



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Henkilövähennysten jälkipyykki, mitä jää jäljelle?

Laadullinen tapaustutkimus työntekijöiden sitoutumisesta ja toteutettujen käytänteiden merkityksestä

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Mira Pitkänen

Ohjaaja:
KTT Mikko Kepsu

29.5.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä: Mira Pitkänen

Otsikko: Henkilövähennysten jälkipyykki, mitä jää jäljelle? Laadullinen tapaustutkimus työntekijöiden sitoutumisesta ja toteutettujen käytänteiden merkityksestä

Ohjaaja: KTT Mikko Kepsu

Sivumäärä: 96 sivua + liite 1 sivu

Päivämäärä: 29.5.2025

Henkilövähennyksistä on muodostunut vakiintunut käytäntö yritysmaailmassa, ja se on yksi yleisimmistä tavoista kustannusten hallintaan organisaation tavoitellessa joustavuutta ja tehokkuutta. Yleisin syy henkilövähennyksille ovat taloudelliset vaikeudet. Henkilövähennysten suosio perustuu erityisesti siihen, että vähennykