ hyvin. Usein haastateltavat olivat kuitenkin työpaikkailmoituksessa ja haastattelussa saamiensa tietojen varassa. Yhdessä tapauksessa haastateltava tunsi työpaikan hyvin ja

yhdessä haastateltava tunsi tulevan esimiehensä henkilökohtaisesti. Muissa tapauksissa työtä saatiin perinteisin tavoin haku ja rekrytointiprosessin kautta. Rekrytointiprosessin kautta työllistyneet kokivat eniten pettyneensä siihen, että työ ei vastannut heidän saamaansa kuvaa. Mielenkiintoista oli se, että henkilön hakemaa paikkaa saatettiin muuttaa toisenlaiseksi vielä perehdytyksen jälkeenkin. Haettu paikka ei välttämättä vastannut todellisuutta.

*”Se työtehtävä mitä mä menin sinne tekee, niin sitä me ei kauheesti niin kuin yhdessä katottu, et me katottiin ihan muuta tehtävää mitä mä en sitten kuitenkaan saanut jatkaa.”*

Työstä voi olla vaikea saada tietoa muualta kuin virallisista kanavista. Haastattelujen tehtävä onkin antaa tietoa työstä ja sen vaatimuksista hakijalle. Kuitenkin työn vaatimukset ovat vain yksi seikka työhön sopivuudesta ja näistä hakija voikin saada hyvän kuvan. Lisäksi esimerkiksi haastatteluun liittyvät henkilöarvioinnit voivat paitsi tuottaa haastattelijalle, myös hakijalle tietoa paikan vaatimuksista.

*”Ei ollut entuudestaan tuttu kunta, eikä oikeastaan tuttuja siellä töissäkään silleen että vois niin kun, mutta tietysti sinä aikana, kun mä kävin haastattelussa niin kyllä niin kuin haastattelussa kuvattiin työkuvaa ja annettiin siinä aika hyvä kuva mitä se pitää sisällään ja sitten toisessa haastattelussa niin siinä sitten kerrottiin, jotain et mitä kaikkea siihen kuuluu.”*

Sinällään tietoisuus lisääntyy haastattelun myötä ja haastateltavilla se vaikutti myös pohdintaan onko työ soveltuva itselle. Kuitenkin ehkä tässäkin tapauksessa alkuperäinen syy hakea paikkaa voitti epäilykset. Mielenkiintoista tässä on se, että haastateltavalla ei ollut pakkoa työllistyä pikaisesti vaan vakituudessa työssä ollessaan hän pystyi varsin rauhassa arvioimaan mihin haluaa töihin. Kyse voi ehkä olla siitä, että työstä kieltäytyminen nähdään ongelmallisena. Tällöin esimerkiksi realistiset työnkuvaukset eivät toimi esitetyn kaltaiseksi juuri tästä syystä.

*”Sehän kyseli ummet ja lammet kaikkea ja selitti talosta kaikkea ja mä muistan, että mulle tuli siinä vaiheessakin sellainen olo, että mä en ihan varma oo, että oisko se nyt sittenkään se mun paikka.”*

Ilmeisesti asiassa on kuitenkin kyse juuri yhden asian painottumisesta työpaikan valinnassa ja työnkuvauksillakin on merkitystä työpaikan valinnassa. Voi kuitenkin olla, että tuntemus siitä, ettei paikka sovi ei ole riittävä vaan tarvitaan selkeästi heikompi tarjous kuin aiempi työpaikka. Saattaa myös olla, että arviointi kuitenkin keskittyy helposti ja konkreettisesti vertailtaviin asioihin, kuten palkkaan. Käytännössä haastateltavat olivat sitä mieltä, että hylkäisivät huonon tarjouksen. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan voida varmuudella sanoa, onko käsitys syntynyt huonojen kokemusten kautta vai ollut alun alkaenkin. Vähemmän konkreettisia asioita voi olla vaikea arvioida ilman kokemusta. Sinällään tietämättömyys työstä ei välttämättä ole ongelma vaan menestyä voi

myös alalla, jota ei tunne. Kuitenkin jopa tuttujen henkilöiden työtapoja voi olla vaikea ennakoita ilman yhteistä työkokemusta.

#### 4.2.2 *Realismishokki*

Realismishokki koetaan, kun asetetut odotukset eivät vastaa todellisuutta. Miten työntekijä asettaa odotuksensa ja miten ylipäättään määrittellään pettymys työnhakuvaiheen jälkeen? Työntekijöiden odotukset vaihtelivat huomattavasti riippuen haetusta työstä. Osalla tietoa tuli haastattelun myötä ja osalla ehkä muitakin kanavia myöten. Kuitenkin huomattavaa oli se, että haastateltavat kokivat osin pettyneensä uuteen työhönsä. Töiden huonot puolet tulivat esille vasta vähitellen töitä tehdessä. Usein hyvät puolet kyllä säilyivät, mutta niiden merkitys väheni, kun huomattiin tiettyjä heikkouksia uudessa työnantajassa. Lisäksi haastateltavat kuvailivat myös tiettyjä hyviä puolia uusissa työnantajissa. Työtä arvioitiin siis vertailemalla hyviä ja huonoja puolia. Haastatteluissa nousi esille seuraavia työsuhteen aikana ongelmia aiheuttaneita asioita: perehdytys, työn organisointi, esimies, vaikutusmahdollisuudet, arvot, työnpainne, työilmoitusta vastaamaton työ ja sosiaalisten suhteiden puute. Hyvinä puolina, työn vaihtamiseen liittyneiden syiden lisäksi, nousivat esille sosiaaliset suhteet eli se miten työ yhteisöön otettiin vastaan. Vain yhdessä tapauksessa palkka ja muut työsuhteeseen liittyvät edut nähtiin hyvinä asioina. Tämä johtuu varmasti myös siitä, muissa tapauksissa palkkaus ei juuri muuttunut työpaikkaa vaihdettaessa. Näiden välille jää esimerkiksi työmatkan lyhentyemisestä saatu etu, joka ei suoranaisesti nostanut ansioita, mutta lisäsi vapaa-aikaa.

Haastateltavat kokivat tulleen kohtuullisen nopeasti hyväksytyiksi työpaikkansa sosiaalisiin verkostoihin. Osan kanssa jopa selkeästi ystävystyttiin, mutta suurimmassa osassa töistä ei erikseen mainittu, että olisi kaivannut tämän toisen työn työkavereita. Toisin kuin edellisen työpaikan työkaverit olivat yksi asia, jota kaivattiin. Sinällään voikin olla, että sosiaalisten suhteiden syventyminen on yksi tärkeä osa sitä miten työpaikkaan sitoudutaan. Kuitenkin sekään ei ole ainoa syy. Sinällään usein työkaverit koettiin hyvänä asiana ja niitä ei mainittu lähdön syynä yhdessäkään haastattelussa. Toisaalta edes pidemmälle syventynyt ystävyys ei riittänyt pitämään työntekijöitä tässä toisessa työssä.

*”No, joo itse asiassa ystävystyttiin niin, kun todella, tosi hyvin sen toisen, joka teki vastaavaa työtä, se oli mua vanhempi nainen ehkä oliskos ollut ehkä kymmenen vuotta vanhempi, voi olla, tota ystävystyttiin oltiin sit, et on mul NN:n kännykän numero vieläkin mun kännykässä ja me läheteltiin kortteja, jopa tavattiin ja jopa ystävystyttiin.”*

Sinällään sopeutuminen työyhteisöön saattoi olla myös hiukan pinnallista. Työyhteisöstä puuttui tukeva voima, vaikka kuitenkin hyväksyttiin uusi työkaveri osaksi porukkaa. Kyse ei vaikuttanut kuitenkaan olevan siitä, että haastateltava olisi suoranaisesti



kokenut olevansa ulkopuolinen vaan enemmänkin siitä, että haastateltavalta puuttui uudessa työssä samaa työtä tekevien tuki. Kysymys oli siitä, että samaa työtä tekeviä ei vain yksinkertaisesti ollut samalla osastolla ja näin ollen työntekijä tippui osin ehkä tyhjänpäälle uudessa työympäristössä ja uusien työskentelytapojen kanssa. Esimerkiksi perehdytykselle saattoi sinällään olla vastuuhenkilö, mutta perehdytyksen sisältö ei vastannut tarvetta ja perehdyttävä henkilö saattoi olla hyvin paljon pois, joten yhteiset perehdytysjaksot jäivät vähiin.

*”Sitä mitä nyt niin, kun päänsääntöisesti tein, niin sitä ei tehnyt kukaan muu, kun minä et sekin olis ollut semmoinen, että sen kanssa yksin puurtais, ettei olis oikeen ollut ketään keneltä kysyä.”*

Työpaikan sosiaaliset suhteet näyttävät vaikuttavan viihtyvyyden lisäksi myös selkeästi siihen miten uuteen työhön päästään sisälle. Työhön voi ollakin vaikea tulla ulkopuolisena, jos muilla työntekijöillä on kokemusta yhdessä työskentelystä hyvin pitkältä ajalta. Toisaalta haastateltavat kokivat vaihtelevasti onnistuneensa myös yhteistyön rakentamisessa. Eli kysymys oli myös osin työn organisoinnista ja siitä miten ongelmalanteissa oli mahdollista kysellä kollegoilta neuvoja. Kyseinen vaikeiden asioiden läpi käyminen olikin useassa työssä hyvin tärkeässä roolissa siinä miten henkisesti raskaan tai muuten tarkkuutta vaativan työn paineita kyettiin hallitsemaan. Toisaalta osassa paikkoja organisoinnilla oli negatiivisia vaikutuksia siihen miten työntekijät pystyivät työskentelemään itselleen mielekkäällä tavalla keskenään.

Yksi työyhteisöön liittyvä asia oli varsinaisen työyhteisön puuttuminen yhden haastateltavan osalta. Tällöin ongelmana ei ollut työnoppiminen tai työyhteisöön sopeutuminen vaan enemmältikin sosiaalisen kanssakäymisen puute. Kyse on kuitenkin työkavereihin sinällään liittyvä, että työssä oli kylläkin asiakaskontakteja, muttei samaa työtä tekeviä kollegoita ja muitakin työntekijöitä vain satunnaisesti.

*”Mutta tota, mut sit mä totesin et, että okei, että sen parin vuoden jälkeen, että et vaikka siinä sitä puhelinliikennettä ja on sillä lailla ihmisten kanssa tekemisissä, mut sit ei ollut kuitenkaan sitä sellaista kontaktia niin, kun ihmisten kanssa näin niin, kun kasvotusten paljoakaan niin sit mä aattelin, että ei, et nyt täytyy päästä sitten sellaseen että on enemmän, enemmän sitä yhteistä tekemistä niin, kun muitten työkavereiden kanssa.”*

Yhdessä tapauksessa tyytymättömyyden syyksi uuteen työpaikkaan mainittiin arvoriiriita. Vaikka kyseisellä työnantajalla oli julkituodut arvot ja haastateltava oli työtä hakiessaan niihin tutustunut tuli arvoriiriita osin yllätyksenä. Kyse olikin siitä, että julkituodut arvot eivät vastanneet todellisia työyksikön arvoja tai niitä ei ainakaan toteutettu käytännössä. Arvojen ristiriita nousi esille kuitenkin siitä syystä, että yksi tietty arvo oli hyvin tärkeä kyseiselle haastateltavalle. Osa haastateltavista kertoi kyllä aiempiin työpaikkoihin liittyneistä arvoriiriidoista, eli arvot nähtiin tärkeänä osana työpaikan valintaa ja siellä viihtymistä. Tietysti ongelmia tulee, jos tiedotetut arvot ja todellisuus ovat ristiriidassa. Yhdelle haastateltavalle juuri arvot olivat tärkeässä roolissa, kun

hän ylipäättään hakeutui julkiselle sektorille. Huomattavaa oli kuitenkin se, että vaikka toinen työ oli myös julkiselta sektorilta. Kyseisen työntäjän arvoja ei kehuttu, vaikka ne keskustellut arvot liittyivät vahvasti julkisen organisaation rooliin ihmisten auttamisessa. Koska arvopohja oli sama, sitä ei koettu enää erilliseksi hyödyksi. Saattoi olla, että arvot olivat tältä osin samat, ja ne eivät tarjonneet enää vertailupohjaa verrattuna edelliseen tilanteeseen. Tällöin vertailu keskittyikin muihin seikkoihin, joissa eroja oli nähtävissä. Toisaalta arvoja voi olla vaikea tunnistaa ja usein ne ilmenevätkin enemmän toiminnan ja puheiden kautta epäsuorasti. Arvot ovat hyvä keino kertoa työntäjästä, ja ehkä sitä kautta löytää organisaatioon sopivia työntekijöitä. Kuitenkin niihin suhtaudutaan tietyllä varauksella ja organisaatiossa olisi syytä olla varmuus siitä, että teot vastaavat puheita arvojen osalta.

*”Se ei silleen niin, kun siinä toiminnassa näkyneet ollenkaan, et vaikka työntäjä arvot sanoo ihan muuta.”*

Arvoihin osin liittyvä asia on myös se miten työkuultuuri ja töiden organisointi nähtiin myös yhtenä ongelmakohtana. Töiden organisoinnissa nähtiin ongelmiksi vanhan aikaiset työtavat ja työvälit. Sinällään osalle haastateltavista oli hiukan jo selvinnyt haastatteluvaiheessa se, että tietyt asiat eivät ehkä ole niin hyvin kuin entisessä työssä. Osalle kuitenkin asiat tulivat yllätyksenä tai niitä ei yksinkertaisesti osattu ennakoita vaikka muutokset olisivatkin sinällään loogisia ja niistä olisi jopa ennakkotietoa. Ehkä kysymys on siitä, että muutosten oletetaan olevan vähäisempiä ja luotetaan omaan kykyyn pärjätä uudessakin ympäristössä.

*”Kyllä se tietenkin varmaan se vois sanoa, että myös se siirtyminen näin isosta organisaatiosta pieneen oli se shokki tavallaan ja tietenkin, koska siellä ne työvälitkin oli aika eri tasolla, kun mitä ne täällä oli.”*

Kysymys herääkin onko kyseessä tiettyä ajattelumallien jäykkyyttä ja jämähtämistä vanhoihin toimintamalleihin. Haastateltavat myöntävät tämän osin. Kuitenkin on huomattavaa, että yksi haastateltavista työskenteli ensimmäisellä työnantajalla alle vuoden verran ennen siirtymistään toiselle työnantajalle. Lisäksi useat haastateltava työskentelivät lisäksi noin vuoden verran uudessa työssään, joten he todennäköisesti oppivatkin uuden työn ainakin riittävän hyvin. Pelkästä jämähtämisestä ja kyvyttömyydestä oppia ei voida kuitenkaan puhua. Kyse onkin yksinkertaisesti siitä, että vanhan organisaation toimintatavat koettiin paremmiksi kuin uuden. Sinällään voidaan tietysti puhua sopeutumattomuudesta, mutta sen havaitsemiseen on mennyt oma aikansa.

*”Koska siellä kuljettiin vähän erilaisilla arvoilla ja toimintatavat oli niin paljon erilaiset, ku täällä et jotenkin et en mä tiää mä oon vaan jotenkin kasvanut tähän nykyisen työntäjän systeemiin.”*

*”Sitä niin kuin perään kuulutettiin, että nyt kun oot uus henkilö niin kerro nyt sitten heti et, jos tääl on jotain mitä ihmettelet et miks näin tehdään, et näin, mutta tota tuntui*

*siltä, että, jos jotain kerto ja sano et näin et olisko, olisiko mahdollista muuttaa niin silti tuntui että ei, että kukaan ei ollut valmis tekemään.”*

Huomattavaa tässä on myös se, että uusi tulokas tuo organisaatioon myös uusia ajatuksia ja kyseinen tilanne on hyvä myös organisaation oppimisen kannalta. Kuitenkin vain yhdessä tapauksessa organisaatioissa käytettiin yksilön tuomia uusia ajatuksia hyödyksi systemaattisesti. Muissa tapauksissa asiaa ei ilmeisesti oikein huomioitu tai se jäi juhlapuheen tasolle. Toisaalta kyse oli ehkä organisaation ilmapiiristä ja tavoitteista, eli organisaatioissa ei nähty tarvetta tai ollut halua muuttua.

Muutamassa tapauksessa hakijat kokivat esimiehen toiminnan yhdeksi lähdön syyksi. Toisessa tapauksessa esimiehen toiminta ei kuitenkaan ollut ehkä päällimmäinen syy, vaan ongelmana nähtiin työn yleinen organisointi. Toisaalta tämäkin asia oli hyvin paljon riippuvainen esimiehestä. Toisessa kysymyksessä oli henkilökemioiden kohtaamattomuus esimiehen kanssa. Mielenkiintoiseksi asian teki se, tällöin haastateltava ja esimies olivat tunteneet toisensa pitkään. Toisin sanoen olisi oletettavaa, että henkilökemiat kohtaisivat. Kyse voi kuitenkin olla kahdesta asiasta. Esimiehen rooli oli hyvin erilainen kuin yksityispersoonan tai haastateltavan oli vaikea sopeutua uuteen roolinsa uudessa työpaikassa. Kuitenkin kyseisessä tapauksessa haastateltavan lähtö oli yllätys kyseiselle esimiehelle ja haastateltava kuvaa monia asioita, jotka koettiin hankaliksi ja oudoiksi alussa, mutta siitä miten kykeni voittamaan hankaluudet. Eli haastateltava kuvaa monen muun asian kannalta hyvääkin sopeutumista. Sinällään vaikuttaa siis, että haastateltava sopeutui organisaatioon, työhön, työkavereihin, mutta esimies-työntekijä sopivuus jäi puuttamaan. Myöskään toisessa tapauksessa sopivuus esimieheen ei ainkaan ollut sitouttava tekijä.

*”Et se oli niin kovin erilainen tilanne se et siin tavallaan piti ottaa huomioon et onks se esimies hyväl tuulel vai onks se huonol tuulel, ja vähän sen mukaan mentiin sit et oltiinko hiljaa vai uskallettiinko vähän jutella.”*

Sinällään muutamilla muilla ongelmana tuntui olevan, ettei esimies ehtinyt tukea työntekijää riittävästi. Työntekijä jätettiin oman onnensa nojaan perehdytyksen jälkeen. Huomattavaa näissä tapauksissa on se, että työntekijä on arvioitu haastattelussa ja työkokemuksen perusteella ammattitaitoiseksi työntekijäksi. Ehkä tällöin on oletettu, että kokeneen työntekijän perehdyttämisessä päästään vähemmällä. Näissä tapauksissa työntekijä onkin osannut työn, mutta kokenut ettei pärjää työssään.

*”Mun esimies oli NN, joka hoiti omia töitään ja hänel ei sitten oikeestaan liiennyt siihen esimiestyöhön paljoon yhtään niin kuin aikaa.”*

Toisaalta tämä ei välttämättä ollut niinkään esimiesriippuvaista vaan hioutunut työtapaa. Ongelmana oli se, että pitkään samalla tavalla työskennelleillä työskentelytavat olivat urautuneet ja tällöin uuden henkilön olisi pitänyt oppia työskentelemään samalla tavalla kuin edellinen, ehkä useita kymmeniä vuosia samassa tehtävässä työskennellyt henkilöä. Työhön sopiva henkilö ei kokenutkaan sopivansa organisaatioon ja jopa sa-

mankaltaisessa työssä työskentelytavat olivat hyvin erilaiset. Myöskään työntekijöille tämänkaltaiset ongelmat tulivat ehkä hiukan yllättäen. Niitä on ymmärrettävästi arvioida ennen työn aloittamista ja edes soveltuvuustestaukset tietyillä työtehtävillä kertoivatkin lähinnä henkilö kyvystä selvitä työtehtävästä, muttei kyvystä selvitä organisaatiossa. Huomattavaa on, että nämä asiat nähdään usein ongelmana työhön sopeutumisessa, koska esimerkiksi haastateltavat näkivät lopputuloksena työpainetta, työnteon vaikeutumista ja kokivat pärjäävänsä uudessa työssään huonommin kuin aiemmassa.

*”Ja tietenkin sekin et siin kaikki niin, kun organisaatio on sellainen et jokaisella on se oma tehtävä alue eikä kauheesti kukaan pysty sijaistamaan toista tai ei niin kuin samantyyppisiä tehtäviä oo, niin sitten eikä kauheesti niin kuin ollut niitä henkilöitä opastamaan siinä työssä.”*

Työtapoihin liittyivät myös työskentelyvälineet, eli useimmiten tietojärjestelmät. Niihin viitattiin yhdessä tapauksessa suoraan ja toisessa välillisesti työvälineillä. Ongelmaksi koettiin nimenomaisesti se, että työvälineet olivat huonommat ja hankalammat käyttää kuin aiemmassa työssä. Toisessa tapauksessa tietojärjestelmät koettiin yksinkertaisiakin tehtäviä hankaloittaviksi. Tällöin työskentelytapoja olisikin pitänyt ilmeisesti muuttaa huomattavasti edellisestä. Haastateltava kokikin, ettei osannut enää samaa työtä yhtä hyvin, mitä oli aiemmin tehnyt.

Kuitenkin päällimmäisenä lähdön syynä näissä kahdessa tapauksessa nähtiin se, että työ oli toisenlaista kuin haastattelussa oli luvattu. Toisessa tapauksessa työnkuvaa muutettiin hakijan osaamisen mukaisesti vaativammaksi ja siihen lisättiin asiantuntijuutta vaativia tehtäviä. Toisessa tapauksessa työnkuvaa yksinkertaistettiin perehdytysjakson jälkeen. Molemmissa tapauksissa työntekijä ei kuitenkaan saanut tehdä niitä töitä, joihin oli hakenut. Ensimmäisessä tapauksessa asiantuntija tehtäviin ei jäänyt aikaa ja niiden suorittamiseen ei ollut valtaa. Toisessa työntekijä hakeutui nimenomaisesti haastavampiin tehtäviin, joista hänellä oli myös kokemusta aiemmasta työstään. Huomattavaa on ainakin se, että virheellinen ja valheellinen työnkuva aiheuttaa varsin suuren realismihokin ja lisää rekrytoinnin epäonnistumisen mahdollisuutta. Tällöinhän työntekijän on mahdotonta arvioida työn sopivuutta etukäteen vaan työn sopivuus selviää vasta työskennellessä. Työnkuvan sopeuttaminen hakijan osaamiseen liittyy siis myös ongelmia vaikka se voikin kuulostaa hakijan kannalta hyvältä ratkaisulta. Työtehtävien muutos olisikin tehtävä heti hakuvaiheessa, ja mikäli työnkuvaan tulee lisävastuita, niille on varattava tietty aikaresurssi. Palkka mainittiin yhdessä haastattelussa selkeästi parempana etuna. Se nähtiin hyvänä puolena. Huomattavaa on tässä, että edes se ei saanut kuitenkaan hirvittävän suurta painoarvoa, kun työstä lähetettiin pois. Palkan kaltaisiksi asioiksi voidaan ehkä arvioida myös työmatkan säästöt, eli ajan ja rahan säästyminen työmatkoissa. Kuitenkin palkkausta kommentoitiin usein niin, että se ei juuri muuttunut.

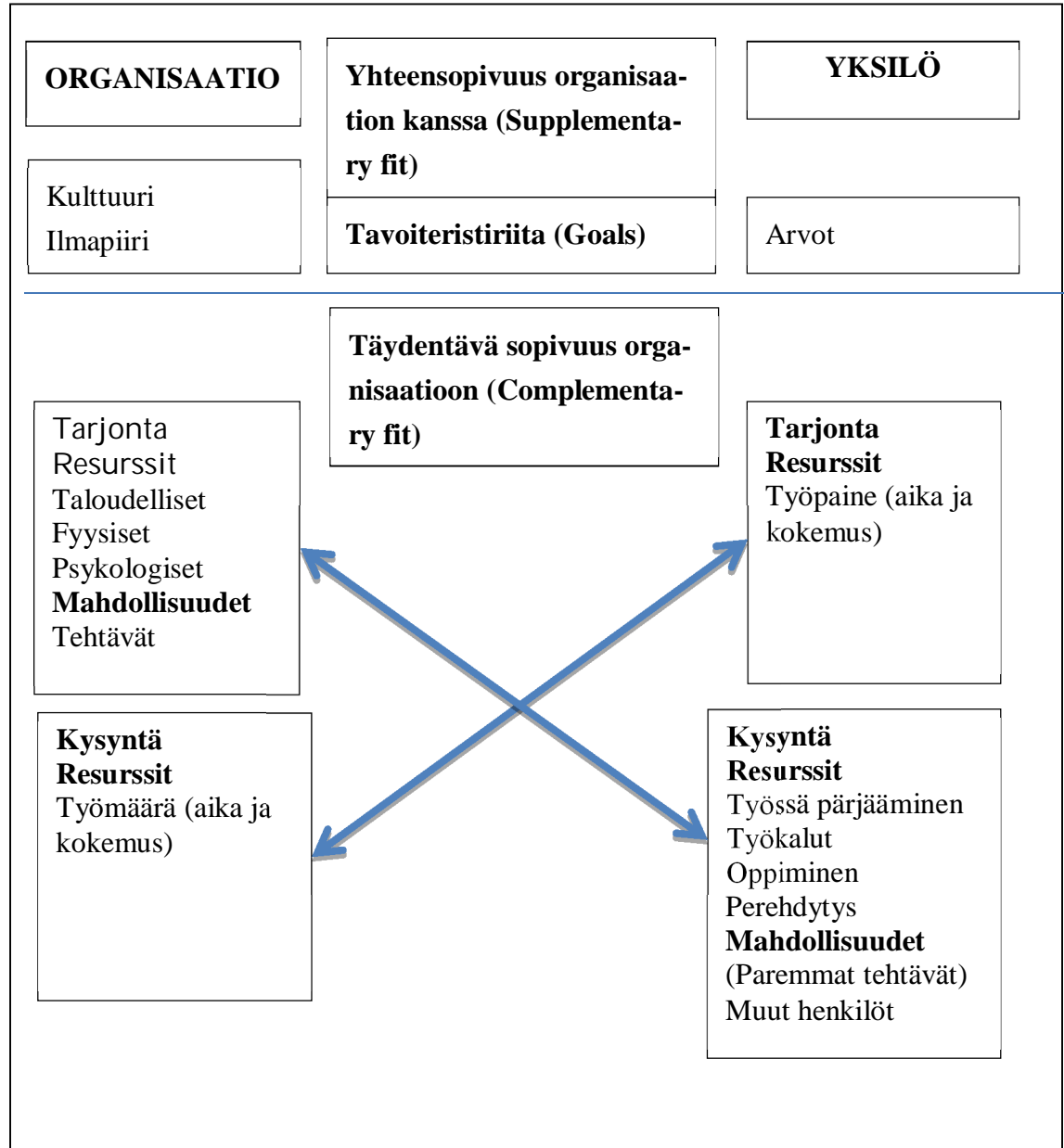
### *4.2.3 Toiseen organisaatioon sopivuus ja lähdön syyt*

Huomattavaa on tässä se, että osa uuden työn hyvistä puolista ei katoa mihinkään, mutta osa aiemmin oletetuista eduista muuttuu tai poistuu. Lisäksi haastateltavat tunnistivat työn heikkoudet vasta aloitettuaan uuden työn. Tiettyyn ammattiin koulutetut haastateltavat hakeutuivat myös toisessa työssä opintojaan vastaaviin töihin. Kuitenkin vain kaksi näistä siirtyi täysin edellistä vastaavaan työhön. Yksi haastateltavista siirtyi täysin toiselle alalle ja toisenlaiseen asemaan. Tässä tapauksessa lähdön syynä eivät olleet varsinaisesti ammattiin tai uuteen työhön liittyvä seikat. Lähdön syinä olivat tyytymättömyys työnorganisointiin, arvoihin, työpaikan toimintatapoihin, henkilökemioihin, omia tavoitteita vastaamaton työ ja sosiaalisten suhteiden puute.

Perehdytys ei sinällään ollut lähdön syynä, mutta se ehkä vaikutti hankaloittamalla uuteen organisaatioon sopeutumista. Perehdytysvaihetta ei ole syytä väheksyä, koska mallin mukaisesti sopimien tiettyyn työpaikkaan riippuu myös vahvasti siitä miten yksilö kykenee integroitumaan siihen. Vaikuttaakin, että haastateltavat eivät monesti ehtineet täysin integroitua työpaikkaan. Ongelmana nähtiin muutamassa tapauksessa se, ettei ollut ketään keneltä kysyä neuvoa. Vaikuttaakin siltä, että riittävien sosiaalisten verkostojen luominen voi olla alussa hyvin tärkeää työssä selviytymisen kannalta. Tällöin organisaatio ei tarjoa tukea tietyissä yksilön vaatimissa asioissa. Kahdessa tapauksessa yksilö olisi selkeästi tarvinnut organisaation tukea siinä, että olisi voinut kokea osaavansa työnsä hyvin. Tämä asia liittyy psykologisiin tarpeisiin. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös organisaation kannalta siten, että yksilön taidot eivät olleet riittävät työssä selviytymiseen. Kuitenkin organisaatio näissä tapauksissa ei olisi halunnut yksilön lähtevän työstä, joten arvio kallistuu siihen, ettei organisaatio ei kyennyt vastaamaan yksilön tarpeisiin.

Mallissa ei huomioida ehkä riittävästi sitä, miten yksilö kykenee sopeutumaan organisaatioon. Toisaalta sitä voidaan ehkä arvioida sen kannalta, että organisaatiossa ei ole riittävästi resursseja edes kunnan perehdyttämiseen tai työvälineisiin. Kuitenkin osa sopeutumattomuudesta on varmasti sitä, ettei henkilö ole ollut vastaavassa organisaatiossa töissä, ja muutos työvälineiden osalta voi ollakin hyvin suuri. Kuitenkaan ei pidä vetää yksinkertaisia johtopäätöksiä siitä, että henkilö voi sopeutua vain suureen tai pienen organisaatioon. Samanlaisia ongelmia ilmeni myös suurempaan organisaatioon siirryttäessä. Tässä tutkimuksessa ei voida suoranaisesti ottaa siihen kantaa, ovatko järjestelmät tai työtavat olleet huonompia objektiivisesti mitattuna. Mutta tärkeää onkin huomata, että henkilöt kokivat näiden olleen huonompia kuin aiemmassa työssä ja tämän kokemus aiheutti lähtemisen tästä organisaatiosta. Tapaukseen, jossa yksilö palasi vanhaan työhönsä sosiaalisten suhteiden puutteen vuoksi liittyy myös organisaation kyvyttömyys vastata yksilön psykologisiin tarpeisiin.

Haastattelutilanteissa tuntui, että monet organisaatiot keskittyivät lähinnä työntekijöiden resurssien eli lähinnä motivaation, työkokemuksen ja taitojen arviointiin. Haastatteluissa arvioitiin työntekijän sopivuutta organisaatioon eikä organisaation kykyä tarjota työntekijälle riittäviä edellytyksiä selviytyä työstä. Kolmessa tapauksessa näyttääkin, että ainoastaan organisaation tavat tunteva ja hyväksyvä työnhakija olisi ehkä kyennyt sopeutumaan organisaatioon ja työhön.



Kuva 4: Lähdön syyt toisesta organisaatiosta organisaation ja yksilön sopivuusmallissa (Kristof 1996, 2)

Vaikka eroavaisuuksia on nähtävissä ensimmäisen ja toisen organisaation lähdeissä, ei ole yksiselitteisesti osoitettavissa lähdön syytä tiettyyn osaan sopivuutta. Kysymys onkin ennen kaikkea siitä, että sopivuus muodostuu tietyn ajan myötä ja muutamassa tapauksessa tämä sopivuus tai sosialisatioprosessi ei kyennyt sitouttamaan työntekijää. Toi-

saalta on huomattava myös se, että organisaatioon ja yksilön arvojen ja muiden seikkojen on nähty olevan yhteen sopimattomia. Tämän kategorian syitä ei painotettu, kun lähdettiin ensimmäiseltä työnantajalta. Huomattavaa on kuitenkin se, että nämä toisesta työstä lähdön syiksi nimetyt ovat paljon yksityiskohtaisempia ja keskittyvät tarkemmin tiettyihin yksityiskohtiin. Ensimmäisestä työstä lähtiessä asiat kuvattiin osin hyvin suuri-riitteisesti ja lähdönsyitä saattoi olla vain yksi.

### **4.3 Paluu entiselle työnantajalle**

Haastateltavat palasivat entiselle työnantajalleen vaihtelevien poissaoloaikojen jälkeen, useimmat noin vuoden sisällä. Osa haastateltavista palasi täysin entiseen työhönsä. Osa samankaltaisiin tehtäviin, joista oli lähtenyt ja yksi erityyppisiin tehtäviin. Palaaminen ei ainakaan suoranaisesti vaikuttanut henkilöiden palkkaan ja haastateltavat eivät nouseet organisaation arvoasteikossa. Kuitenkin ne, joilla tehtävät muuttuivat, kokivat päässeensä parempiin tehtäviin tai aiempaa miellyttävämpään työnkuvaan. Kahdella haastateltavalla työnkuva ei suuremmin muuttunut aiemmasta ja toinen heistä lähtikin, koska uskoi saavansa hiukan haastavampia tehtäviä. Haastateltavat kuvailivat paluutaan pääosin mukavaksi ja helpoksi, tosin siihen liittyi kuitenkin oma jännitys. Entiset työkaaverit vaikuttivat aika paljon palaamiseen omalta osaltaan. Oikeastaan ainoastaan yhdessä tapauksessa entisillä kollegoilla ei ollut suoranaista vaikutusta palaamiseen, mutta tällöinkin nämä vaikuttivat osin palaamiseen.

Haastateltavat kertoivat myös paluun syistä ja ne liittyivätkin hyvin vahvasti siihen, ettei toisessa työssä oltu viihdytty. Palaamishalun vaikuttikin syntyvän tyytymättömyydestä nykytilaan, mutta sen merkitys ei ollut aivan näin yksinkertainen. Neljässä tapauksessa paluorganisaatiosta lähdettiin, koska siihen oltiin tyytymättömiä. Usean tyytymättömyys ei ainakaan aineiston perusteella näyttänyt olleen kovin vahvaa ja osalla se oli, jopa halua kokeilla uutta. Tyytymättömyys ei myöskään välttämättä kohdistunut organisaatioon ja sen tapaan toimia, vaan tilanteeseen tai tiettyihin työtehtäviin. Osalle paluu auttoi saamaan mieleisempiä tehtäviä, kuin lähtiessä. Palkkauksessa ei tapahtunut suuria muutoksia tai parannuksia, ja muutaman palkkaus ja edut heikkenivätkin osin palatessa.

#### **4.3.1 Palaamisen mahdollistajat**

Kaikki haastateltavat kertoivat olleensa yhteydessä vanhoihin tuttavuihinsa poissaolon aikana. Usein vanhat työkaaverit olivat muodostuneet ystäviksi ja näin ollen joihinkin heistä oltiin yhteydessä myös vapaa-ajalla. Kahdessa tapauksessa haastateltavan ystävä

ehdotti organisaatioon palaamista. Kolmessa tapauksessa haastateltava hakeutui itse takaisin organisaatioon. Yhdessä tapauksessa haastateltava palasi virkavapaalta. Näissä tapauksissa on myös pieniä eroja miten takaisin hakeutuminen tapahtui. Kahdessa ensimmäisessä tapauksessa paluu tapahtui siten, että haastateltava vapaa-ajallaan kertoi tilanteestaan entiselle työkaverilleen. Huomattavaa oli se, että toisessa tapauksessa kyseessä oli esimiesasemassa oleva henkilö ja toisessa ei. Oikeastaan toisessa tapauksessa oli tästä kiinni, että kyseinen paikka aukeni ja toisessa oli tiettyyn tehtävään haussa sopiva henkilö.

Tilanteet, joissa henkilö itse hakeutui takaisin, voidaan jakaa niihin missä haastateltava haki avointa tehtävää ja niihin missä haastateltava ilmoitti edellisille työkavereilleen halusta palata. Yhdessä tapauksessa hakijalla ei varsinaisesti ollut hakuvaiheessa tuttuja suosittelijoita, vaikkakin tässä tapauksessa entiset työkaverit toivoivat henkilön palaavan takaisin. Toisessa tapauksessa haastateltava tunsu hakevan esimiehen ja lisäksi työntekijöitä kyseisestä yksiköstä. Ylipäätään edelliset työkaverit olivat niitä, joita tavattiin myös vapaa-ajalla vaikka työtä olikin vaihdettu. Toisin sanoen vaikka työpaikka vaihtuu säilyvät sosiaaliset verkostot vielä senkin jälkeen. Entiset työkaverit vaikuttivatkin olevan sen verran läheisiä, että heille myös uskouduttiin töiden ongelmista.

*”Yleisesti, et mä sit muistan kyl, tota noin niin, että mä olin kyllä kokoajan yhteydessä vanhoihin työkavereihin.”*

*”Yhden asiantuntijan kanssa me ystäväystyttiin vähän enemmänkin, ja sit tavattiin vapaa-aikanakin niin, sitten olin niin kuin yhteydessä ja hän sitten, en nyt vois sanoa, että raportoi mitä täällä tapahtui, mutta siis niin kuin juteltiin näin ihan niin kuin työasioitakin.*

Toisaalta aivan kaikkea ei kerrottu ja asioista saatettiin kertoa vain tietyistä ongelmista tai sopivuuteen liittyvistä seikoista. Tällöin ei ehkä paljastettu suoranaisesti sitä, että oltiin nykytilanteeseen tyytymättömiä, mutta kiertäen puhuttiin siitä, että uudessa työssä on omat hankaluutensa.

Virkavapaalta palatessa eivät verkostot varsinaisesti auttaneet, mutta haastateltava näki entiseen työyhteisöön palaamisen yhtenä syynä palata. Lisäksi haastateltava oli aktiivisesti yhteydessä entisiin työkavereihinsa. Sama tilanne oli myös toisella haastateltavalla, joka palasi takasin, mutta hänellä ei ollut yhtään tuttua rekrytointiprosessissa mukana eikä tuntenut ketään uudesta yksiköstä. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että tällöinkin läheiset välit entisiin työkavereihin nähtiin tärkeänä ja se mainittiin paluuta helpottavaksi asiaksi. Tärkeää olikin kokemus siitä, että oli palaamassa samaan työhön, jossa oli tuttuja. Ehkä myös muistikuvat siitä, että kuinka mukavaa oli ollut, ovat tärkeitä paalaamiskokemuksessa. Tärkeää onkin kokea kuuluvansa johonkin ryhmään ja mikäli on koettu yhteen kuuluvuuden tunteita saa se työn vaikuttamaan mielekkäämmältä.

*” – Aivan, et sinällään ei kuitenkaan ollut hirveen paljon tuttua?*

*– Niin, ei, ei sitten loppuen lopuks, oikeen ku sä mietit sitä hehe, ei tainnut ollakaan.*



*Ja suurpiirteisesti ajattelee et niin paljon tuttuja et ja kaikkea et ei sit ollutkaan.*

*– Mut se tietenkkin se vähän se...*

*– Mut se kokemus siitä!”*

Sosiaaliset verkostot ovat paitsi paluun mahdollistava tekijä, myös syy palata. Kaikissa tapauksissa oli kuitenkin vaikeaa sanoa miten paljon haastateltavat tunnistivat myös työkavereidensa merkityksen siinä, että työ on mukavaa. Aineiston perusteella kyse onkin enemmän ongelmista, joita henkilöllä oli toisessa työpaikassa. Ensimmäisessä tapauksessa haastateltava koki ongelmia työnorganisoinnin kanssa. Tällöin muita työkavereita ei nähty näin tärkeässä valossa. Toisessa tapauksessa henkilön ja esimiehen henkilökemiat eivät sopineet yhteen. Silloin esimiehen ja muiden työntekijöiden tukea omaan työhön korostettiin. Toisaalta myös tapauksessa, jossa haastateltava ei ollut työskennellyt poissaolonsa aikana, koki hän entisten työkavereiden vaikutuksen tärkeänä asiana.

*”Että että, kyl mä tota noin myös niin kun tavallaan siin varmaan kerroin sen, että ne ihmiset siellä on mulle tärkeitä.”*

Myös muista syistä takaisin hakeutuvat mainitsivat yhteydenpidon entisiin työkavereihinsa yhtenä palaamiseen liittyneenä seikkana. Haastateltavat olivat yleensä itse aktiivisia kysellessään palaamismahdollisuuksista. Yhdessä tapauksessa haastateltavan paikkaa ei ollut täytetty ja hän palasi entiseen työhönsä. Tällöin palaaminen tapahtui entisten työkavereiden avustuksella niin, että haastateltava ilmoitti halustaan palata. Toisessa tapauksessa haastateltava haki avointa paikkaa ja tiedusteli tästä entiseltä esimieheltään. Molemmissa tapauksissa entiset työkaverit olivat palaamisen kannalla ja omalta osaltaan edesauttoivat tätä.

Tapaukset, joissa entinen työkaveri ehdotti palaamista, liittyivät vahvasti siihen, että organisaatiossa oli tarve työntekijälle ja kyseinen henkilö sopi tähän rooliin hyvin. Tällöin organisaatiossa oli tarve, mutta sen täyttäminen olisi ollut ehkä hankalaa. Tarve liittyi myös entisen työkaverin omiin työnjärjestelyihin. Toisaalta myös haastateltavien tilanne oli se, että he kykenivät vastaanottamaan tämän työn. Heillä ei kuitenkaan ollut taloudellisesti välttämätön tarve tälle työlle, mutta paluuseen houkutteli mahdollisuus palata mukavaan työpaikkaan. Mahdollisuus tähän paluuseen ilmeni vapaa-aikana kyseessä olevien henkilöiden välisessä keskustelussa.

*”Mul oli tietysti tuttuja työntekijöitä ja esimiehiä siellä ja ja sitten tota on yks semmonen esimies, joka on ollut ihan läheinen, niin hän sitten ilmoitti, että, jos sua kyllästyttää niin eksä vois tulla tekemään pieniä sijaisuuksia”*

Huomattavaa sosiaalisten verkostojen osalta on se, että ne myös muuttuvat ja ne henkilöt, joiden kanssa ei ole niin aktiivisesti tekemisissä jäävät helposti pois lähimmästä sosiaalisesta piiristä. Tämä voi myös vaikuttaa siihen miten pitkään tietyt henkilöt on tuntenut, eli kuinka vahva side yksilöiden välille on syntynyt. Pitkään yhdessä työsken-

nelleillä on todennäköisesti paljon luottamuksellisempi ja syvempi suhde kuin vähän aikaa työskennelleillä.

*”Mut, että ystäväthän jää ja työkaverit jää muutenkin niin, kun matkojen varrelle.”*

Kaikki haastateltavat kuvailivat tavalla tai toisella sitä miten olivat yhteydessä entisiin kollegoihinsa. Useimmassa tapauksessa entiset kollegat liittyivät tavalla tai toisella palaamiseen sen mahdollistajana. Osasta entisiä kollegoita oli myös tullut esimiehiä ja nämäkin nähtiin paluuta helpottavana tekijänä. Varsinaisena paluun syynä kollegat nähtiin myös muutamassa tapauksessa. Toisaalta tällöinkin työtavoilla ja organisaation arvoilla oli varmasti merkitystä siihen miten ryhmän tukee omia jäseniään. Ehkä oli myös kysymys ryhmään sopivuudesta. Mielenkiintoinen seikka onkin se, miten rekrytointitutkimuksessa voidaan erotella ne, jotka tulevat ensisijaisesti toisen suosittelemina ja ne, jotka palaavat. Vaikuttaisi myös siltä, että ryhmään kuulumisen merkitys on varsin suuri palaamisen kannalta. Toisaalta usein haastateltavat yksilöivät yhden henkilön, jolla oli ehkä suurin merkitys palaamisen kannalta eli voi myös olla, että muutaman kollegan suosittelevien vaikutus on suuri. Palaajia tukeneet esimiehet eivät olleet esimiesasemassa, kun haastateltava oli työskennellyt heidän kanssaan. Haastateltavat olivatkin enemmän ystäväystyneet näiden henkilöiden kanssa ja esimiesasema oli periaatteessa toissijainen seikka, vaikka se kieltämättä varmasti selkeytti valintaprosessia. Kuitenkin on siis huomattavaa, että yksikään palaajista ei ollut aiemman työskentelyjakson aikana ystäväystynyt silloisen esimiehensä kanssa.

Entiset kollegat eivät kuitenkaan olleet varsinaisena palaamisen syynä aivan jokaisessa tapauksessa. Toisaalta kahdessa tapauksessa henkilö koki työnsä olleen hivenen yksinäistä ja kaipasi kollegojen seuraa. Yhdessä tapauksessa kollegat nähtiin hyvin suurena voimavarana, jonka vuoksi palata aiemmin hyvin stressaavaksi koettuun työhön. On kuitenkin mahdollista, että myös entisten työkaverien kanssa sopivuus oli yksi syy palata tai ainakin positiivinen seikka. Tietysti huomattavaa on myös se, että kaikki eivät palanneet entiseen yksikkönsä. Kuitenkin vanhoista verkostoista koettiin olevan hyötyä, koska usein vanhoja kollegoja tavattiin myös kokouksissa.

Aineistosta ei noussut esille suoraa vertailua entisistä ja uusista työkavereista. Eikä edes siinä tapauksessa, jossa työkaverit nähtiin paluun syynä, laitettu paremmuusjärjestykseen. Useimmiten ongelmina nähtiin työskentelytavat ja organisaation yleinen ilmapiiri, joka myös osaltaan vaikeutti myös toimivien suhteiden luomista työntekijöiden välille. Sinällään voi myös olla, että haastateltavat kokivat tulevansa uusien työkavereiden kanssa yhtä hyvin toimeen kuin vanhojenkin. Sopivuuseroja ryhmään ei siis oikeastaan ilmennyt aineistosta, vaan enemmänkin esimieheen ja organisaatioon.

### 4.3.2 Palaamisen syyt

Aineistosta nousi selkeästi tiettyjä seikkoja, joiden koettiin olleen paremmin organisaatiossa johon palattiin. Usein työtä verrattiinkin aiempaan työhön. Sinällään tämä on ymmärrettävää, koska tiettyjä asioita voi olla vaikea kuvailla selvästi ja yksioikoisesti. Kuitenkin kuvailusta paistoi se läpi, että osa näistä huonoista puolista ajoi lähtemään. Myös voidaan sanoa, että hyvät puolet aiemmasta työstä osaltaan houkuttelivat takaisin tai ainakaan eivät olleet paluun esteenä. Eroja tutkittaessa on myös huomattava se, että osassa eroja on huomattavissa ensimmäisen kokemuksen vaikutus odotuksiin. Toisin sanoen toiselta työltä odotettiin kaikin puolin enemmän ja odotukset muotoutuivat näin ollen ylimitoitetuiksi.

Suoranaisiksi eroiksi töiden välillä mainittiin perehdytys, työajat, työtehtävien mielekkyys, toimintatavat, organisaation koko, työkalut ja kokemus työssä pärjäämisestä. Palaajat kokivat palaamisen johtuvan tyytymättömyydestä nykytilaan. Tyytymättömyyttä kuvailtiin usein sillä, että työn koettiin aiheuttavan pahaa oloa. Tyytymättömyyden syinä mainittiin usein edellä mainittuja eroja aiempaan työhön. Kuitenkin osaa tyytymättömyyden syistä olivat myös aiemman perusteella ennakoimattomia, niitä käsiteltiin enemmän lähtöön liittyneissä syissä. Huomattavaa oli myös se, että osa työn aiemmista haitoista ei ollut niin ongelmallisia palatessa. Sinällään haitta ei kuitenkaan kahta tapausta lukuun ottamatta vähentynyt, vaan työn heikkouksia siedettiin paremmin. Näyttikin, että tyytymättömyys oli suhteellista ja siihen vaikutti se, miten asiat olivat olleet edellisessä työssä. Palaamisvaiheessa nämä entisen työnedut muistettiin ja perusteltiin palaamista niillä.

*”No se varmaan sellainen yleinen tyytymättömyys siihen omaan työhön niin, kun semmoinen tuns ettei oo hyvä olo.”*

Yhdessä tapauksessa haastateltava oli irtisanonut itsensä ennen palaamistaan. Palaaminen ei siis ollut alkuperäisissä suunnitelmissa. Kuitenkin mahdollisuuden auettua haastateltava koki, että lyhyt työskentelyjakso tutussa aiemmin mukavaksi koetussa työssä olisi paikallaan toisen työn osalta kohdatun pettymyksen purkamisessa. Tuttuun työhön palaaminen olikin helpohkoa. Paluuseen houkutteleet asiat olivat osin linkittyneet toisiinsa. Toista työtä verrattiin työhön, josta lähdettiin. Palatessa vertailtiin varmasti myös toista työtä ja sitä mihin palattiin. Vaikutti, että töiden heikkouksia ja vahvuuksia verrattiin paljon organisaation abstraktien ominaisuuksien osalta. Vaikuttikin siltä, että työskentelytapojen hyvyys riippui siitä mihin niitä verrattiin. Toisaalta myös konkreettisia asioita verrattiin samoin, ja kuitenkin palaamiseen vaikuttaneet asiat tulivat vertailtaviksi vasta työskentelyn alettua.

Työtehtäviä mielekkyyttä korostettiin niissä tapauksissa, joissa ne eivät vastanneet työpaikkailmoituksen ja haastattelun mukaisia työtehtäviä. Ongelmana olikin se, että työnhakuvaiheessa oli ilmeisesti luvattu liikoja ja pyritty liiksi muokkaamaan työnku-

vaa oikeita tehtäviä vastaamattomiksi. Tehtäviä ei koettu riittävän haastavina verrattuna aiempiin tehtäviin. Toisaalta muut haastateltavat eivät kuvailleet niin vahvaa pettymystä työtehtäviin ja osa vertaili jopa asioita positiiviseen sävyyn. Kyse oli myös siitä, että millaisia odotuksia näiden tehtävien osalta oli. Niissä, joissa haastateltava tunsivat tehtävät ja niissä joissa haastateltava tiesi, ettei tuntenut uusia tehtäviään, ei koettu pettymyksiä vaan nähtiin asiat uuden oppimisena.

Yhdessä tapauksessa haastateltava sanoi, että vaikka palaaminen olikin helppoa ja miellyttävää edellinen työnantaja ei ollut kuitenkaan millään tavoin etulyöntiasemassa. Tällöin konkreettisemmat syyt kuten työmatkat nähtiin merkityksellisemmiksi asioiksi työn valinnassa. Erona tässä tapauksessa olikin se, että haastateltava ei työskennellyt poissa ollessaan. Tällöin ei ollut vertailukohtaa muuhun työhön ja työtä haettiin eri kriteereillä. Kuitenkin aiempi viihtyminen tässä työssä nähtiin yhtenä seikkana, joka helpotti työhön sopeutumista ja uudessa työssä viihtymistä.

*”Et se on just se arjen sujuvuus että ja tällaiset asiat että mitkä siihen on sitten vaikuttanut, tosiaan että, jos en olisi aiemmin ollut täällä, niin se olisi yhtä hyvin voinut olla mikä tahansa muu mikä on niin kun sopivan matkan päästä kotoon.”*

*”Et se tavallaan oli niin, kun helppoa palata tänne niin kuin tietää ne, kuitenkin tietää näitä isot systeemit.”*

Perehdytys oli yksi eroista, jonka koettiin olleen parempi kahdessa tapauksessa. Huomattavaa olikin, että tähän verrattiin nimenomaisesti sitä aiempaa perehdytystä, mikä oli ollut ensimmäisellä kerralla. Hyvä perehdytys aiheuttikin henkilölle kokemuksen siitä, että oli tervetullut organisaatioon. Pääasiassa perehdytettiin työtehtäviin, mutta ehkä suurempana asiana nähtiin henkilöihin tutustuminen. Työhön oli vaikea päästä käsiksi ilman, että tunsivat työkavereitaan ja niitä joiden työhön oma työ vaikutti. Perehdytystä ei kuitenkaan ehkä vertailtu niin paljoa, koska suurin osa haastateltavista oli ollut hyvin pitkään nykyisessä työssään, joten tuoretta vertailukohtaa ei ollut. Perehdyttäminen on yksi tapa parantaa työntekijän ja organisaation yhteensopivuutta. Odotukset muodostuivatkin osin varmasti edellisen hyvän kokemuksen perusteella.

*”Perehdytys oli loistava, siihen oli panostettu ja etenkin hyvin huolella ja niin, kun hyvin otettiin vastaan kaikin puolin eli oli niin kuin tosi hyvä vastaanotto ja oli niin kuin hyvä tunne siitä että niin kuin minua on odotettu ja ja pääsen niin kuin hyvin sukeltaamaan siihen työhön”*

*”Kauheen hyvin mennyt putkeen se perehdytys ja tota, et sitä ei ollut silleen oikeen mietitty silleen ihan tarkoituksen mukaisesti miten se kannattaisi tehdä ja että kierrättämällä eri päällikköjen luona ja näyttämässä naamaansa niin se ei sitten kuitenkaan opeta siihen työhön, että, että, sitä ei ehkä ihan oltu mietitty loppuun asti sitä, että semmoisia ongelmia.”*

Toisaalta perehdytyksen voidaan olettaa vaikuttaneen myös siihen miten työtehtäviin päästään sisään. Aivan suorista johtopäätöksistä tästä ei kuitenkaan voida vetää osassa

haastatteluista. Pehdyttämisen lisäksi saatettiin puhua työhön kasvamisesta ja työskentelytavan sopimisesta itselle. Huomattavaa on toimintatapojen ja arvojen vertailu. On mahdollista seuraavan sitaatin lailla, että osa haastateltavista oli urautunut organisaation toimintatapoihin niin hyvin, että sopeutuminen uuteen oli vaikeaa. Kuitenkin tällöin usein kritiikki kohdistui siihen, että toimintatavat olivat vanhentuneita ja tarkoitusta vastaamattomia. Muutamassa tapauksessa toimintatapojen koettiin hankaloittavan työtä.

*”Se ei ollut sitten taas minun paikka se HH, koska siellä kuljettiin vähän erilaisilla arvoilla ja toimintatavat oli niin paljon erilaiset ku NN:ssä et jotenkin et en mä tiä mä oon vaan jotenkin kasvanut tähän NN:n systeemiin.”*

Kysymys voidaan myös esittää niin, että eikö kohdeorganisaatiossa oltu tietoisia paremmista toimintatavoista? Tällöinhän oma tapa vaikuttaa oikealta, kun sitä ja sen tuloksia ei verrata parempiin. Kuitenkin kyse voi olla myös mielipide-eroista siitä, miten työt organisoidaan. Haastatteluissa kuitenkin osalla oli niin lyhyt työskentelyjakso kyseisissä tehtävissä, että paljon oletettavampaa on se, että tietyt toimintatavat koettiin toisella työnantajalla huonommiksi kuin paluuorganisaatiossa. Arvoja vertailtiin myös, toisaalta arvoissa on otettava se huomioon, että usein niitä peilataan myös omiin arvoihin. Tällöin vertailu tapahtuu sen perusteella, mitkä arvot ovat lähempänä omia arvoja. Toimintatavoissa on enemmälti kyse siitä, mitkä koetaan toimiviksi tavoiksi. Toisaalta myös toimintatavat voivat juurtua ja niiden muuttaminen voi olla vaikeampaa. Yhtenä toimintatapoihin liittyvänä seikkana nähtiin työntekijän roolin muutos. Tällöin aiempi rooli, vapaampi toimenkuva, nähtiin parempana. Kyse oli osaltaan toimintatavoista, osaltaan arvoista ja normeista, joita työpaikalla oli. Tämä tietysti vaikutti ilmapiiriin. Aiemmasta roolista oli vaikeampi siirtyä rooliin, missä rajattiin vastuuta ja vähennettiin tehtävän haastavuutta.

*”Et mulla on ollut aika vaikeeta tulla niin, kun siihen ja joutua niin erilaiseen rooliin et kun mitä on aikaisemmin ollut.”*

Työpaikan kokoa verrattiin muutamassa haastattelussa ja sen nähtiin välillisesti vaikuttaneen palaamiseen. Kysymys oli ehkä siitä, millaisia mahdollisuuksia ja heikkouksia pienessä organisaatiossa on. Organisaation kokoa ei varsinaisesti nähty hyvänä tai huonona asiana. Kuitenkin sen ero näytti olevan siinä, että pienemmässä työyhteisössä työtä kertyi selkeästi enemmän ja työpaine koettiin selkeästi voimakkaampana. Organisaation koko vaikutti myös työntekotapoihin ja esimerkiksi mahdollisuuksiin pitää taukoja ja työaikoihin. Työajoissa oli huomattavaa se, että millaisen työajan henkilö koki itselleen sopivimmaksi. Yhdelle haastateltavalle vuorotyö oli mielekkäämpi vaihtoehto ja toiselle taasen virastotyöaika.

*”Noo, sitä mitä monet sanoo, ett, kun on pieni organisaatio niin toisaalta sitten pääsee tekemään monipuolisemmin ja pääsee ehkä vaikuttamaan asioihin eri tavalla, niin se kyllä varmaan pitää paikkansa et sit taas monet niin kuin kokee et se oli sen työn suola*

*et pystyy tekemään, tekemään, mut sitten toisaalta sulla on sitä työtä niin paljon että sä kyllä teet sitä kyllä vapaa-aikanakin.”*

Yhtenä palaamisen syynä voidaan pitää sitä, että henkilöt kokivat, etteivät pärjää työssään yhtä hyvin kuin aiemmassa vastaavassa. Luonnollisesti tämä seikka liittyi moneen muuhun asiaan, kuten perehdytykseen ja töiden organisointiin. Kuitenkin se oli kahdessa tapauksessa hyvin tärkeässä roolissa, siinä miksi työssä ei viihdytty. Huomattavaa on se, että henkilöillä oli varmasti osaamista kyseisestä työstä. Kyse olikin enemmän toisenlaisista työskentelytavoista, kuin varsinaisesta työhön sopimattomuudesta. Kuitenkin välillä yksin jääminen ei ollut välttämättä ongelma. Ehkä tiettyjen organisaatoristen perustaitojen ja tuen puute vaikeutti huomattavasti organisaatiossa selviämistä.

*”Niin sitten ei kauheesti niin kuin ollut niitä henkilöitä opastamaan siinä työssä ja ehkä se oli aika paljon piti itse selvittää ja soittaa ja kysyä sitten, että hei, että mites tämän asian kanssa ja näiden asioiden kanssa sitten, että se oli aika paljon sellaista itse ohjautuvaa ja itse piti oppia ottamaan selvää ja näin, et se oli sen tyyppistä, se alku.”*

Työkalut tai niiden heikkous oli myös asia, jota verrattiin. Työkaluilla tarkoitetaan tässä ohjelmistoja ja muita enemmän informaation jalostamiseen tarvittavia välineitä. Niitä verrattiin muutamassa tapauksessa aiempaan ja näissä tapauksissa työskenneltiin juuri näillä välineillä. Muissa haastatteluissa ne eivät nousseet esille, mutta niitä ei oletettavasti myöskään käytetty niin paljon.

### ***4.3.3 Muuttuneet käsitykset organisaation hyvistä ja huonoista puolista***

Osalle palaajista palaamisesta oli hyötyä, koska useat palasivat kuitenkin hivenen eri tilanteeseen kuin lähtivät. Yhdessä tapauksessa palaamisen jälkeen työnkuva muuttui paljon, ja tällöin lähdön syynä olivatkin työtehtävät. Uudet työtehtävät palaamisvaiheessa olivat mielekkäämpiä kuin lähtiessä. Huomattavaa on kuitenkin, että tätä ei varsinaisesti käsitetty paluun syyksi. Toisessa tapauksessa työtehtäviä jaettiin uudestaan palatessa, vaikka haastateltava palasikin entiseen työhönsä. Tällöin palatessa arvioitiin lähdönsyitä ja uusi työnkuva muokattiin sen mukaiseksi. Lähdön syynä olikin ollut kyllästyminen liialliseen työnmäärään ja palatessa tämä otettiin huomioon. Tätäkään ei voida kuitenkaan pitää paluun syynä. Palaamisen syiksi mainittiin, tässäkin tapauksessa toisen organisaation ongelmat eikä paremmat olosuhteet palatessa.

Kolmannessa tapauksessa työstä lähdettiin paremman työnkuvan houkuttelemana. Tällöinkin palattiin ehkä paremmin omaa osaamista vastaaviin tehtäviin. Toisaalta tehtävät eivät kuitenkaan vastanneet niitä, joita haastateltava oikeasti halusi tehdä. Tällöinkin palaamisen syyksi mainittiin viihtymättömyys toisessa organisaatiossa. Palaamisprosessin ohella muodostettiin hiukan toisenlainen työnkuva. Neljännessä tapauksessa työtehtävät muuttuivat paremmiksi. Kuitenkin syynä paluuseen oli nimenomaisesti tä-

män mielekkäämmän paikan aukeaminen. Toisaalta tällöinkin lähtöä harkittiin pitkään, ennen kuin varsinaisesti lähdettiin mielekkäämpiin tehtäviin. Tällöin yhtenä paluun syynä oli halutunlaisen paikan avautuminen ja toisaalta silloisessa työssä ei viihdytty. Alkuperäiseen lähdön syyhyn tämä ei kuitenkaan vaikuttanut, vaan sama ongelma palasi. Viidennessä tapauksessa työt olivat mielekkäitä ja tällöin palattiin samoihin tehtäviin. Toisaalta tällöin koettiin, että uudessa yksikössä oli muutamia etuja verrattuna vanhaan. Huomattavaa oli kuitenkin se, että työtehtävät pysyivät kokemuksen mukaan samoina. Yhdessä tapauksessa työtehtävissä ei koettu eroja, koska työssä palattiin niin samankaltaisiin tehtäviin.

Osa heikkouksista siis katosi ja osa ei. Kuitenkaan varsinaiset lähdön syyt ensimmäisestä paikasta eivät vaikuttaneet palaamiseen. Sopimattomuus toisessa työssä tuntui olevan suurempi ajava voima. Palatessa haastateltavilla oli kuitenkin ehkä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, osalla tämä muutos ehkä johtui muuttuneesta organisaatiosta. Paluuta ei siis ilmeisesti tehty sen vuoksi, että työ olisi välttämättä parantunut. Päätös paluusta tai poistumisesta siitä tietystä organisaatiosta oli jo tehty, ja palaaminen riippui sitten osin entisistä suhteista ja esille tulleista mahdollisuuksista. Lähdön syyt olivatkin toisessa työssä, jossa ei siis syystä tai toisesta viihdytty. Palaaminen koettiin helppona tapana tulla organisaatioon. Kyse näyttikin olevan myös entisen organisaation ilmapiirissä. Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat palaamista kotiinpaluu -metaforalla. Tämä oli mielenkiintoista, koska siihen ei viitattu haastattelu kysymyksissä tai keskustelussa mitenkään ja silti se ilmeni varsin samankaltaisena lähes jokaisella haastateltavalla. Tämä asia mainittiin palaamisen yhteydessä, ja se oli säilynyt selkeästi muualla työskentelyn aikana. Usein asia mainittiin, kun arvioitiin sitä harkitsiko muita työntekijä, mutta osa kuvaili tällä aiempaa kokemustaan työpaikastaan. Kyse näyttääkin olevan organisaation ominaisuudesta, koska se ennakoimattomasti nousi esille haastattelussa.

*”Tänne oli aina niin, kun helppo, tuttu ja turvallinen, et siinä, kun oli ollut kuitenkin niin mones paikkaa ja tunsii paljon ihmisiä kuitenkin erinäisistä työyksiköistä niin tota se oli jotenkin niin kuin olisi, kotiin olis tullut.”*

*”Ei siis mä jotenkin koin, että mä tulin niin kuin kotiin.”*

*”Mulla oli ainoastaan jotenkin sellainen olo, että mä pääsen turvaan, kotiin turvaan.”*

Samanlaista viihtyvyyttä ei kuvailtu työssä, missä työskenneltiin poissa ollessa. Kuitenkin kodinomaisuus näytti vaikuttavan palaamisen helppouteen ja toisaalta puhuttiin jopa turvasta. Eli työyhteisö koettiin hyvin tutuksi ja luotettavaksi. Aineisto on koottu myös eri puolilta organisaatiota ja eri tehtävistä, joten kyseinen kodinomaisuus näyttää ulottuvan ympäri organisaation. Tämä kokemus organisaatiosta saattoikin olla hyvin tärkeässä asemassa, kun paluuta harkittiin. Kyse ei kuitenkaan ollut loogisesta järjellis-

tä vaan enemmänkin tunteisiin vetoavasta omaan kokemukseen liittyvistä asioista. Se tiedostettiin tietyllä tasolla ja osattiin kuvailla tällä metaforalla.

Miksi sitten näin mukavasta työstä lähdettiin alun alkaen? Näytti, että osa haastateltavista ei olisi laittanut yhtään painoarvoa tälle kodinomaisuudelle lähdettäessä. Kuitenkin osa mainitsi, että lähteminen ei ollut helppoa, koska työhön jäi monia hyviä työkaivereita. Vaikuttaakin siltä, että tätä kodinomaisuutta pidettiin osassa tapauksista itsestään selvänä. Osassa uskottiin omaan kykyyn selvitä ja sopeutua uuteen työhön, mutta työilmapiiriä on vaikea ennakoida. Tästä oli kuitenkin vaikea saada luotettavaa kuvaa ennen työskentelyn aloittamista. Työstä lähdettiin konkreettisten syiden varjolla ja vaikeammin vertailtavat syyt eivät saaneet painoarvoa.

Konkreettiset lähdön syyt eivät siis, jostain syystä enää painottuneet palatessa ja niitä siedettiin paremmin. Sinällään tämä on ymmärrettävää, koska palaamiseen järkeiltiin usein jokin syy. Toisaalta kyse ei ole pelkästä perustelusta vaan kyseessä oli myös selkeästi eroja eri työpaikkojen välillä. Tiedetyt seikat nähtiin tärkeämmiksi kuin toiset ja usein tiettyjä heikkouksia ei kyetty ennalta ennakoimaan. Oikeastaan näytti, että hyvät puolet kirkastuivat osalle hakijoista vasta, kun käytiin, jossain missä asiat olivat huommin. Hyviä puolia ei tunnustettu, tai niille oltiin tultu sokeiksi ajan mittaan. Pisimpään organisaatiossa työskennelleet olivat lähtiessään ehkä tyytymättömmimpiä työhönsä, kun taas lyhyempään työskennelleillä oli selkeästi erilaiset motivaatiot lähteä pois.

*”Tääl on liikaa jotakin niin sit mä olin niin, kun nähnyt, et mikä on joku toinen paikka ja sit niin, kun tuli myös mulle itselleni selväksi et mitkä siin mun vanhassa työpaikassani oli hyvin ja mitkä ne oli ne asiat, jotka oli mulle tärkeitä.”*

Ei kuitenkaan voida olettaa, että palaaminen olisi kaikin puolin helpompaa, edes silloin kuin palataan virkavapaalta. Osalla henkilöistä näyttikin olevan pieni kynnys palata. Osaltaan se liittyi siihen, että miten muut suhtautuvat palaamiseen. Osaltaan siihen, että oli kuitenkin lähdetty osin sillä ajatuksella, ettei takaisin palata. Tällöin ehkä myös oma itsetunto tai ylpeys saattoi saada kolauksen, mutta myös pelättiin sitä, että muut olisivat loukkaantuneet lähdöstä. Tietysti osaltaan oletettiin oma valinta oikeaksi ja siten palaaminen olisi kuin tunnustaisi sen olleen väärä valinta. Tässä on huomattavissa selkeästi se, mistä asemasta ja syystä haastateltavat ensimmäisen kerran lähtivät. Ne, jotka lähtivät kokeilemaan uutta työtä vakituisesta toimesta ja palasivat samaan yksikköön ja tehtäviin kokivat ehkä palaamisen hivenen epäonnistumisena. Tietysti tällöin tavoitteena oli saada parempi asema. Ne, joilla lähdön syy oli konkreettisempi, kuten työmatka, määräaikaisuuden loppuminen tai palasivat eri yksikköön, eivät pitäneet palaamista niin jännittävänä hetkenä. Toisaalta tällöinkin saatettiin puhua siitä, että koettiin epäonnistuminen toisessa työssä. Mikäli haastateltavalla ei ollut syytä kokea epäonnistuneensa poissa ollessaan, ei myöskään palaaminen aiheuttanut samalla tavoin jännitystä. Tietysti tällöin saattoi jännittää esimerkiksi uuteen työyksikköön siirtyminen.



*”Ei varsinaisesti jännittänyt, tai siis mul oli vähän sellanen, vähän, kyl mä vähän pelkäsin sitä, että saaks mä sen aseman, joka mun mielestä mulle kuuluu täs työyhteisössä, et, kun mä oon niin, kun täst lähtenyt silleen vähän ovet paukkuen.”*

Huomattavaa on kuitenkin se, että edes virkavapaalta palaaminen ei välttämättä ole niin yksinkertaista. Tällöin organisaatioon oli jäänyt ehkä sellainen käsitys, että henkilö ei ole tulossa takaisin. Palaaminen ei tällöin ehkä olekaan niin itsestään selvää tai ainakaan samoihin tehtäviin. Toisaalta tällöin palaamiseen vaikuttaa myös lainsäädäntö ja se sujuu sen vuoksi automaattisesti. Palaamiseen tuntui liittyvän vahvasti sosiaalisuus ja se miten muut palaamisen hyväksyisivät. Sinällään kaikki kokivat, että heidät oli otettu hyvin vastaan palatessaan, mutta ennen palaamista osaa mietitytti se, miten heidän takaisin tulemiseensa suhtaudutaan. Ainakaan palaajat eivät siis kokeneet syrjintää tai epäluuloja muiden osalta, eivät edes esimiesten.

#### **4.4 Tulosten yhteenveto ja paluuprosessin kuvaus**

Aineistosta nousi esille yhteneviä palaamiseen liittyviä seikkoja. Yhteneviä piirteitä ei noussut lähdön syistä tai siitä millaisina työntekijöinä haastateltavat näkivät itsensä. Kuitenkin palaamiseen tässä tapaustutkimuksessa vaikuttavia asioita olivat organisaatio, esimies, muut työntekijät. Työ ja ympäristö saattoivat vaihtua, mutta ainakaan tässä tapauksessa ei aineistosta noussut esille, että ne olisivat olleet palaamisen syinä. Tietysti palaamisen jälkeen työtehtävät saattoivat muuttua ja yksikköäkin vaihdettiin, mutta sitä ei varsinaisesti nähty syynä hakeutua takaisin. Tehtävien vaihtuminen oli enemmän tilanteen sanelemaa eikä sitä voitu ennakoida lähtiessä, eikä välttämättä edes paluuta harjoitessa. Osittain palaamiseen liittyy tietysti sopiva ajoitus. Kuitenkin näytti, että osassa tapauksista palaamisen ajoitus riippui enemmän sosiaalisista suhteista ja organisaation tarjoamista mahdollisuuksista.

Voidaanko lähtemisen syistä vetää paluuseen liittyviä johtopäätöksiä? Kun paluorganisaatiosta lähdettiin ensimmäisen kerran, ei lähdön syistä tai organisaatioon sopivuudesta löytynyt yksiselitteistä syytä. Kuitenkin voidaan arvioida sitä, että lähes kaikki haastateltavat kokivat yhteensopivuutta organisaation kanssa. Ongelmat ilmenivät pääasiassa tavoitteiden ristiriitaisuuksina, jolloin organisaation ja yksilön tavoitteet eivät olleet yhteneväiset. Arvojen, ilmapiirin tai normien kanssa ei ilmennyt konflikteja. Ongelmat liittyivät enemmän yksilön tarpeisiin ja siihen, ettei organisaatio kyennyt vastaamaan näihin. Toisaalta ongelmia nähtiin myös siinä, että organisaation vaatimukset suhteessa omiin resursseihin olivat liian suuret. Tiettyä yhteensopivuutta siis oli olemassa, kuten ehkä kotimetaforasta voidaan ymmärtää. Tämä yhteensopivuus kohdentui nimenomaisesti organisaation arvoihin ja normeihin. Vaikutti kuitenkin siltä, että paluorganisaatioon oli enemmän ajautettu kuin arvojen ja normien houkuttelemina tietoi-

sesti hakeuduttu. Ehkä omia tarpeita yksilönä ei ollut tunnustettu ennen työllistymistä tai ne olivat muuttuneet. Muutamalle haastateltavalle työllä oli alun perin ollut vain välinearvo, työstä saatiin rahaa. Toisaalta osalla oli myös muita vaikuttimia, kuten oma ammatillinen osaaminen ja omat arvot. Näilläkään ei ollut suoraa vaikutusta palaamiseen, mutta osaksi ne rajasivat työpaikkamahdollisuuksia, mutta ne eivät rajanneet kohdeorganisaatiota pois. Näyttäisikin, että palaamisen kannalta on olennaista se, että arvomaailma kohtaa ei niinkään työn välinearvo tai työpaikan tarjoamat edut.

Toisen paikan lähdön syiden pitäisi siis liittyä enemmän arvostiritoihin tai sopimattomuusongelmiin. Kuitenkin arvojakin on arvioitava usein näkyvien normien ja artefaktien kautta. Muutamassa haastattelussa nousi suoranaisesti esille, että organisaation arvot ja normit olivat ristiriidassa omien käsitysten kanssa. Muissa tapauksissa tuntui, että tiettyjä ongelmia tai sopimattomuutta oli ollut, mutta tätä ei osattu suoraan sanoa. Ehkä kyse oli siitä, että haastateltavat eivät kokeneet olleensa tervetulleita. Kyse oli osin perehdyttämisestä, mutta myös selkeästi jostain muustakin. Huomattavaa ei kuitenkaan ole se, että mitään ei varsinaisesti tehty väärin vaan se, että haastateltavat kokivat sen hankalaksi ja ikäväksi.

*”Kaks kuukautta pompin vähän milloin kenenkin nurkissa, niin sekin ehkä oli vähän sellainen et tuli vähän semmoinen olo, että, kun ei edes ole paikkaa järjestetty.”*

Muissa tapauksissa kuitenkin lähdön syiksi toisesta paikasta ilmoitettiin työvälitteet, työntekotavat, esimies ja sosiaalisten suhteiden puute. Yhteensopivuus esimiehen kanssa voidaan käsitellä sinällään omana asianaan, mutta toisaalta mikäli esimies aiheuttaa ilmapiiri ongelmia tällöin se voidaan myös nähdä osana organisaation sopivuusmallia. Osaltaan siis esimieheen kanssa yhteensopimattomuus voidaan nähdä myös organisatorisena ongelmana, mikäli se vaikuttaa myös muihin. Ainakin useat kommentit liittyivät myös ilmapiiriin ja siihen, että muutkaan eivät välttämättä olleet tyytyväisiä tähän. Tällöin kyse oli myös siis yksilön arvojen ja organisaation kulttuurin ja ilmapiirin ristiriidasta.

Työntekotavat ovat vaikeita yksiselitteisesti selittää organisaation sopivuusmallilla. Yksilön työhön sopivuus oli osassa aineiston tapauksia mahdollinen syy, mutta tällöinkin ongelmana oli nähtävissä organisatorisia asioita. Rajan vetäminen siihen, onko erilainen työntekotapa työn vai organisaation ominaispiirre voi joissain tapauksissa vaikeaa. Henkilö ei kokenut pärjäävänsä työssään, mutta toisaalta koki, että ei saanut muusta organisaatiosta tukea oppimiselleen ja työnkuvasta oli alun perinkin annettu vääränlainen kuva. Sinällään samankaltaisia asioita nousi esille toisessa tapauksessa, jossa henkilö oli hyvinkin kokenut tekijäalallaan. Viimeiseksi voidaan myös todeta, että sinällään työnkuva voidaan liittää organisaation vaatimuksiin ja yksilön on näihin vastattava. Tällöin työn sinällään on tuttua ja työhön sopivuus olemassa muttei organisaation sopivuutta.

Organisaatiosta lähtemisen tavalla oli myös merkitystä, mutta merkitys tuntui olevan enemmän sitä, että minkä merkityksen muut henkilöt antoivat lähtemiselle. Aineiston perusteella näyttää siltä, että organisaation on tärkeää hyväksyä lähtö, mutta samalla antaa viitteitä siitä, että palaaminen on mahdollista. Tämä ei välttämättä ole sanallista viestintää vaan asenteita arvioidaan myös käyttäytymisen ja epäsuorien vihjeiden perusteella. Lähtemiseen näytti liittyvän hyvin usein ajatus siitä, että on jollain tavoin pettänyt esimiehen odotukset. Kyse oli järkeilystä, miten hyväksyttävänä lähtemisen syyt nähtiin. Toisaalta esimies ei kuitenkaan voi täysin vaikuttaa palaamiseen. Kuitenkin myös osassa tapauksia toisen työn esimiehet olisivat mieluusti pitäneet haastateltavan töissä ja jopa rohkaisivat palaamaan. Voidaankin sanoa, että yhteensopivuus esimiehen kanssa on varmasti yksi tekijä, joka mahdollistaa paluun tai enemmän yhteensopimattomuus estää sen. Esimiestä tärkeämmässä roolissa näytti olevan yhteyden pito entisiin kollegoihin ja heidän näkemyksensä työntekijästä. Sopivuus ryhmään olikin selkeä palaamista edistävä seikka. Aineiston perusteella tämä johtui siitä, että yksilö löysi työtehtäviä varsin joustavasti entisten kollegoiden avulla. Toinen syy oli se, että ryhmän jäsenet kokivat yksilön paluun myönteiseksi asiaksi. Aineistossa on nähtävissä myös pohdintaa siitä miten ryhmän jäsenet näkevät lähtemisen ja varsinkin palaamisen.

Kuitenkaan lähtiessä ei koettu ongelmana sitä, että olisi jotenkin pettänyt ryhmää, mutta paluussa heräsi tietty pienehkö epävarmuus, miten pääsee takaisin osaksi ryhmää. Sinällään on kuitenkin huomattava, että lähtötavalla on vaikutusta lähinnä sosiaalisten suhteiden kannalta. Sosiaaliset suhteet nousivat useassa tapauksessa tärkeäksi asiaksi siinä miten koettiin yhteenkuuluvuutta työpaikkaan. Näyttääkin siltä, että sosiaalisia suhteita on vaikea erotella työpaikkaan sitoutumisesta ja niillä oli myös useassa tapauksessa merkitystä yhtenä lähtemiseen vaikuttavana seikkana. Kuitenkin näytti, että niiden merkitystä oli vaikea arvioida lähtiessä ja ne olivat sellaisia seikkoja, joita kaivattiin myös uudessa työssä. Varmasti vaikutusta oli myös sillä, että usealla nämä suhteet olivat muodostuneet varsin tiiviiksi pidemmän yhteisen työhistorian ansioista. Kuitenkin tämä ei ollut mahdotonta myöskään lyhyemmän työskentelyjakson aikana. Myös huomioitavaa on se, että usein ryhmään sopivuus saattoi merkitä ystävyyttä yhden henkilön kanssa. Tämä henkilö toimi puolestapuhujana ja muu ryhmä hyväksyi tämän. Toisin sanoen syvempi ystävyys oli hyvinkin merkitsevää ryhmään kuuluvuudessa.

Yhtenä arviona on otettava se eroavatko syyt hakea ensimmäisellä kertaa ja toisella kertaa samalle työnantajalle. Näissä syissä ei ollut huomattavissa samankaltaisuuksia vaan ensimmäisellä kerralla syyt hakeutua työnantajalle olivat lähinnä tarve saada töitä ja tietyt työaikoihin liittyvät etuudet. Toisaalta syynä oli myös halu hakeutua julkiselle sektorille, mutta toisaalta se ei ollut enää sinällään relevantti paluun syy, koska toinenkin organisaatio oli myös julkisen sektorin organisaatio. Toisin sanoen palatessa arvos-tettiin eri asioita kuin ensimmäisellä kerralla organisaatioon tultaessa. On kuitenkin huomattava, että myös työntekijöiden tilanteet olivat muuttuneet vuosien saatossa ja

tilanne oli ensimmäistä työtä haettaessa se, että oli valittava työttömyyden ja työllistymisen väliltä. Tähän liittyikin tietty tilannesidonnaisuus. Aineistossa on kuitenkin tapauksia, joissa osa haastateltavista oli ensimmäisen kerran jo vakituisessa työssä ja näin ollen tilanne oli osin sama. Muutos on selitettävissä organisaatioon tai ryhmään sopivuudella tai sopeutumisella, koska tällöin myös syyt palata olivat kuitenkin erilaiset.

Organisaatio vaikuttaa siis yksilöön ja yksilöllä oli selkeästi erilainen käsitys organisaatiosta ja myös osin entisistä työkavereistaan. Näyttäisi myös siltä, että organisaatiossa työskennelleillä oli tarkempi käsitys organisaatiosta ja sen vaatimuksista, kuten myös hyvistä ja huonoista puolista. Tämä käsitys muodostui siis vasta käytännön kokemusten myötä työskennellessä. Toisiin työpaikkoihin siirryttiin, vaikka henkilöt kuvailivat selkeästi harkitsemista eri työpaikkoja esimerkiksi arvojen ja työkuvausten perusteella ja olivat jopa kuulleet kollegoiltaan, että työpaikat eivät ole viihtyisiä. Näyttääkin siltä, että tiettyjä seikkoja on vaikea arvioida etukäteen ja toisaalta huonoille puolille ei anneta niin suurta painoarvoa. Sinällään realistiset työnkuvaukset eivät siis vaikuta työn vastaanottamiseen, vaikka oli mahdollisuus olla vastaanottamatta uutta työtä, mutta negatiiviset ja positiiviset kokemukset työstä vaikuttivat halukkuuteen palata. Suurempi vaikutus oli siis kokemuksilla, ei ulkopäin saadulla tiedolla. Tähän näytti olevan seuraavanlaisia syitä: ulkopuolista tiedonlähdetä ei pidetty luotettavana, uskottiin omaan kykyyn sopeutua tai saatiin väärää tietoa muualta.

Palkkaus ei muuttunut työtä vaihdettaessa, tai työhön palattaessa. Toisin sanoen fyysiset ja psykologiset tarpeet olivat tärkeämmässä asemassa. Kahdessa tapauksessa taloudelliset kannustimet toisessa työssä olisivat olleet selkeästi paremmat kuin palattaessa. Huomattavaa onkin, että taloudellisen kannustimen vaikutus heikkenee huomattavasti heti, kun tietyllä tulotasolla koetaan pärjättävän. Tämä taloudellinen turva voi tulla myös puolison tuloista ja näin ollen mahdollistaa muiden haluttavaksi koettujen tarpeiden tavoittelua, kuten paremmat työolot.

Taulukossa kaksi tarkastellaan mahdollisia työskentely- ja poissaoloajan pituuksien merkityksiä lähdön ja paluun pääasiallisiin syihin ja sopivuuksiin. Lähdön ovat tiivistysti niitä syitä miksi lähdettiin ensimmäisestä työstä. Sopimattomuus toiseen työhön kuvaa niitä syitä miksi palattiin tai lähdettiin toisesta työstä. Lisäksi taulukossa on haastatteluissa esille nousseita sopivuuden kuvauksia paluun jälkeen. Taulukon tarkoituksen on saada yhtenäinen kuva siitä miten poissaoloaika ja toisaalta mahdollinen sopeutuminen ja urautuminen aiempaan organisaatioon vaikuttavat kuvauksiin. Yhdessä tapauksessa haastateltava ei määritellyt tarkasti työskentelyaikaansa ennen lähtemistä, muutoin käytetään vuosia ja kuukausia pituuden määrittelyissä. Taulukossa tärkeää eivät ole kuitenkaan tarkat ajan määreet vaan enemminkin kokonaiskuva siitä, miten vaihtelevia aikoja palaamisesta oli. Palaamispäätös ei ole tietty tarkka ajankohta ja paluuhetkeenkin vaikuttaa useita muuttujia, joten ehkä on tärkeää tulkita aikaa lyhyenä alle vuoden työ-

kentelynä ja pidempinä yli vuoden työsuhteina. Nähtävissä on kuitenkin se, että useimmat poissaoloajat ovat noin vuoden pituisia ja muutamat yli vuoden.

Taulukko 2 Poissaoloajat, työskentely ennen lähtöä sekä lähdön ja paluun syyt

Lähdön syyt	Sopimattomuus toiseen työhön ja paluun syyt	Sopivuuden paluu organisaatioon	Poissaoloaika	Työskentely ennen lähtöä
Määräaikaisuus	Vastaamaton työnkuva, organisointi	Kollegat, organisointi, työnkuva	10 kk	7 kk
Halu saada vaativampia tehtäviä	Vastaamaton työnkuva, organisointi	Kollegat, työnhallinta	1 v	8 v
Lyhyempi työmatka	Arvot, esimies, organisointi	Kollegat, työnorganisointi, arvot	9 kk	5 v
Työnkuva, mahdollisuus	Sosiaalisten suhteiden puute	Kollegat	5 v	14 v
Muutto toiselle paikkakunnalle	Muuttotakaisin	Työmatkat	3 v	Muutaman vuoden
Liiallinen työpaine, kyllästyminen	Esimies, arvot	Kollegat, arvot	1 v	14 v

Yksi huomattava seikka, joka tulee huomioida kokonaisuudessa, ovat aiemmat työskentely- ja poissaoloajat ja niiden merkitys paluuseen. Sillä kuinka pitkä aika paluusta oli, ei ollut niin selkeää vaikutusta kertomuksiin. Taulukossa kaksi on arvioitu painavimpia lähdön ja paluun syitä ja sopivuutta ensimmäiseen työnantajaan. Lähes kaikki kertova paluun syyksi kollegat ja ne toistuvat tietyllä painolla aivan kaikissa tapauksissa. Kuitenkin huomattavaa on se, että poissa ollaan oltu pidempään, jos työ on ollut muutoin varsin miellyttävää. Myös lähdön syynä muutto toisaalle on vaikuttanut paluun syihin niin, että organisaation ominaisuuksia ei sinällään pidetty paluun syynä vaan työpaikka valittiin etäisyyden perusteella. Tällöin myös ei tullut esille ehkä niin selkeää organisaation miellyttävyyden korostamista vaan kuvailtiin enemmän työtehtäviä konkreettisesti ja korostettiin tietyssä yksikössä viihtymistä. Poissaoloaikaan vaikutti vahvasti, miten hyvin organisaatioon toiseen organisaatioon sovittiin. Mielenkiintoista ovat

tapaus, jossa oltiin pidempään pois ja työssä myös viihdyttiin varsin hyvin. Paluuseen vaikuttivat tällöin enemmän sosiaaliset verkostot ja niiden vahvuus.

Aiemmin pidempään työskennelleet korostivat enemmän työkaveriensa tukea ja osuutta viihtyvyydessä. Sinällään tämä on varsin ymmärrettävää, koska pidempään samassa organisaatiossa olleena, ovat sosiaaliset verkosto paljon laajemmat. Verkostojen luominen oli kuitenkin mahdollista varsin lyhyessäkin ajassa. Ne eivät kuitenkaan vaikuttaneet varsinaisesti henkilön lähtemishalukkuuteen vaan paluuseen. Paluun osalta sosiaaliset suhteet näyttävät kestävän varsin pitkään, tietysti riippuen siitä, että niitä pidetään yllä. Näyttääkin hyvin selvältä, että joskus luodut hyvät sosiaaliset verkostot voivat vaikuttaa paitsi palaamisessa, myös työllistymisessä ylipäätään. Kokonaisuudessaan taulukossa on huomattava se, että toisessa työssä ja organisaatiossa viihtymättömät olivat myös poikkeuksetta alle vuoden verran tässä toisessa työssä. Vuodessa kypsyi myös päätös lähteä tai jäädä, koska muutamassa tapauksessa virkavapaan jälkeen päädyttiinkin jatkamaan poissaoloa. Suunnilleen aika puolen vuoden ja yli vuoden jälkeen näyttääkin aineiston perusteella olevan hyvin merkityksellinen väli siinä, jatketaanko työsuhdetta vai ei. Normaalin koeajan neljän kuukauden tai edes pidemmän koeajan kuudenkuukauden aikana, ei päätöstä lähtemisestä vielä tehty.

Toisena seikkana tulee kokonaisuudessa arvioida sitä miksi alun perin on tultu ensimmäiseen organisaatioon. Oliko nähtävissä, että tiettyjä sopivuuksia muodostui, kun ensimmäisen kerran haettiin töitä ja minkälaisia syitä silloin nähtiin. Taulukossa on määritelty alkuperäinen syy tai syyt hakeutua ensimmäiselle työntajalle, ja myös syyt hakeutua takaisin. Toisaalta taulukossa on myös tieto siitä palattiinko samalle esimiehelle, yksikköön ja olivatko kollegat entuudestaan tuttuja. Syyt hakeutua takaisin ovat niitä seikkoja joiden koettiin olevan paremmin ensimmäisessä työssä kuin toisessa. Taulukon tärkein anti on vertailla onko yksilön käsitys työstä tai työn ominaisuuksista muuttunut suhteessa syyhyn, jonka vuoksi ensimmäisen kerran hakeuduttiin kyseiselle työntajalle. Yksi arvioitava seikka ovat ne tehtävät joihin yksilö palasi. Samankaltaisiin tehtäviin palaamisessa voi preferenssin muutos aiheuta myös muusta tekijästä.

Taulukko 3 Syyt hakeutua takaisin, paluu samaan yksikköön ja haastateltavan aiemat verkostot

<b>Alkuperäinen syy hakeutua työhön</b>	<b>Syyt hakeutua takaisin. (Positiiviset puolet)</b>	<b>Palaaminen saman esimiehen alaisuuteen</b>	<b>Palaaminen samaan yksikköön ja tehtäviin</b>	<b>Olivatko kollegat entuudestaan tuttuja</b>
Halu työskennellä julkisella puolella kyseisissä tehtävissä	Halu palata vaativampiin tehtäviin ja mukavampaan organisaatioon	Kyllä	Sama tehtävänkuva ja yksikkö	Kyllä
Tarve saada töitä Kokeilu	Sosiaaliset suhteet. Kokeilu.	Ei	Eri yksikkö ja tehtävänkuva	Ei
Muutto, sijainti	Sijainti, muutto	Ei	Eri yksikkö, sama tehtävänkuva	Ei
Lyhyemmät työajat ja raha	Arvot, kollegat, ilmapiiri.	Kyllä	Pitkälti sama tehtävänkuva ja yksikkö	Kyllä
Tarve vakituisele työlle	Arvot, ilmapiiri, mielekkäämpi työ	Kyllä	Sama tehtävänkuva ja miltei sama yksikkö	Kyllä
Kyllästyminen aiempaan Organisaation muutos	Mukava organisaatio, työkaverit	Kyllä	Sama yksikkö ja pitkälti sama tehtävänkuva	Kyllä

Taulukossa on nähtävissä, että preferenssit työpaikan valinnassa ovat muuttuneet toisenlaisiksi. Suurin osa muutoksissa on selitettävissä sillä, että työntekijällä oli jo vakituinen työ, jolloin työnvalinnassa oli mahdollista valikoida työtarkemmin. Sinällään tämä ei kuitenkaan vaikuta varsinaisesti palaamiseen vaan arvojen ja preferenssien muodostumiseen. Huomattavaa on myös se, että usein palattiin samaan tehtävään kuin mistä lähdettiin, kuitenkin siinä oli tapahtunut pieniä muutoksia. Ehkä kaikista mielenkiintoisinta on kuitenkin se, että ne henkilöt, jotka eivät palanneet saman esimiehen alaisuuteen ja entiseen yksikköön tuttujen kollegoiden seuraan eivät painottaneet kollegoiden merkitystä niin paljoa kuin muut. Oikeastaan toinen selittävä tekijä voi olla taulukossa kaksi oleva poissaolon pituus. Eli se vaikuttaa ainakin organisaation muutokseen ja myös mahdollisesti tarkoittaa sitä, että siteet entiseen organisaatioon vähenevät ajan myötä. Alle vuoden poissaolon aikana siteet entiseen työhön säilyivät paremmin, koska muu-

toksia oli tapahtunut vähemmän. Toisaalta kysymys jää, mikä saa palamaan myös pidemmän ajan päästä.

Taulukossa neljä käsitellään koko palaamisprosessia lähdön syiden ja paluun mahdollistajien näkökulmasta. Taulukossa aluksi käsitellään lähdön syitä ja miten hyväksyttävänä lähtijä kokivat näiden syiden olevan. Tässä siis lähtijät arvioivat muiden suhtautumista omaan lähtöönsä. Toisessa sarakkeessa käsitellään sitä millaisia verkostoja oli poissa ollessa ja vaikuttivatko ne paluuseen. Kolmannessa sarakkeessa käsitellään sitä miten työn todellisuus vastasi odotuksia ja osasiko yksilö ennakoida ongelmia työnhakuvaiheessa. Neljänneksi taulukossa käsitellään paluun syitä toisen työn negatiivisten puolien kautta. Edellisessä, taulukossa kolme, nämä syyt olivat syitä palata eli nykyisen työn hyväksi nähtyjä puolia. Viimeisenä käsitellään syitä mitkä mahdollistivat paluun eli mitä kautta paluupaikka löytyi ja miten paluu mahdollistui. Esimerkiksi aikaikkunalla tarkoitetaan sitä, että kollegoiden tai esimiehen avulla voitiin ajallisesti järjestää paluu ja sopivan työn avautuminen. Ei suosittelijoita tarkoittaa sitä, että työnsaantiin ei varsinaisesti vaikuttanut entisten kollegoiden tai esimiehen suosittelu tai houkuttelu.



Taulukko 4 Lähtö-paluu-prosessiin vaikuttaneet tekijät paluuprosessin mukaisesti eriteltynä

<b>Lähdön syy ja hyväksyttävyyys</b>	<b>Verkostot poissa ollessa</b>	<b>Vastasiko työ odotuksia ja osasiko ennakoita ongelmia</b>	<b>Paluun syyt (Toisen työn negatiiviset puolet)</b>	<b>Paluun mahdollistajat</b>
Sijaisuuden päättyminen Erittäin hyväksyttävä	Entiset työkaverit Vaikutti paluuseen.	Ei vastannut Osin ennakoi, muttei täydellistä tietoa	Viihtymättömyys, työpaine, tuen puute, työtehtävien vastaamattomuus	Entinen työkaiverin suositus Aikaikkuna
Irtisanoutuminen Halu nähdä uutta Ei hyväksyttävä Esimies toivoi paluuta	Entiset työkaverit Vaikutti paluuseen.	Ei vastannut Oli kuullut negatiivista, mutta muutoin ei ollut tarkkaa tietoa	Työtehtävien vastaamattomuus Eri työ käytännöt ja ohjelmistot	Entiset työkaiverit, Esimies. Aikaikkuna
Irtisanoutuminen, sijainti Kohtuullisen hyväksyttävä.	Entiset työkaverit Vaikutti paluuseen.	Ei vastannut Epäröi hakiessa ja arvioi, että ei välttämättä sovi	Arvot, työnorganisointi, ilmapiiri, halu olla edistyksellisessä työpaikassa	Avoin paikka, tuttu esimies ja entiset kollegat
Virkavapaa ja irtisanoutuminen Viihtymättömyys Ei kommentointia hyväksyttävyydestä	Entiset työkaverit Vaikutti paluuseen.	Vastasi ja tunsu työn hyvin Pidemmän ajan jälkeen ongelmia	Tarve sosiaalisemmasta työympäristöstä	Tuttava, esimies Tarve osaaika työlle Aikaikkuna
Irtisanoutuminen, muutto muualle Hyväksyttävä	Entiset työkaverit Heikko vaikutus	Poissaoloaika vastasi odotuksia Oli aiemmin tuttua	Muutto, Sijainti	Avoin tehtävä. Ei suosittelijoita.
Virkavapaa. Kyllästyminen työmäärään Ei odottanut palauttavana Ei hyväksyttävä.	Entiset työkaverit Syy palata, ei mahdollistaja	Ei vastannut Ei osannut ennakoita	Esimies Työilmapiiri Arvot	Virkavapaa Paluu ei itsesääntään selvää, perustui lainsäädäntöön

Paluuprosessin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta nousi esille lähdön syiden erittely ja keskustelussa puhuttiin siitä, miten hyväksyttävänä nämä syyt nähtiin. Oikeas-

taan palaaminen koettiin sitä helpommaksi mitä hyväksyttävämpänä lähdön syy nähtiin. Mielenkiintoisinta oli se, että virkavapaalta palaavalla käytiin asiasta ehkä vakavin keskustelu, koska esimiehet eivät uskoneet paluuseen. Tässä merkitystä oli nimenomaisesti siinä, missä merkeissä lähdettiin ja miten lähtijä viesti lähdöstään. Toisaalta yhdessä tapauksessa lähdön syyt tuntuivat lähtijästä vähemmän hyväksyttäviltä, mutta esimies kannusti palaamiseen. Konkreettiset lähdön syyt olivat ehkä hyväksyttävämpiä kuin pelkkä halu nähdä uutta. Nämä syyt vaikuttivat osin pohdintaan paluuvaiheessa siitä, että onko paluu hyväksyttävää.

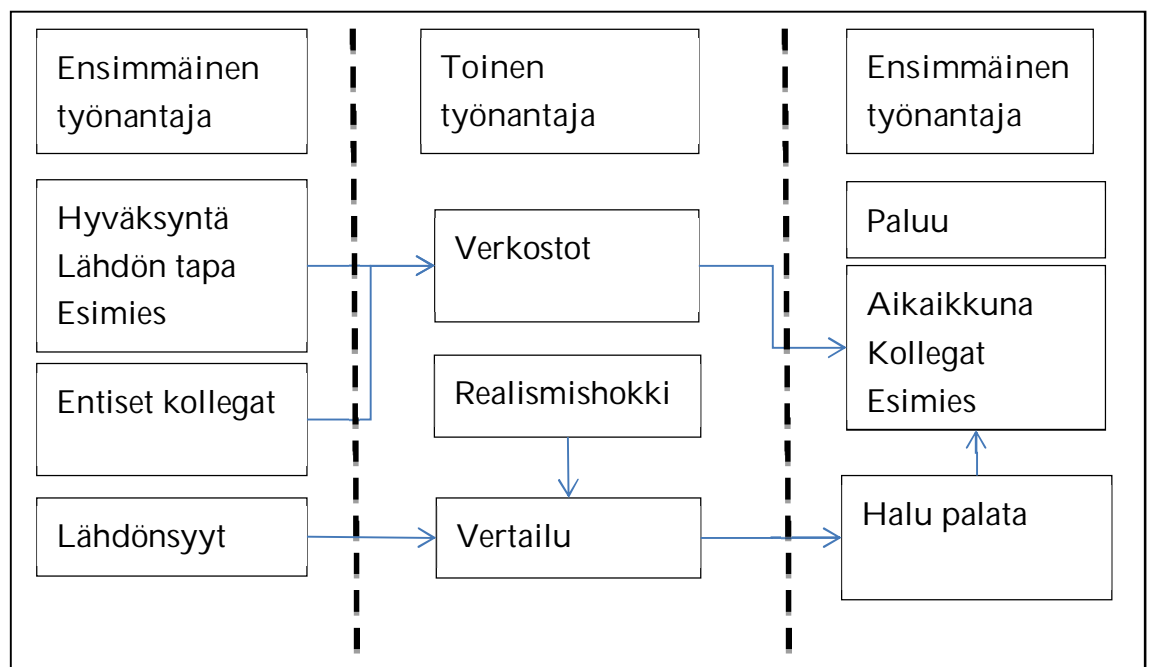
Toisena seikkana esille nousi työntekijöiden mahdollisuudet pitää yhteyttä entisiin kollegoihin. Myös näiden verkostojen kautta oli usein mahdollista työllistyä. Huomattavaa on se, että nämä verkostot perustuvat ystävyyteen ja ne olivat siis niin pysyviä kuin työn ohessa muodostuneet ystävyysuhteet. Erona ehkä on kuitenkin se, että toimivatko ne paluun mahdollistajana vai syynä palata. Kuitenkin on nähtävissä se, että verkostot harvenevat sen mukaisesti onko näihin entisiin kollegoihin mahdollista pitää yhteyttä ja miten pitkään lähdöstä on. Toisaalta näillä verkostoilla nähtiin olevan hyvin suuri merkitys siinä, miten organisaatioon sopeuduttiin. Yhtenä syynä lähtemiseen nähtiin se, että toisessa työssä ei muodostunut riittäviä verkostoja työssä selviämiseen. Kolmannessa käsitellään sitä, miten realistinen tieto vaikutti toisessa työssä selviämiseen. On selkeästi nähtävissä, että mikäli työssä ei noussut esille negatiivisia yllätyksiä niin, siinä viihdyttiin pidempään. Syynä näissä molemmissa tapauksissa on se, että poissaoloajan vaikeudet ja olosuhteet olivat entuudestaan tuttuja. Yksilöillä oli näistä työpaikoista aiempaa kokemusta. Neljännessä vaiheessa on nostettu syitä miksi ei viihdytty toisessa työssä. Tämä sarake auttaa ymmärtämään työhakuvaihetta ja sitä millaisia asioita on mahdollista nähdä ja millaisia ei ennen työskentelyä. Huomattavaa on oikeastaan asioiden abstraktisuus ja vaikeus havainnoida objektiivisesti. Niissä tapauksissa, missä oltiin työtehtäviin tyytymättömiä, johtui siitä, etteivät työtehtävä vastanneet hakuvaiheessa luvattua. Toisaalta useassa tapauksessa oli epäröity<sup>13</sup> ja epäröinti liittyi asioihin, joista oli mahdollista saada konkreettista tietoa, kuten vanhat työkäytännöt. Mikäli ne eivät nousseet haastattelussa esille, ne eivät myöskään aiheuttaneet epäilyksiä. Arvot ja muut subjektiiviset kokemukset nousivat esille vasta, kun työssä aloitettiin. Viimeisessä vaiheessa arvioin paluun mahdollistajia. Sinällään niitä voivat olla myös aiemmissa sarakkeissa olevat seikat, kuten lähtemistapa. Kuitenkin tässä sarakkeessa arvioidaan konkreettisia seikkoja, joiden perusteella työllistytettiin takaisin. Usein merkitystä oli aiemmilla työkavereilla ja esimiehellä. Myös avoimeen tehtävään haulla oli merkitystä siinä pitivätkö entiset kollegat työntekijästä. Yhdessä tapauksessa verkostot eivät suoranaisesti vaikuttaneet palaamiseen, johtuen siitä, ettei verkoston jäseniä ollut kyseisessä yksikössä. Si-

---

<sup>13</sup> Taulukon neljä kolmas sarake

nällään verkostoja oli kuitenkin olemassa muualla organisaatiossa, mutta niillä ei nähty vahvaa houkuttelevaa tai suosittelevaa vaikutusta.

Kokonaisuudessa voidaan luoda palaamisprosessin ympärille palaamisen syitä ja myös mahdollistajia kuvaava malli. Prosessi jakautuu oikeastaan työskentelyyn työntäjillä ja varsinainen paluuhetki näiden väliin. Kuitenkin paluuseen vaikuttavia seikkoja on nähtävissä jo ensimmäisen työntäjän osalla ja lähtiessä. Koko paluuprosessi voidaan nähdä kahdesta näkökulmasta. Siinä mikä mahdollistaa paluun ja siinä miksi palataan. Ensimmäisessä vaiheessa paluuseen vaikuttavat se, miten lähdetään ja miten esimies hyväksyy lähdön. Toisaalta on myös merkitystä sillä, millaiset suhteet ovat entisiin kollegoihin. Paluuprosessin toinen puoli on lähdön syissä, joita arvioidaan tietysti ennen lähtöä. Toisessa vaiheessa oikeastaan tällä arvioinnilla on merkitystä, kun pohditaan sitä jäädyttäväkö vähemmän tyydyttävään työhön. Realismishokin myötä kyetään vertailemaan kahta työpaikkaa ja muodostetaan päätös joko lähteä tai jäädä. Verkostot pysyvät tässä toisessa vaiheessa mukana ja voivat vaikuttaa myös vertailuun, jos kollegat ovat yksi hyvä puoli työssä. Kolmannessa vaiheessa palataan entiselle työntäjälle. Tällöin on muodostettu vertailun perusteella halu lähteä ja toisaalta myös paluu on yksi vaihtoehto, koska lähtiessä se on nähty hyväksyttävänä mahdollisuutena. Kuitenkin suurimmassa osassa tutkimuksen tapauksia verkostoilla on ollut suuri merkitys siinä, että työpaikka järjestyy sopivalla hetkellä ja palaaja otetaan mieluusti vastaan.



Kuvio 5 Palaamisprosessi, paluun syyt ja palaamisen mahdollistavat tekijät aineiston perusteella

Huomattavaa ensimmäisessä vaiheessa on lähtijän tulkinnalla tilanteesta joten, jos lähdön syyt tai lähtemistapa eivät ole hyväksyttäviä voi olla että paluuseen ei päädytä.

Näin voisi olla esimerkiksi, jos lähtijä ei tule toimeen esimiehensä tai kollegoiden kanssa. Tällöin paluun mahdollistavia tekijöitä on vähemmän. Paluu on kuitenkin mahdollista tässäkin tapauksessa, koska voidaan palata myös eri yksikköön. Aineiston perusteella eri yksikköön palanneet eivät painottaneet niin paljoa lähdön syitä, mutta toisaalta kollegoilla nähtiin olleen merkitystä.

Mallin mukaisesti lähdön onnistumista voidaan arvioida täysin vasta omakohtaisen kokemuksen myötä. Tällöin yksilöt pettyivät uuteen työhön ja alkoivat vertailla sitä aiempaan. Kyse oli realistisentiedon tai kokemuksen puutteesta, koska pettymys oli pienempää niillä, joilla oli aiempaa kokemusta poissaoloajan tehtävistä. Näytti ettei tiettyjä organisaation piirteitä ole mahdollista havaita ilman kokeilua. Toisaalta mielenkiintoinen huomio on se, että ensimmäisen työn kaikkia hyviä puolia ei täysin ymmärretty ilman negatiivista kokemusta. Oikeastaan toisen työn heikkous vahvisti yksilön käsitystä ensimmäisen työn ja organisaation paremmuudesta. Toisaalta mitä paremmin toisessa työssä meni, sitä neutraalimmin suhtauduttiin paluuorganisaatioon. Toisaalta tämä tuo myös työhakuun uuden piirteen. Lähtiessä ensimmäisen kerran vertailtiin organisaatioita sillä tasolla millaista tietoa oli toisesta organisaatiosta saatavilla. Usein saatavilla oleva tieto oli esimerkiksi työmatkan pituus, mutta myös palkkaus voi olla tällainen tekijä. *Työpaikan valinta tapahtui siis niiden tietojen varassa, joita oli molemmista työpaikoista saatavilla.* Vertailun määrittely ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä, koska myös yksilön sopeutumiset näyttivät vaikuttavan vertailun tuloksiin. Sinällään se tukee vertailun merkitystä, koska mikäli yksilö sopeutuu ensin yhteen organisaatioon voi toiseen sopeutuminen olla vaikeaa. Ei kuitenkaan voida olettaa, että viihtyvyys tietyssä organisaatioissa olisi sattuman kauppaa sen perusteella, mikä on ensimmäinen työpaikka. Kyse on siitä, että on olemassa tiettyjä preferenssejä, joita yksilö arvostaa. Vaikka tietyt seikat tekevät toisista organisaatioista yksilön kannalta haluttavampia, ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että yksilö tunnistaa näitä. Näitä ovat ainakin työilmapiiri ja arvot, kun toisaalta työskentelytapoihin voidaan vaikuttaa oppimisen ja organisaation verkostojen kautta. Yksilöiden omat verkostot, jotka koostuivat aiemmista kollegoista, pysyivät tämän poissaoloajan. Nämä verkostot saattavat olla kohtuullisen pitkäkestoisiaakin. Sinällään useimmat kertoivat kaivanneensa kollegoitaan, mutta toisaalta vertailivat organisaatioita keskenään.

Vertailun myötä arvioidaan halua lähteä. Tärkeää on ymmärtää, ettei tämä vielä välttämättä tarkoita paluuta entiselle työantajalle. Yhtä hyvin voidaan lähteä myös kolmannelle työnantajalle. Tietysti rajoittavina tekijöinä on työmarkkinoiden koko ja erikoisosaamiset, joiden kysyntä on rajallista. Oikeastaan yhdessä tapauksessa paluuta ei edes harkittu vaan yksilö irtisanoutui ja palasi, koska entisen kollegan myötä avautui sopiva paikka. Siksi halu palata ja lähteä ovat erillisiä asioita ja tietyissä tilanteissa halusta huolimatta palaaminen ei ole mahdollista ilman sopivaa ajankohtaa, jolloin yksilön ja organisaation tarpeet kohtaavat. Yksilön verkostot voivat kuitenkin avata uuden aikaikkuna

ja näin ollen organisaation tarpeet ja yksilön tarpeet saadaan kohtaamaan. Verkostot toimivat välittäjän roolissa, mahdollistaen paremman tiedon välittymisen, tuoden esille näkymättömiä tarpeita ja käyttäen vaikutusvaltaansa. *Ilman verkostoa osa tutkimuksen palaajista ei olisi ehkä palannut ensimmäiseen organisaatioon.*

Palaaminen vaikuttaa siis olevan kokonaisuus, jossa useat eri tekijät yhdessä vaikuttavat palaamiseen. Osin tästä syystä palaaminen vaikuttaa hivenen sattumanvaraiselta. Vaikka palaaminen oletetaankin rationaaliseksi järjestyksi, ei palaaminen ollut kuitenkaan itsestään selvää lähtiessä. Kyse onkin siitä, että yksilöiden tavoitteet muuttuvat ja oikeastaan usein voisi puhua reagoinnista ja puolittaisesta tavoitteellisuudesta. Yksilöt eivät näe täysin kaikkia olemassa olevia vaihtoehtoja, mutta tavoitteet ovat olemassa ja verkostojen kautta nämä vaihtoehdot avautuvat yksilöille.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kannalta tärkeää on paitsi vastata tutkimuskysymyksiin, myös sijoittaa tutkimus oman tieteen alansa tutkimuskenttään. Yhtenä ristiriitaisena asiana kirjallisuudessa nousi esille se, voidaanko osoittaa palaaminen johonkin tiettyyn lokeroon rekrytointitutkimuksessa? Rekrytointikirjallisuudessa on annettu useita vaihtoehtoisia jaotte-luita eri lokeroille. Tutkimuksen aineiston perusteella on perusteltua sanoa, että palaaminen voidaan periaatteessa hyvin vahvasti liittää sisäiseen rekrytointiin, koska usein lähde rekrytointiin tulee yrityksen sisältä (Zottoli & Wanous 2000, 364; Mathis & Jackson 2009, 71). Kuitenkin selkeämpi tapa kategorisoida palaajien rekrytointi on liittää se epävirallisiin kanaviin osaksi ulkoista rekrytointia. Vaikka aineistossa oli nähtävissä siteitä organisaatioon, ne olivat usein epävirallisia ja virallista kauttakkin haettaessa oli merkitystä sillä, minkälaisia epävirallisia kanavia on olemassa. Toisaalta voidaan esittää, että organisaation kannalta palaaja on sisäisen rekrytoinnin kaltainen, koska ASA-mallin mukaisesti palaaja todennäköisesti yhdenmukaistaa organisaatiota (Schneider ym. 1995). Tämä johtuu yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta yhtenä palaamisen syynä.

Kuitenkin yksilö voi tuoda uutta tietoa ja toisaalta yksilö ei ole virallisesti organisaation jäsen eikä tule organisaation sisältä, joten pelkästään rekrytoinnin näkökulmasta on mielekkäämpää puhua pelkästään virallisista ja epävirallisista rekrytointikanavista. Toisaalta ei ole myöskään järkevää sivuuttaa ilmiötä tai yhdistää sitä johonkin muuhun rekrytointitapaan, koska se tuottaa käytännössä hieman erilaisia kandidaatteja kuin muut kanavat. Tulevissa tutkimuksissa olisikin tehtävä selkeä rajanveto siihen, mikä on suositusten kautta tapahtuvaa rekrytointia ja on selkeästi palaamista. Suositteijan avulla rekrytoitu on selkeästi yksilö, joka ei ole ollut aiemmin samassa yrityksessä työssä. Palaamiseen vaikuttaa siis myös entisten kollegoiden suositukset. Ero on merkittävä siinä, koska palaajalla on myös kokemusta organisaatiosta, jota pelkästään suositellulla työntekijällä ei ole. Näin ollen rekrytointikanavien tuottamilla yksilöillä on eroja, jotka voivat myös vaikuttaa tutkimusten tuloksiin. Näin ollen voidaan nähdä ainakin eroja eri rekrytointi kanavien tuottamissa hakijoissa ja se tukee ajatusta siitä, että hakijoiden tuntemus organisaatiosta on parempi. Suositukset eivät kuitenkaan lisää tietoa organisaatiosta vaan yksilöitä eri rekrytointi kanavista kohdellaan eri tavoin. Tämä tulos on samansuuntainen aiemman tutkimuksen oletusten kanssa. (Zottoli & Wanous 2000, 366–368).

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, mikä saa yksilön palaamaan. Tulosten perusteella tähän kysymykseen vastauksena voitiin osoittaa paluuprosessin kuvaus. Oikeastaan paluuprosessi voitiin jakaa mahdollistaviin tekijöihin ja paluun syihin. Toisaalta paluun tarkastelu prosessina mahdollisti myös useamman vaikutuksen pidemmän tarkastelun. Paluun syyt olivat sinällään loogisia ja järjeiltäviä. Ne muodostuivat yksilön kokemuksen kautta, jolloin yksilö vertailee kahden eri työpaikan hyviä ja huonoja puolia. Rea-

lismishokki vastasi ensimmäiseen apukysymykseen puutteellisen tiedon roolista palaaamisessa. Kirjallisuuden perusteella se oli yksi mahdollinen syy siihen, että toisessa organisaatiossa ei haluta työskennellä (Zottoli & Wanous 2000, 374). Tutkimuksen tulokset tukivat tätä olettamaan, vaikkakin osaltaan tarkensivat kuvaa siihen, että työpaikkojen vertailua jakautuu konkreettisten asioiden vertailuun ennen työpaikan vastaanottamista. Yhtenä seikkana oli ankkuroituminen tiettyihin ominaisuuksiin työpaikkoja vertailtaessa. Oikeastaan aineiston perusteella oli nähtävissä ilmiö siltä kannalta, että vertailtiin organisaation konkreettisia ja objektiivisia ominaisuuksia. On selvää, että arvoja ja muita vaikeammin kuvailtavia organisaation ominaisuuksia ei voitu kovinkaan hyvin vertailla ilman omaa kokemusta molemmista organisaatioista. Toisaalta myös Tees (2009, 81) raportoi sen, että palaajat olivat myös sitoutuneempia ennen lähtöä.

Pelkkä tiedon puute ei ollut riittävä syy, vaan kyse on myös siitä, että yksilö ei kykene vertailemaan organisaatioita ja omaa sopivuuttaan organisaatioon rekrytointivaiheessa. Kyse oli siis myös sopivuudesta organisaatioon, mutta usein tutkimuksissa on tuotu esille vain sopivuus yhteen organisaatioon. Aineiston perusteella oli tärkeää huomioida myös aiemmat kokemukset ja niiden suhde nykyiseen organisaatioon. Sinällään aiemmissa tutkimuksissa oli tuotu myös esille työkokemuksen merkitys (Breugh 2008, 107). Työkokemus ei ollut kuitenkaan aivan yksiselitteinen asia, koska työskentelytapojen erot organisaatioiden välillä näyttivät olevan myös hyvin merkitseviä asioita organisaatioon sopivuuden osalta. Aiemmalla organisaatiolla oli se merkitys, että työntekijä saattoi olla hyvin sopeutunut tiettyihin työtapoihin ja toisaalta ne saattoivat myös olla paremmat kuin toisella työnantajalla. Tällöin syntyi negatiivinen kokemus organisaatiosta ja työskentelytavoista, joka johti haluun poistua organisaatiosta. Puutteellinen tieto organisaatiosta sai siis yksilön hakemaan organisaatioon missä ei viihdy. Tieto täydentyy, kun yksilö koki molemmat organisaatiot omalla yksilöllisellä tavallaan ja johti haluun vaihtaa työtä. Vaihtoehtojen vertailu on noussut esille eläkeläisten palaamisen yhteydessä (Armstrong-Tassen ym. 2012, 628).

Sinällään yhteensopivuutta yksilön ja organisaation välillä arvioitiin Kristofin (1996, 3–4) yhteensopivuusmallissa. Malli toimi enemmältikin tiedon kategorisoinnin apuna, kuin varsinaisena analyysivälineenä, mutta sen kautta kyettiin ainakin nostaa huomioksi se, että toisesta työstä lähtiessä yhteensopivuus painottui osassa tapauksia. Ensimmäisestä työstä lähtiessä painottuivat enemmän juuri täydentävät ominaisuudet, kuin varsinaisesti yhteensopivuus. Ehkä tärkein huomio oli kuitenkin se, että aineiston perusteella yksilöt tunnistivat enemmän yhteensopivuuksia paluun jälkeen kuin ennen paluuta. Ennen kaikkea eroja oli huomattavasti nähtävissä niissä syissä, miksi yksilö hakeutui ensimmäisen kerran ensimmäiselle työnantajalle ja miksi palattiin. Osaltaan asiaa voidaan selittää sillä, että työnhakutilanne oli usein toinen. Yksilöllä oli tarve vakitukselle työlle. Kuitenkin selkeästi on nähtävissä, että paitsi tiedot, myös vaatimukset työpaikan ominaisuuksista muuttuivat ajan myötä. Sinällään tämä osaltaan tukee vertailua, koska

voitiin osoittaa sopivuuksien olevan suhteellisia, suhteessa aiempaan työkokemukseen. Kuitenkin ilmiselvästi perspektiivin saaminen toisesta työstä oli tärkeää tiettyjen ominaisuuksien havaitsemiselle tai ainakin niiden täyden merkityksen ymmärtämiselle. Siinä voidaan siis sanoa, että yksilö pyrki valikoimaan itselleen parhaan organisaation, mutta tiedon asymmetriasta johtuen työpaikkojen vertailu oli vaikeaa. Oikeastaan yksilö vertasi tällöin organisaation piirteitä, joita kykeni havaitsemaan, mutta koska sopivuus muodostui ajan myötä, (Chatman 1991, 460) organisaatiota on mahdollista vertailla täysin vasta, kun molemmista on kokemusta ja tiedetään onko sopivuus mahdollista kehittää. Tutkimustuki siis aiempaa olettamaan siitä että, sopivuus organisaatioon muodostuu ajan myötä, mutta myös sitä, että arvojen on oltavat yhdenmukaiset. (Boon, ym. 2011, 140). Kuitenkin Teesin (2009, 67) tutkimus osoitti tiettyjä eroja työhistorian pituudessa samalla työnantajalla, jolloin jokainen työvuosi vähensi todenäköisyyttä hakeutua takaisin. Aineiston perusteella tähän väitteeseen ei voida ottaa kantaa, mutta se voi merkitä sitä, että sopivuus organisaatioon muodostuu kohtuullisen nopeasti.

Yhdenmukaisuutta oli nähtävissä myös siinä, että tiettyjen perustavaa laatua olevien arvojen tuli olla samansuuntaiset organisaation ja yksilön välillä ja se voi osalta selittää palaamista. Siinäkin tämä sama asia koski ainakin esimiestä, mutta mahdollisesti myös kollegoita ja ehkä myös muita ympäristökittäjiä. Tiedon asymmetria tarkoittikin tässä vaiheessa sitä, että tietoa rakennetaan tai se rakentuu sosiaalisten prosessien myötä, eikä sitä ole saavutettavissa muutoin, ainakaan kovin helposti. Toisaalta tietoa on mahdollista saavuttaa myös enemmän vertailun kautta eli kokemus ja kokemuksen vertailu mahdollistavat pysyvemmän sopivuuden arvioinnin. Kirjallisuudessa käsitellyt realistiset työnkuvaukset voivat olla siis tietyissä tilanteissa relevantti työkalu hakijoiden valintaan. Kuitenkin ne keskittyvät nimenomaisesti työnkuvaan eivätkä organisaatioon sopivuuteen. Yksilö, jolla oli pitkä kokemus vastaavista tehtävistä olettaa helposti selviävänsä myös uusista tehtävistä. Toisaalta toinen tärkeä huomio liittyy siihen, että työnkuvaukset eivät olleet konkreettisia harjoituksia oikeassa työssä vaan kuvailua työstä ja sen vaatimuksista. Lisäksi ongelmat helposti sivuutettiin kokeilussa ja tyytymättömyys kasvaa vähitellen, ilmeisesti alkuinnostuksen kadottua.

Entiselle työntajalle palaamiseen oli organisaatioiden vertailun lisäksi myös muita syitä. Vaikka sopivuuseroja olisikin havaittavissa organisaatioiden välillä, se ei täysin selittänyt paluuta vanhaan organisaatioon. Työmarkkinoilla oli useita muita vaihtoehtoja, joille voisi myös työllistyä. Yhtenä seikkana organisaatioiden eroissa oli kuitenkin se, että palaamista kuvattiin kotiin palaamisella tai jopa turvaan hakeutumisella. Kyse oli ehkä osin siitä, että haastateltavat kokivat pois lähdettyään epäonnistuneensa. Tällöin kotiin palaaminen sai merkityksen tutuna ja turvallisena paikkana, jossa tietää pärjäävänsä ja, jossa kokee tuleensa hyväksytyksi. Yksilöiden lisäksi se kuitenkin kertoo myös, organisaatiosta, johon kotia verrataan. Tällöin organisaation tietyt ominaisuudet



loivat turvaa ja ehkä kyse voi olla myös osin tottumuksesta tuttuun ja turvalliseen. Toisaalta aineisto antoi viitteitä siihen, että kyse on jostain muusta, koska osa henkilöistä oli työskennellyt vain lyhyen aikaa organisaatiossa. Ilmeisesti yksilönperehdyttämiselällä oli myös merkitystä sopivuuden muodostamisessa. Sinällään tämä voidaan nähdä osana organisaation ja yksilön vuorovaikutusta ja kirjallisuuden mukaista vähittäistä yhteensopivuuden muodostamista. (Chatman 1991, 460)

Kaikissa tutkimuksen kertomuksissa oli vahvasti esillä se, että entiset työkaverit vaikuttivat palaamiseen. Suoranaisesti ei voida sanoa, että työryhmään sopivuus olisi paluun syy, mutta tietyt syvemmät ystävyys-suhteet, jotka jatkuvat myös työnulkopuolelle olivat hyvinkin tärkeässä roolissa siinä, miten paluu järjestyi ja miksi palattiin. Kotimetaforassa ja epäonnistumisessa on huomattavaa se, yksittäiset epäonnistumiset aiheuttavat tunteen, ettei ole onnistunut niin hyvin omassa työssään. Kysymys on siitä, liittyykö tämä työhön tai organisaatioon sopivuuteen vai voidaanko sitä pitää omana puolena tässä kokonaisuudessa. Sinällään se koskee työtä, mutta toisaalta kyse on samasta työstä, jossa viihdyttiin aiemmin. Työnkuva on muuttunut vain vähän, mutta organisaatio muuttui täysin. Työhön sopivuus menettäisi tällöin kykynsä tuottaa eroja eri työnkuvien välillä, mikäli vastaava työ tuottaa eri tuloksen viihtyvyydessä. Merkittävää tässä on myös se, että edellisestä työstä oli jäänyt positiivisia muistoja, eli pelkästään muiden hyväksynnällä ei ollut merkitystä vaan myös sillä, miten verrattiin omaa viihtymistä aiemmassa työssä.

Oikeastaan vertailun jälkeen oli vasta muodostunut pysyvää tietoa ja ehkä ajatus siitä, että haluaa jotain muuta. Palaamista tämä ei kuitenkaan selitä riittävästi, koska aineiston ja kirjallisuuden perusteella verkostot olivat hyvin tärkeässä roolissa ylipäätään työllistymisessä sekä myös palaamisessa. Ilmiö on myös kuvattu rekrytointiin liittyvänä asiana, jossa sosiaaliset suhteet vaikuttavat paljon työllistymiseen (Palosuo 2009, 70). Syynä on nähty nimenomaan näkymättömät työpaikat, jotka aukeavat sosiaalisten verkostojen kautta. Toisaalta sosiaalisten verkostojen käyttäminen on ilmennyt myös osana vuokratyön hyödyntämistä, koska vuokralla työskentelevä henkilö kykeni näyttämään oman soveltuvuutensa käytännössä ja näin ollen muodosti sosiaalisen verkoston yrityksen sisälle. Lisäksi tutkimuksen mukaan oli olemassa paljon työpaikkoja, joita ei ollut näkyvissä virallisten kanavien kautta. (Palosuo 2009, 140–143.) Tämä selitys on sinällään yhdenmukainen palaamiseen liittyvien sosiaalisten suhteiden kanssa, mutta lisänä on huomattava se, että sosiaaliset verkostot helpottavat erityisesti työllistymisen ja rekrytointien ajoittamista ja toisaalta tuottavat hakijasta tarkempaa tietoa, jota ei ole saatavilla normaalein rekrytointi menetelmin, kuten haastatteluissa.

Kokonaisuutena aiempi tutkimus tukee ajatusta aiempien työpaikkojen vaikutuksesta työhön sopivuuteen ja työssä viihtyvyyteen. Ajatus hyödyn vertailusta on lähtöisin eläkkeellä olevien palaamistutkimuksesta (Armstrong-Tassen ym. 2012, 627–628) ja toisaalta organisaatioon ja työhön sopivuuden oli nähty olevan käänteisesti verrannolli-

sia riippuen aiemmasta työkokemuksesta (Kristof-Brown, Jansen & Colbert 2002, 991). Aineiston perusteella työhön ja organisaatioon sopivuudet olivat asioita, joita vertaillaan ja joiden perusteella työtä vaihdetaan. Taasen sopivuus ryhmään saattoi olla paluun syy ja paluun mahdollistaja. Yhtenä tärkeänä asiana nousi esille yksilön mahdollisuus arvioida tulevaa työtä. Aineistosta selkeästi nousi esille se, että tiettyjä hienovaraisia vihjeitä oli hyvin vaikea arvioida ja, että kohtuullisen selkeitäkin vihjeitä jätetään huomiomatta. Sinällään Kristof-Brown ym. (2002, 991) ovat huomauttaneet vain siitä, että usein selkeät vihjeet ja yksinkertainen joko–tai vaihtoehto vaikuttavat paikan hylkäämiseen. Tämä oli selitettävissä ankkuroitumisella tiettyihin työn ominaisuuksiin ja toisaalta tiettyjen vihjeiden vaikealla tulkittavuudella ja epäluotettavuudella. Toisaalta myös yksilön ehkä liiallinen luottamus omaan kykyyn selvittää työstä saattoi vaikuttaa tähän.

Aineistossa oli havaittavissa selkeästi se, että kokemuksen myötä annettiin painoarvoa enemmän organisaatiolle ja sen ominaisuuksille. Tämäkin oli yhden mukainen Kristof-Brownin ym. (2002, 991) kanssa, jossa organisaatioille annettiin enemmän painoarvoa vasta, kun kokemusta oli kertynyt useammasta organisaatiosta. Toisin sanoen kokemuksen myötä kyettiin vertailemaan useampaa organisaatiota. Huomattavaa oli kuitenkin se, että vertailu tapahtui vasta kun näissä oli todellisuudessa työskennelty. Aineiston perusteella näyttääkin siltä, että käytännön kokemus on hyvin merkityksellinen asia tässä vertailussa ja ylipäätään vaikuttaa organisaatioon sopivuuteen. Rekrytoinnin kannalta tämä on tietysti merkitsevää, jos yksilö on viihtynyt aiemmassa työssään erittäin hyvin niin saattaa se vaikuttaa yksilön sopimattomuuteen negatiivisesti. Kuitenkin kynnys työn vaihtamisen paluun osalta ylittyi vasta, kun sopiva mahdollisuus avautuu esimerkiksi entisen kollegan suosittelun myötä.

Uutena asiana aineiston perusteella nousi selkeästi yhden tai muutaman läheisen henkilön merkitys paluun kannalta. Se ei suoranaisesti mahdu sopivuustutkimuksen ympäristö–yksilö–sopivuuden merkityksen alle, vaikka sitä voidaan pitää osana yksilön ja ryhmän yhteensopivuutta. Sinällään mitään uutta ei varmasti ole siinä, että henkilösuhteet vaikuttavat työllistymiseen. (vrt. Palosuo 2009). Kuitenkin huomattavaa oli se tapa, miten työmahdollisuudet avautuvat varsin joustavasti ja mahdollistaen sekä organisaation että yksilön tarpeiden yhdistämisen. Rekrytoinnissa ajoitus on tärkeää, mutta sosiaalisilla suhteilla tätä aikaikkunaa voitiin laajentaa.

Tutkimuksessa koottiin useita palaamiseen tai oletettavasti liittyviä tutkimusalueita ja niiden avulla pyrittiin muodostamaan tulkinta palaamisprosessista kokonaisuutena. Ensiksi pyrittiin käsittelemään palaamisen ja lähtemisen syitä organisaatioon ja työhön sopivuuksien kautta. Tähän liittyi myös sosialisatio ja yksilön organisaatiossa pysyvyys malli. Toisena alueena käsiteltiin rekrytointeihin liittyvää epävarmuutta syitä miksi ne epäonnistuvat. Kolmantena asian pyrittiin kokoamaan niitä tutkimuksia, jotka käsitelivät palaamista jossain muodossa. Näiden lisäksi painottuivat selkeästi yksilön verkostot ja niiden merkitys paluussa. Vaikka sinällään verkostot ja suosittelut ovat osa

rekrytointeja, tässä tutkimuksessa tuodaan enemmän esille sitä ongelmallisuutta, mikä sisältyy yhden rekrytointikanavan tutkimiseen. Kanavat ovat osin päällekkäisiä ja saataan samalla käyttää useita kanavia.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selvyys siihen, mikä saa työntekijät palaamaan aiemmalle työntajalle. Tähän kyettiin löytämään ainakin kaksi prosessia, jotka vaikuttavat palaamiseen. Ensiksi merkitystä oli organisaation ja yksilön suhteellisella sopivuudella. Toiseksi yksilön verkostot entisessä työssä helpottivat palaamista. Näitä seikkoja oli kyllä arvioitu eri tutkimuksissa, mutta tämän tutkimuksen aineistosta nousivat nämä kaksi seikkaa hyvinkin selkeästi esille. Suhteellinen sopivuus ja epätäydellinen tieto yhdessä vaikuttavat siihen miksi myös kokeneet työnhakijat siirtyvät työhön, jossa eivät viihdy. Oikeastaan näyttää siltä, että verkostojen tuottama tieto auttoi yksilöitä vain löytämään töitä nopeammin, mutta sen ei nähty tuovan varsinaisesti lisätietoa työstä. Oikeastaan muutamassa tapauksessa verkostojen tuottama tieto ennen rekrytointia ei vaikuttanut yksilön päätöksiin hakea työtä. Verkostojen merkitys on myös siinä, että pysyvämpiin verkostoihin kuuluu samanhenkisiä yksilöitä. Entiset työkaverit jäävät pysyvämmäksi verkostoksi, jos heihin on myös työpaikan ulkopuolinen ystävyysuhde. Tämä oli nähty myös tärkeäksi osaksi Teesin (2009, 81–83) tutkimusta, jossa palaamisen kannalta, jossain määrin merkitsevänä asiana nähtiin kokemus ystävydestä tai välittämisestä.

Samoin tulkittiin, että näillä palaajilla oli korkeampi sitoutuminen, kuten myös niillä jotka jäivät yritykseen. Toisaalta tämä voisi selittää myös palaajien ja suositeltujen työntekijöiden paremmuutta rekrytoitaessa. Yksinkertaisesti suosittelijan verkostoon kuuluu samanlaisia henkilöitä ja näin ollen nämä suuremmalla todennäköisyydellä sopivat samankaltaisiin organisaatioihin ja myös kykenevät luomaan näissä organisaatioissa riittävät sosiaaliset verkostot. Toisaalta suosittelijat voivat myös toimia osana yrityksen sisäistä verkostoa, avustaen yksilön alkuun organisaatiossa. Organisaatioon, työhön ja ryhmään sopivuuden on nähty vaikuttavan itsenäisesti työhön sopivuuteen, eikä varsinaista yhteisvaikutusta ole havaittu. Toisaalta usein työhön sopivuus ilmenee usealla tasolla. (Kristof-Brown ym. 2002, 993.) Kuitenkaan asiaa ei ollut arvioitu sen perusteella miten yhtenäisiä yksilö ja suosittelijan sopivuudet organisaatioon ovat. Rekrytointi tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää myös tätä puolta, koska se vaikuttaa esimerkiksi organisaation monimuotoisuuteen tai yksipuolisuuteen.

Aiemmassa kirjallisuudessa ei ollut juuri käsitelty lähtöhetkeä ja tapahtumia ennen lähtöhetkeä palaamisen kannalta vaan palaamista sinällään. Ainoastaan Tees (2009) oli myös arvioinut lähtemiseen vaikutusta paluuseen ja ylipäätään palaajan rekrytointiin. Tämä tuokin selkeästi uusia puolia palaajien tutkimukseen, koska oli selkeästi huomioitava myös lähdön tapa ja syyt, jotta voitiin ennakoida palaamista. Kuitenkaan Teesin (2009) tutkimuksessa ei arvioitu poissaolon aikaisia tapahtumia paluulle. Aiemmissa tutkimuksissa ei ollutkaan yhdistetty sitä, miten lähdön syyt olivat muuttuneet poissa-

olon aikana ja mikä oli poissaoloajan merkitys paluun kannalta. Tämä on tärkeää, koska esimerkiksi Teesin (2009, 135) aineiston perusteella suurimmat ryhmät takaisin hakeutuvista ovat olleet tyytymättömiä työn luonteeseen<sup>14</sup> (15,15 %) tai palkkukseen (10,41 %) ja tästä huolimatta paluuta tapahtuu. Kolmanneksi korkeimmat arvot olivat kootusti yksilöstä johtumattomat syyt (7,72 %). Toisaalta perhesyyt yhdessä olivat yksi varsin merkittävä ryhmä. (11,48 %). Yhdessäkään syyssä ei kuitenkaan arvioitu sitä, miksi palkkukseen tai esimieheen tyytymätön haki takaisin tai miksi urakehitykseensä tyytymättömät hakeutuivat takaisin. Selitys voi löytyä juuri työpaikkojen vertailusta ja siitä, että organisaatiosta lähtijöillä oli suuremmat odotukset mahdollisuuksistaan. Toisaalta oli myös mahdollista, että palaajilla on eri esimies kun lähtiessä.

Tämä ei ole sinällään yllättävää, koska ymmärrettävästi työnantajana aloitteesta ja työntekijästä johtuvista syistä tapahtunut irtisanominen vähentää paluun mahdollisuutta ja myös halua palata. Tärkeää onkin, että työntekijä sopii hyvin työhönsä ja organisaation sekä myös kykenee työskentelemään kyseisen esimiehen alaisuudessa. Teesin (2009, 96) tutkimuksessa painotettiin paluun kannalta merkittävänä asiana palkan lisäystä ennen lähtemistä. Kuitenkaan yksilön vastuiden lisääntyminen ei selittänyt yhtä paljon palaamista. Aineiston perusteella palkka itsestään ei ollut välttämättä merkittävänä asiana yksilön sitoutumiselle tai sopivuuden kokemukselle. Tässä tutkimusten tulokset siis näyttävät olevaan näennäisesti ristiriidassa. Toisaalta voidaan myös kyseenalaistaa sitä, miksi yksilö palkan korotuksen jälkeen lähti organisaatiosta, jos tämä palkkatason nousu toimi sitouttavana tekijänä. Tähän liittyen on kuitenkin mahdollista, että palkkataso nousee sopivuudesta esimieheen, organisaatioon tai työtehtäviin liittyen. Tähän tietysti vaikuttavat vahvasti se, miten palkitsemista arvioidaan ja mahdollisesti myös se, millainen palkitsemismalli on muissa organisaatioissa. Esimerkiksi sopivuus esimiehen kanssa vaikuttaa palkkaan, jos esimies vaikuttaa paljon palkan muodostumiseen. Toisaalta täsopeutumista tukee myös Teesin (2009, 65) huomio siitä, että johtavassa asemassa olleet hakeutuivat todennäköisemmin takaisin kuin vasta aloittaneet työntekijät.

Myös Teesin (2009, 99–100) hypoteesina oli lähtemistävän merkitys osana paluuta, mutta aineiston pienen koon vuoksi tutkimuksessa ei kyetty tuomaan selvyyttä lähtemistapojen eroihin, kuitenkin saatiin viitteitä siitä, että esimiehen suhtautuminen lähtöön vaikutti paluuseen. (Tees 2009, 104) Tämä tukee myös tutkimuksen aineistosta tehtyä johtopäätöstä, siitä, että esimiehen suhtautumista asiaan arvioidaan tarkasti ja se mietityttää myös palatessa. Kuitenkin lähtötavan vaikutuksesta puhuttiin haastatteluissa ja sillä nähtiin olevan vaikutusta siihen miten mahdollisena paluu nähtiin. Huomattavaa oli kuitenkin se, että eroja oli myös toiselle työnantajalle siirtymisen muodoissa, kun Teesin (2009, 139) tutkimuksessa keskityttiin useisiin konkreettisiin syihin. Sinällään konk-

---

<sup>14</sup> Teesin (2009) tutkimuksessa tyytymättömyys esimieheen oli tässä kategoriassa yleisin syy.

reettisiin syihin oli mahdollista saada eroja, kuten se loppuuko yksilön työsuhte määräaikaaisuuteen vai irtisanoutumiseen. Kuitenkin tärkeää oli se, miten lähdön syistä kerrotaan muille ja toisaalta miten muut tulkitsivat lähtijän viestinnän. Lähdönsyyt voivat taasen olla myös perusteluja yksilölle itselleen ja nämä syyt muuttuivat ajan ja kokemuksen myötä, kuten työpaikkojen vertailussa. Näin ollen ne muodostivat varsin monimutkaisen muuttuvien käsitysten verkoston, josta ei voitu aivan suoraviivaisia johtopäätöksiä tehdä. Tärkeää olikin ymmärtää myös poissaolon aikaisia tapahtumia, jotka voivat yhdessä lähdön syiden kanssa olla merkittäviä paluun selittäjiä.

Tutkimuksen tärkeänä osana on myös ymmärtää sen rajoitteet ja arvioida sen toteutusta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Näiden lisäksi olisi hyvä arvioida myös tutkimuksen antia yleisemmin ja käytännön merkitystä sekä uutta tietoa, jota se on tuottanut. Tutkimuksen menetelmänä oli koota sisällöstä yhteneviä seikkoja kirjallisuuden kanssa ja tuoda mahdollisesti esille asioita, joita ei ollut aiemmissa tutkimuksissa tullut esille. Metodi tuotti aineistosta laaja-alaista, mutta aihepiiriin rajattua tietoa ja se oli yhdistettävissä myös teoriaan. Kuitenkin kirjallisuuden hajanaisuuden ja toisaalta aineiston käsittelytavan vuoksi tulokset muodostuivat hyvin grounded theory -tyyppisesti. Useat aineistosta nousseet teemat olivat hyvin päällekkäisiä ja niitä olisi mahdollista kategorisoida myös toisella tavalla, mikäli muutetaan kontekstia. Prosessilähtöinen ajattelu oli kuitenkin perusteltua tässä tutkimuksessa, koska sillä kyettiin saamaan looginen kokonaiskuva paluusta. Sinällään tutkimus rakentui eri lähtökohdista kuin esimerkiksi Teesin (2009) tutkimus, mutta tuloksista oli nähtävissä runsaasti yhdenmukaisia havaintoja. Osin erot ovat varmasti myös selitettävissä tutkimustavoilla, aineistoilla ja myös mahdollisesti eri maiden kulttuureilla. Suurimpina eroina tutkimuksissa olivat poissaolon vaikutuksen huomioiminen ja mahdollisuus saada haastattelun yhteydessä kuva tietystä kontekstista sekä päästä lähemmäs yksilön tulkintaa aiheesta. Eri kulttuurieroja ei juuri ollut nähtävissä, mutta ehkä palkitseminen painottui enemmän muissa tutkimuksissa. Toisaalta esimerkiksi lainsäädännöllä saattoi olla merkitystä palaamisessa ja myös työmarkkinoiden dynamiikka voi vaikuttaa tähän.

Tulevaisuuden tutkimuksissa voidaan painottaa myös verkostoja tai vertailua erikseen tai ehkä odotuksia tai sopivuuksien eroja. Tärkeimpänä asiana nousee kuitenkin tutkimuksen kyky luoda selvyyttä siihen mitä palaaminen tarkoittaa ja miten se suhteutuu muihin rekrytointikanaviin ja tapoihin. Toisaalta tämä tuo myös mahdollisesti oman arvonsa sosiaalisen median käsittelyyn osana rekrytointeja.

Palaamisesta ja siihen vaikuttaneista aiemmista tapahtumista muodostui prosessilinen kuvaus. Arvioinnin kohteena olivat aiemmat tapahtumat, joilla oletettiin olevan merkitystä palaamis päätöksessä. Selkeästi voitiin osoittaa, että aiemmilla tapahtumilla on merkitystä palaamisen kannalta ja toisaalta voitiin tarkentaa sosiaalisten suhteiden merkitystä palaamisessa. Pääkysymykseen liittyneiden osa kysymysten arviointi oli myös osaltaan tärkeää. Nämä kysymykset tukivat pääkysymystä ja auttoivat löytämään

vaikuttavia tekijöitä myös paluuta edeltävästä ajasta. Näihin vastaamalla muodostui pääkysymykseen vastaava prosessikuvaus. Kuitenkin on huomattava, että sitovista tekijöistä nousi esille vain yksilön verkostot. Toisaalta voidaan myös olettaa, että sitovia tekijöitä ovat paluun syihin liittyvät huomaamattomat seikat. Esimerkiksi arvojen yhteensopivuutta voitiin arvioida enemmän välillisesti ja yksilön ja organisaation tai ryhmän arvoja ei suoranaisesti tutkittu ja vertailtu järjestelmällisesti. Oikeastaan puhe paluorganisaatiosta koti-metaforalla oli yksi mahdollinen kuvaus organisaation syvemmistä arvioista ja mahdollisesti yhteen kuuluvuudesta. Lisäksi tässä tutkimuksessa korostui 30–50-vuotiaiden ryhmä, jota vastaava ryhmä 30–45-vuotiaita oli myös Teesin (2009, 67) mukaan on yleisin palaajien ryhmistä. Iän ja erityisesti uran vaiheen merkitystä palaamiselle tulisi tämän valossa tutkia, voi myös olla, että tiettyssä eliniän vaiheessa ura-ankkurit muodostuvat toisenlaisiksi ja työltä haetaan enemmän sisältöä.

Aineiston ja tutkimuksen rajoitteiden arviointi on tärkeää. Aineistoa oli riittävästi ja se kerättiin eripuolilta organisaatiota. Saturatiopiste saavutettiin tärkeimmissä alueissa kolmannessa haastattelussa. Näitä alueita olivat sosiaaliset suhteet paluun kannalta ja organisaatioiden vertailu. Tärkeintä on kuitenkin huomata, että aineisto oli liian pieni kahden organisaation ja yksilön sopivuuksien vertailuun. Näitä voitiin käyttää vain tulokinnan tukena ja lähteenä esimerkiksi arvojen ymmärtämisessä, muttei vetää suoria johtopäätöksiä esimerkiksi sopivuuksien eroista organisaatioiden välillä. Organisaatioon sopivuus tarjoaa hyvän lähtökohdan työpaikkojen vertailuun, mutta tämän tutkimuksen perusteella näytti siltä, että joko tutkittavia yksilöitä tulee olla enemmän tai molempien organisaatioiden tulee olla jokaisen yksilön kohdalla sama. Toisaalta myös Teesin (2009, 103–104) tutkimuksessa huomattiin lähdön syiden olleen niin moninaisia, ettei niistä voitu varsin laajassa otannassakaan tehdä tilastollisia johtopäätöksiä.

Aineistossa oli myös muita rajoituksia, kuten se, että se edusti vain toista sukupuolta. Toisaalta sukupuolten erojen tutkiminen ei ollut tämän tutkimuksen tavoite. Tutkimuksen keskittyminen tiettyyn organisaatioon ja julkiselle sektorille on sekä vahvuus että heikkous. Rekrytointia ja sopivuutta on tutkittu hyvin paljon yksissä organisaatioissa ja myös yliopistoissa. Kuitenkin kuntapuolen rekrytointitavoissa on tiettyjä eroja, mutta en usko niiden vaikuttavan tuloksiin, koska osa haastatelluista oli työsuhteessa ja osa virassa ja näiden välillä ei ollut huomattavaa eroa. Sama organisaatio mahdollisti asian arvioinnin tietystä kontekstista, mutta olettavasti eroja on löydettävissä ainakin rekrytointikäytännöistä. Tiettyissä organisaatioissa tämä voi vaikuttaa suosittelijoiden kautta työllistymiseen. Toisaalta myös pitkät työsuhteet mahdollistavat sen, että ilmiö näkyy näin selvästi tässä organisaatioissa. Pitkien työsuhteiden ansiosta edellisellä työnantajalla oli todennäköisemmin tuttu suosittelija. Organisaatioissa, joissa työsuhteet ovat lyhyitä, on luonnollisesti epätodennäköisempää, että myös kollega olisi paluun hetkellä töissä vanhassa organisaatioissa. Tämä ei kuitenkaan vähennä sosiaalisten verkostojen merkitystä vaan rekrytoinneissa ne luokitellaan suosittelijoiden kautta työllistyneiksi. Tällä on

mahdollisesti huomattava merkitys, kun valikoidaan organisaatioita jatkotutkimuksia ajatellen. Yhtenä kysymyksenä onkin voiko palaamista tapahtua organisaatioille, joissa työskennellään keskimäärin lyhyen aikaa. Ilmeisesti ainakin Teesin tutkimuksessa (2009) organisaatiossa työskenneltiin aluksi kohtuullisen lyhyen aikaa. Toisaalta kyse oli vastavalmistuneista ja työuraansa aloittavista henkilöistä, joilla ensimmäinen verkosto rakentui tässä organisaatiossa. Tulevaisuudessa tutkimuksen on siis edelleen huomioitava aiemman työuran pituus ja monipuolisuus.

Organisaation iän vaikutus oli yksi asia, jota on vaikea täysin sulkea pois. Toisin sanoen ASA-mallin mukaisesti organisaatioon on valikoitunut siihen sopivia yksilöitä ja toisaalta nämä muodostavat vähitellen homogeenisen ryhmän. Tällöin organisaatioon on urauduttu, toisaalta ASA-mallin mukaisesti osa löytääkin itselleen sopivan organisaation. (Schneider ym. 1995, 763.) Palaajat eivät kokeneet tätä toista organisaatiota parempana ja palasivat. Vaikuttaako organisaation homogeenisyys tähän? Voi olla, että henkilöt eivät kokeneet samaa yhteenkuuluvuutta toisessa organisaatiossa. Toisaalta on vaikea sanoa, olisiko yhteenkuuluvuus muodostunut vähitellen vuosien myötä. Kuitenkin monet toimivat toisessa organisaatiossa kohtuullisen pitkään, mutta yhteenkuuluvuus jäi muodostumatta. On mahdollista, että toisesta varsin homogeenisestä organisaatiosta toiseen siirtyminen voi olla vaikeaa. Tämä johtuu siitä, että yhdenmukaisessa organisaatiossa ei tarvitse kyseenalaistaa omaa toimintaansa, mutta toisessa organisaatiossa toisilla toimintatavoilla kyseenalaistaminen olisi tärkeää sopeutumisen kannalta. Tulevaisuudessa tärkeä alue olisi huomioida sitä miten syvemmät ystävyys-suhteet rakentuvat työssä ja miten ne muodostuvat pidempikestoisiksi. On mahdollista, että tällä on merkitystä myös organisaation pysyvyydelle ja yhtenäisyydelle.

Yksi tutkimuksen tulosten tulkittavuutta hankaloittava seikka oli se, miten ryhmitellä eri sopivuudet, kuten sopivuus organisaatioon, työhön ja ryhmään. Näiden on tutkimuksessa osoitettu olevan yksilölliset vaikutukset työtyytyväisyyteen. (Kristof-Brown ym. 2002, 991). Aineisto siis tuki osaltaan tätä jaottelua, mutta myös siinä oli nähtävissä sen määritelmällinen heikkous. Tietyissä tilanteissa oli vaikea sanoa, mikä johtui organisaatiosta ja mikä oli työnkuvaan liittyvä ongelma. Lisäksi ryhmään liittyvät asiat saattoivat johtua työn organisoinnista ja ylipäättään organisaatiosta. Esimerkiksi ystävyys-suhteiden muodostumiselle on tärkeää mahdollisuus keskustella esimerkiksi kahvitauolla vapaasti muustakin kuin työhön liittyvistä asioista. Ilman läheisiä kollegoita ei tällaista mahdollisuutta ehkä synny. Tämä on toisaalta myös organisaation valinta työnorganisoinnista. Sopivuustutkimuksen olisikin selkeästi huomioitava myös yksittäisten henkilöiden vaikutus sopivuuteen. Yksinkertaistettuna voidaan myös huomauttaa, että onko esimerkiksi kiusaamistapauksessa yksilö epäsopeva organisaatioon vai kyse kahden yksilön sopimattomuudesta. Samoin positiivisessa mielessä voi yhdellä henkilöllä olla hyvinkin suuri merkitys sopivuuteen. Tämä on sinällään ymmärretty esimerkiksi yhteensopivuudessa esimiehen, mutta ei yksittäiseen kolleegaan.

Rekrytointitutkimuksessa olisi kuitenkin ehkä siirrettävä painopistettä enemmän sosiaalisten verkostojen vaikutukseen rekrytoinneissa. Syyt ovat verkostojen roolissa epävirallisen tiedon levittäjinä ja vallankäyttäjinä rekrytoinnissa. Suositeltu henkilö oli helpompi rekrytoida, koska hänen taustansa tunnetaan tarkemmin. Yhtenä tärkeänä asiana on selvittää kuinka yhdenmukaisia ovat organisaatio, yksilö ja suosittelija. Tosin sanoen mikäli näiden väliltä löytyy sopivuuksia ja yhdenmukaisia ajatuksia voidaan olettaa suosittelijan tuovan tietyllä tavalla itsensä kaltaisia yksilöitä organisaatioon ja toisaalta organisaatio muodostuu suosittelijan kaltaisista yksilöistä. ASA-mallin mukaisesti tämä olisi yksi organisaation ominaisuuksista, eli se kykenee houkuttelemaan ja pitämään sopivia yksilöitä (Schneider ym. 1995, 763).

Toinen mielenkiintoinen seikka on varmasti se, miten esimiehen odotukset vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen. Syynä on se, että kokeneen työntekijän oletetaan selviävän paremmin työstään kuin kokemattoman. Tällöin yksilöä ei perehdytetä niin hyvin organisaatioon ja myös tiettyjen verkostojen luominen jätetään puolitiehen. Yksilö siis jätetään yksin selviytymään organisaatiossa. Ongelma on siinä, että pitkään työkokemus ei auta sopeutumaan organisaatioon sen paremmin vaan pelkästään selviämään tietyistä työtehtävistä. Toisaalta tässä aiheessa voidaan myös joissain tapauksissa puhua yksilön joustamattomuudesta tai hankaluudesta oppia uusia työskentelytapoja. Näiden uusien tapojen opettelu motivaatiota saattaa vähentää se, että aiemman työn työskentelytavat koetaan paremmiksi kuin uuden. Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin vaikea sanoa, onko kysymys poisoppimisen vaikeudesta vai todellisesta sopimattomuudesta. Aineiston ja aiemman tutkimuksen perusteella olisi myös syytä arvioida tarkemmin aiempien työsuhteiden vaikutusta työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sopivuuteen. Kyse on hyvin pitkälti esimerkiksi negatiivisten kokemusten vaikutuksesta odotuksiin työstä tai päinvastoin positiivisten työkokemusten merkityksestä sopivuuteen. Kyse ei ole pelkästään realistisen tiedon tarpeesta vaan odotuksista, koska täydellistä tietoa on hyvin vaikea saada ennen kokemusta.

Tutkimuksen käytännön merkitys rekrytoinnille ja työsuhteisiin on ilmiön muotojen näkeminen. Se muodostaa kuvaa rekrytoinneista osana työsuhteen kaarta organisaatiossa, ja myös työsuhteen jälkeen tehtävänä työnä. Kokonaisuudessa olisi tärkeää huomioida oikea kuvan muodostaminen työnhakuvaiheessa ja myös organisaatioon perehdyttämisen merkityksen. Toisaalta osaajista kilpailuun on huomattava, että hyvällä palkitsemisella voidaan houkutella osaajia omaan organisaatioon, mutta sopivuuden organisaatioon, työhön, ryhmään ja esimieheen on oltavat yhtä hyvällä tasolla, jotta rahalla hankittu työntekijä sitoutuisi myös työnantajaan. Yhtenä sovelluksena voidaan myös pitää sitä, että pyritään houkuttelemaan nuoria työntekijöitä ja opettamaan heille talontavat tehdä työtä. Tällöin osa soveltuvimmista todennäköisesti palaa takaisin, jos työolot ovat paremmat kuin muualla. Toisaalta tämä asettaa oman vaatimuksensa organisaation työarviointi ja rekrytointi käytännöille, koska rekrytointien olisi kuitenkin syytä keskit-



tyä paremmin suoriutuviin yksilöihin. Sinällään palaajien rekrytointi mahdollistaa kuitenkin tarkemman tiedon työntekijän suoriutumiskyvystä kyseisessä organisaatiossa ja tehtävissä.

Huomattavan tärkeää olisi hyödyntää palaamista työvoimapulasta kärsivillä aloilla, kuten lääkärin rekrytoinnissa kuntatyönantajalle. Työn vaihtamisen syitä on ymmärrettävä, ja mahdollisesti korjattava ongelma kohtia, jotta voidaan viestiä aiemmille työntekijöille työntekijän paremmista työoloista. Lähtöön saattaa olla syynä yksittäinen tekijä, vaikka liiallinen työmäärä. Tällöin kokonaisuus kääntyy positiiviseksi, kun tämä poistava tekijä korjataan tai poistuu. Sinällään siis työntekijäkuva voidaan rakentaa myös aiemmille työntekijöille, jos kyetään oikeasti tarjoamaan muuttuneita olosuhteita. Käytännössä palaamista on huomattu tapahtuneet, kun tietyt ongelmat työoloissa on korjattu ja asiasta on levinnyt tieto työntekijöiden verkostojen pitkin (Arvonen, Matinaho, Murtonen & Saarelma 2003, 143-147). Palaamiseen voidaan siis vaikuttaa käytännön muutoksilla työskentelyolosuhteissa ja verkostojen hyödyntämisellä työntekijän brändämisessä. Tässä hyvin osuva on vanha suomalainen viisaus – ”Hyvä kello kauas kuuluu ja paha vielä kauemmas”.

## 6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Tutkimuksessa tutkittiin yksilöiden palaamista erääseen organisaatioon, käsitellen palaamisen syitä ja mahdollistajia laadullisen tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa tarkempi kuva palaamisprosessista ja sen vaiheisiin liittyvistä päätöstilanteista ja mahdollisista syy ja seuraus suhteista. Tutkimus täydensi ja tarkensi aiempia tutkimuksia nostamalla esille yksilöiden omia käsityksiään paluusta ja siihen liittyneistä olosuhteista. Tutkimusongelmana oli – *Mikä saa työntekijät palaamaan aiemmalle työnantajalleen?* Tavoitteena olikin muodostaa kokonaiskuva palaamisesta ja ymmärtää myös sitä, mikä merkitys poissaoloajan kokemuksilla on paluun kannalta. Aiemmissa tutkimuksissa poissaoloajan merkitystä ei ole juurikaan tutkittu. Nyt voidaan sanoa, että aineiston perusteella sillä on merkitystä myös palaamisen kannalta. Aineiston antaa viitteitä siitä, että organisaatioiden paremmuudesta muodostetaan arvio työkokemukseen pohjautuvan vertailun kautta. Paluu sai tässä tutkimuksessa merkityksen paluusta tuttuun ja varmaan työhön, jossa kyettiin onnistumaan. Poissaoloajan kokemukset vaikuttivat siihen, miten houkuttelevana aiempi työntekijä nähtiin ja hyvät asiat havaittiin vasta, kun niitä verrattiin toiseen organisaatioon vastaaviin ominaisuuksiin. Toisaalta merkitystä oli jo lähtövaiheen kokemuksilla, jolloin luotiin pohja palaamiselle entisten kollegoiden ja esimiehen kanssa. Muodostui siis kaksi prosessia, jotka kietoutuivat lopuksi onnistuneena paluuna aiemmalle työnantajalle.

Tutkimus on myös nähtävissä laajemmin osana rekrytointien tutkimusta ja tietysti osana palaamisen ja sopivuuden tutkimista. Tutkimus tukee myös aiempia tutkimuksia siinä, miten työpaikkoja valitaan ja mitkä seikat tähän vaikuttavat. Yksilön sosiaalisten verkostojen merkitys osana paluuta voi myös olla hyvin merkitsevä asia muutoinkin työllistyttäessä. Tähän liittyy myös keskustelu eri rekrytointikanavista ja niiden tehokkuudesta. Vaikka tiedettiin kanavien olevan päällekkäisiä, aineistossa suosittelut saivat todella vahvan merkityksen myös palaajien rekrytoinnissa. Aiemmin ei ole juurikaan arvioitu sitä, miten aiemmat kokemukset organisaatioon sopivuudesta vaikuttavat työpaikan valintaan. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että yksilöiden aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen miten mielekkääksi uusi organisaatio ja työpaikka koetaan. Kuitenkin hyvät ja huonot kokemukset ohjaavat valintoja, vaikka niitä ei tehtäisikään tietoisesti. Nämä kokemukset näkyvät tietyissä rajauksissa, kuten halussa työskennellä tietyllä alalla.

Tärkeä huomio oli myös se, miten työpaikkojen vertailu tapahtuu. Ennen käytännön kokemusta työpaikkoja verrataan palkan ja muiden konkreettisesti verrattavien asioiden kautta. Kuitenkin täydellinen vertailu tapahtuu vasta vähitellen kokemuksen myötä ja tällöin vaikuttaa varsin paljon viihtyvyyteen ja yksilön näkemykseen omasta sopivuudesta. Toisaalta käytännössä merkitystä oli myös sillä, miten hyvin yksilö kyettiin sopeuttamaan organisaatioon. Tukiverkoston rakentaminen aloittavalle työntekijälle voi hyvinkin auttaa yksilöä sopeutumaan myös uuteen organisaatioon. Oikeastaan yksilön

sopivuus organisaatioon oli vain yksi asia, toinen liittyy myös esimieheen ja kollegoihin. Työhön sopivuus ei ollut tässä tutkimuksessa merkittävässä roolissa, koska aineisto koostui kokeneemmista työntekijöistä, joilla on valmis osaaminen ja ymmärrys työnsä vaatimuksista. Kuitenkin myös kokeneiden työntekijöiden osalta perehdytys on ensiarvoisen tärkeää, koska usein on tarvetta oppia uusia työskentelytapoja ja poisoppia vanhoja ehkä syväänkin juurtuneita käytäntöjä. Toisaalta juuri tässä tilanteessa myös organisaatiossa olisi mahdollista oppia uutta ja uudista uuden henkilön tuodessa uusia toimintatapoja mukanaan. Palaajilla ei silti tuntunut olevan merkittävää antia palatessaan ja oikeastaan osaamisen kasvusta ei puhuttu. Kyse oli enemmänkin paremmasta sitoutumisesta ja kasvaneesta ymmärryksestä siitä, mihin työhön sopii. Toisaalta tutkimusaineisto käsitteli organisaatiota, jota haastateltavat pitivät edistyneimpänä toimijana alallaan. Tällöin ei välttämättä ole tuotavana parempia toimintatapoja, mutta toisaalta ehkä ymmärrys niistä tavoista, jotka eivät toimi niin hyvin. Tulokset saattaisivat olla kuitenkin erilaisia esimerkiksi korkeanteknologian alalla, jolloin osaamisen vaihtuvuudesta voi olla etua innovaatiotoiminnalle. Huomattavaa on kuitenkin se, että mikäli vaihtuvuus on suurta saattavat yksilön verkosto siirtyä muualle ja yksilö siirtyekin oman verkostonsa mukana.

Tutkimuksella oli myös käytännön merkityksiä henkilöstöjohtamiselle, koska esimerkiksi korkeasta työntekijöiden vaihtuvuudesta kärsivät yritykset voivat pyrkiä korostamaan paluu mahdollisuuksia ja kehittämään verkostojaan myös entisten työntekijöiden osalta. Sinällään on kuitenkin mahdollista, että työntekijä ei ole yhtään tyytyväisempi uuteen työhönsä ja haluaakin palata entiselle työnantajalleen. Toisaalta mikäli halutaan lisätä organisaation monimuotoisuutta ja erilaisuutta, ei palaajia välttämättä kannata houkutella takaisin. Palaajat kokevat sopivuutta organisaatioon ja yhdenmu-kaistavat organisaatiota. Luonnollisesti myös palaajan sopivuutta tulee arvioida toisaalta organisaation näkökulmasta, eli tuoko palaaja organisaatiolla hyötyä. Kuitenkin avainhenkilöiden sitouttaminen organisaatioon saa uusia piirteitä palaamisen näkökulmasta. Voisi olla hyödyllistä rohkaista avainhenkilöä esimerkiksi määräaikaisen vapaan muodossa käymään muualla töissä oppimassa muista organisaatioista. Toisaalta yksilöitä on mahdollista saada palaamaan aiemmin miellyttäväksi kokemaansa työpaikkaan. Yksilön verkostoilla on tässä suuri merkitys, koska kollegat voivat houkutella palaamaan ja mahdollistavat myös palaamisen epävirallista reittiä. Ehkä onkin aika rakentaa organisaatiota myös sen varaan, että yksilöt ystävystyvät työn ohessa ja pyrkiä sitouttamaan suurin osa yksilöistä, jolloin osa lähtijöistä palaa takaisin. Esimiehen asennoitumisella lähtemiseen on myös suuri merkitys, ei voida odottaa palaajia, jos yksilöitä ei rohkaista palaamaan. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että ruoho voi näyttää vihreältä aidan toisella puolen, mutta sitä voidaan maistaa vasta aidan toisella puolen, ei ennen.

## 7 LÄHDELUETTELO

- Ahlvik, Catarina (2009) *Företagsintern karriäplanering: en fallstudie av sju företag i Finland*. Ekonomavhandling. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.
- Airola, Laura. (2011) Headhunter metsästää jo tavallisia työntekijöitä. YLE -uutiset. <[http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/07/headhunter\\_metsastaa\\_jo\\_tavallisia\\_tyontekijoita\\_2710643.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/07/headhunter_metsastaa_jo_tavallisia_tyontekijoita_2710643.html)>, haettu 1.11.2011.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. 2. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, Pertti (1998) *An Invitation to social research*. Sage Publications, London.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Armstrong-Tassen, M. – Schlosser, F. – Zinni, D (2012) Seeking resources: predicting retirees' return to their workplace. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 27 (6), 615–635.
- Arvonen, T. – Matinaho, M. – Murtonen, M. – Saarelma, O. (2003) Oppiiko organisaatio – Laskeeko tulva? *Teoksessa: Työtulvanhallinta terveysasemalla: Raportti terveysasematyön kehittämishankkeesta*. toim. Osmo Saarelma, 131-149. Espoo: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen Stakesin raportteja 271.
- Beacham, Will (2012) Recruiting the best pays off. *ICIS Chemical Business*, Vol 281 (18), 23–24.
- Boon, C. – Hartog D., N., Den –Boselie, P. – Paauwe, J. (2011) The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 22 (1), 138–162.
- Breaugh, J. A. (2008) Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human resource management review*, Vol 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J. – Starke, M. (2000) Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, Vol 26 (3), 405–434.
- Britt, Julie (2002) Alumni networks can cut recruiting costs, boost employer's image. *HR Magazine*, 47 (2), 25.

- Chatman, J. A. (1991) Matching people and organization: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol 36 (3), 459–484.
- Chatman, J. A. (1989) Improving interactional organizational research: a model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, Vol 14 (3) 333–349.
- Dubie, Denise. (2006) Boomerang employees are back. *Network World*, Vol 23 (4), 49.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatuslaadulliseen tutkimukseen*. 7. p. Vastapaino, Tampere.
- Facebook style site attracts staff on rebound (2007) *People Management*. Vol 13 (23), 12.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja Kirjoita*. 10. p. Kustannus osakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.
- Johansson, Jannette (2009) *Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt suomalaisissa PK-yrityksissä: HRM-käytäntöjen virallisuus ja kehittämishaasteet johdon näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.
- Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E. (1999) *Diskurssianalyysi liikeessä*. Vastapaino, Tampere.
- Kairinen, Martti. (1998) *Työoikeuden pääsisältö*. Työelämän Tietopalvelut Oy, Masku.
- Korn, M. (2011) Boomerang employees: more companies tap into alumni networks to re-recruit best of former workers. *Wall Street Journal*, 24.10.2011, B.9.
- Kristof, A. L. (1996) Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, Vol 49 (1), 1–49.
- Kristof-Brown, A. L. – Jansen, K. J. – Colbert, A. E. (2002) A policy capturing study of simultaneous effects of fit with jobs, groups and organization. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87 (5), 985–993.
- Kristof-Brown, A. L. – Zimmerman, R. D. – Johnson, E. C. (2005) Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, Vol 58 (2), 281–342.

- Kristof-Brown, A. L. – Seong, J. Y. (2012) Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 27 (6), 536–556.
- Kulkarni, M. – Osicki, M. (2010) Recruitment in global workplace. Teoksessa: *Going global*, toim. Kyle Lundby – Jeffrey Jolton, 113–143. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Laki 2009/305, 4§: Laki palvelukseen kutsutun asevelvollisen työ- tai virkasuhteen jatkumisesta.
- Lassila, Anni. (2013) Talouskriisi pyyhki Suomesta 66 000 kansainvälisten yritysten työpaikkaa.  
<<http://www.hs.fi/talous/Talouskriisi+pyyhki+Suomesta+66000+kansainv%C3%A4listen+yriytysten+ty%C3%B6paikkaa/a1371605787516>>, *Helsingin Sanomat*, Haettu 7.9.2013.
- Lauver, K. J. – Kristof-Brown, A. L. (2001) Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 59 (3), 454–470.
- Lehtinen, Toni. (2013) Tyksin yhteispäivystys kärvistelee lääkäripulassa.  
<<http://www.hs.fi/kotimaa/Tyksin+yhteisp%C3%A4ivystys+k%C3%A4rvistelee+1%C3%A4%C3%A4k%C3%A4ripulassa/a1376794890970>> *Helsingin Sanomat*, Haettu 7.9.2013.
- Mathis, R. L. – Jackson, J. H. (2009) *Human resource management: essential perspectives*. South-Western Cengage Learning, Mason.
- Mishler, Elliot. G. (1986) *Research interviewing: Context and narrative*. Harvard University Press, Cambridge.
- Muchinsky, P. M. – Monahan, C. J. (1987) What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 31 (3) 268–277.
- Niemeläinen, Johannes. (2013) Kun pomo antoi potkut ja palkkasi sitten takaisin.  
<<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2013/01/23/kun-pomo-antoi-potkut-ja-palkkasi-sitten-takaisin/20131175/12>>, *Taloussanomat*, haettu 23.1.2013.
- Niiniluoto, Ilkka. (1983) *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Otava, Helsinki.

- Palosuo, Yrjö. (2009) *Työllistymisen ja työllistämisen edellytykset: Tapaustutkimus työsuhteen muotoutumisesta pk-yrityksessä*. Kuopio: Kuopion Yliopisto, Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 196.
- Piore, J. M. (1985) *Qualitative Research Techniques in Economics*. Teoksessa *Qualitative Methodology*, toim. John Von Maanen,. Beverly Hills: Sage publications, 71–85.
- Pitkänen, S. – Luoma, L. – Järvensivu, A. – Arnkil, R. (2009) *Moni-ilmeiset rekrytointi ongelmat: Rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Phillips, J. M. (1999) Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (6), 673–690.
- Raatikainen, Panu. (2004) *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus Kirja, Helsinki.
- Raunio, Kyösti. *Positivismi ja ihmistiede: Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Tampere: Gaudeamus, 1999.
- Rehire strategy to gain momentum. (2010) *Trend Letter*, Vol 29 (2), 5.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 13.2.2013.
- Schneider, B. – Goldstein, H. W – Smith, B. D. (1995) The ASA framework: An update. *Personell psychology*. Vol 48. (4). 747–773.
- Seeck, Hannele (2008) *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Sertogly, C. – Berkowitch, A. (2002) Cultivating ex-employees. *Harward Business Review*. Vol 80 (6), 20–21.
- Sullivan, John (2006) *12 Best recruiting practices to copy*.  
<<http://www.ere.net/2006/09/25/12-best-recruiting-practices-to-copy/>> haettu 2.11.2011.
- Taylor, S. M., – Schmidt, D. W. (1983) A Process-oriented investigation of recruitment source effectiveness. *Personell Psychology*. Vol 36 (2), 343–354.

- Tees, D. M. (2009) *Redefining employee retention: A paradigm shift*. Dissertation. University of Pennsylvania. ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Tesch, Renata. (1990) *Qualitative research: Analysis types and software tool*. The Falmer Pres, New York.
- Tuomaala, Mika. (2008) *Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2007*. TEM analyyseja, Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Uren, L. – Samuel, J. (2007) From A Talent compliance to talent commitment: Moving beyond the Hype of Talent management to realizing the benefits. *Strategic HR Review*, Vol. 6 (3), 32–35.
- Vanhala, S. – Laukkanen, M. – Koskinen, A. (2002) *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. P. Otava Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Venkataraman, M. I. – Day, E. (1998) CPA firm Alumni as a Marketing Resource. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 17 (2), 17–29.
- Verquer, M. L. – Beehr, T. A. – Wagner, S. H. (2003) A Meta-analysis of relation between person-organization fit and work. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63 (3), 473–489.
- Watson, D., – Slack, A. K. (1993) General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational behavior and Human decision processes*, Vol. 54. (2) 181–202.
- Williams, C. R. – Labig, C. E. Jr. – Stone, T. H. (1993) Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses . *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (2) 163–172.
- Yin, R. K. (1981) The Case Study Crisis: some Answers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26 (2), 58–65.
- Zottoli, A. M. – Wanous, J. P (2000) Recruitment source Research: Current Status and Future Directions. *Human resource management review*, Vol. 10 (4), 353–382.
- Älä polta urasiltoja! (2009) Kauppalehti  
<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2009/08/24610&ext=tlm>> haettu 1.11.2011.



## 8 LIITTEET

### 8.1 Haastattelukirje

Hei,

Teemat ovat seuraavia:

- 1) Työhistoriasi ja työntekijäidentiteettisi  
Tavoitteet, motivaatiotekijät, omat arvot työelämässä.
- 2) Aiempi siirtyminen pois kaupungilta  
Siirtymiseen liittyneet odotukset, syyt vaihtaa työpaikkaa.
- 3) Palaaminen kaupungille  
Odotukset, ajatukset, miten se oikeastaan sujui?

Kuten aiemmin olen maininnut, niin tavoitteena on saada kuva miten siirtyminen on sujunut nimenomaisesti työntekijän näkökulmasta.

Konkreettisten asioiden lisäksi on tärkeää, jos osaisit kuvailla tähän liittyneitä tunteita ja odotuksia.

### 8.2 Haastattelukysymykset

#### **Tutkimuksesta**

Tutkimuksen tarkoituksesta lyhyesti.

Eettiset periaatteet: Vapaaehtoista, voi keskeyttää haastattelun, jos haluaa tai jättää vastaamatta tiettyihin kysymyksiin.

Anonymiteetti: Yksittäiset vastaajat häivytetään, nauhoitukset ja litteraatiot ovat vain tutkijan käytössä.

#### **Taustatiedot**

Nimi

Ikä

Opintotausta

Työtehtävät nyt ja onko virka?

#### **Työkokemus ja työidentiteetti**

Kerro lyhyesti työhistoriastasi.

Miten päädyit nykyiseen ammattiisi?

Millaisia tavoitteita sinulla on työelämässä?

Koetko, että tavoitteet ovat saavutettavissa?

Miten kuvailisit itseäsi työntekijänä?

Millaiset asiat innostavat – lannistavat töissä?

Mitä menestyminen vaatii näissä nykyisissä tehtävissäsi?

Millaisin odotuksin lähdit työelämään?

Ovatko odotukset toteutuneet?

Mitä odotuksia sinulla on nykyisin työelämästäsi ja sen tulevaisuudesta?

Millainen on unelmatyöpaikkasi? Työtehtävät, Esimies, työkaverit, työnorganisointi?

Millaisessa työpaikassa et halua työskennellä?

Mitä seikkoja arvioit hakiessasi työtä?

### **Aiempi lähteminen nykyiseltä työnantajalta**

Kerro tilanteesta, kun lähdit kaupungilta.

Milloin lähdit?

Millaisissa tehtävissä olit silloin kaupungilla?

Mitä pidit silloisesta tehtävästäsi? Mistä pidit?

Oliko tehtävä sellainen jollaisessa halusit työskennellä?

Viihdyitkö työssäsi? Miksi / Miksi et?

Millaisia heikkouksia kaupungilla oli työantajana? Onko käsityksesi muuttunut näistä?

Olitko tietoinen näistä heikkouksista ennen kaupungille tuloasi?

Mikä sai sinut vaihtamaan työpaikkaa?

Miksi häit juuri tähän työpaikkaan?

Oliko sinulla muita vaihtoehtoja?

Miten lähtöosi suhtauduttiin? Esimies ja työkaverit?

Missä merkeissä lähdit? Jäikö lähdöstä mukava muisto?

Realismi, odotukset, toteutuneet odotukset

Millaiseen työpaikkaan siirryit? Kuinka hyvin tunsit sen?

Mikä asia houkutteli juuri tähän työpaikkaan?

Miten sait tietää tästä työstä?

Millainen hakuprosessi oli?

Työtehtävät ja palkkaus?

Vastasiko uusi työ odotuksiasi?

Miten suhtauduit vanhaan työhösi uudessa työpaikassa? Esimerkiksi kerroitko siitä kollegoillesi?

Ajattelitko, että voisi palata tänne takaisin?

### **Paluu kaupungille**

Kerro paluustasi kaupungille.

Millaisessa tilanteessa päätit tulla takaisin?

Milloin palasit takaisin?

Harkitsitko myös muita työnantajia?

Muuttuivatko työtehtäväsi tai työnkuvasi tänne tultaessa? Entä palkkaus?

Oliko täällä tapahtunut muutoksia poissa ollessasi? (Toimipisteessä, työkavereissa, esimies)

Oliko palaaminen helpompaa / vaikeampaa kuin aloittaminen uudessa työssä?

Jännittikö palaaminen? Miksi? Miksi ei?

Koetko, että tästä poissaolemista oli sinulle hyötyä? Millaista?

Miten muut suhtautuivat palaamiseesi? Onko kysely tästä/ koetko, että ole päässyt osaksi porukkaa?

Oletko tyytyväisempi työhösi kuin aiempaan?

Millaisen valinta prosessin kävit läpi? Olitko yhteydessä tänne ennen hakua?

Koetko työskentelyn erilaisena kuin aiemmin täällä ollessasi?

Muuttuiko kuvasi kaupungista työnantajana poissa ollessasi? Entä palattuasi?

Miten luulet, että palaajiin suhtaudutaan yleisesti työelämässä? (Työantajan ja työkavereiden suhtautuminen?) (Oletetaan, että hakisit edellisille työantajillesi: apukysymys)

Olitko pitänyt yhteyttä tänne työpaikalle poissa ollessasi? Miten?

Olisitko tiennyt tulla takaisin, jos sinulla ei olisi ollut täällä tuttuja?

Miten luulet olisitko yhtä mieluusti tullut töihin muulle osastolle (jos ei ole eri osasto)

Mitä asioita haluaisit parantaa edellisessä työpaikassasi?

Mitä asioita haluaisit parantaa nykyisessä työpaikassasi?

Mitä olet ehkä oppinut työnhakijan oppinut tästä prosessista? Valikoitko työpaikkoja eri tavalla tulevaisuudessa tai arvioimaan organisaatiota paremmin?

### **Lopuksi**

Onko kysymyksiä? (Nauhuri suljettuna)

Voi kysyä lisää sähköpostitse tai puhelimitse.

Kiitos ajastanne!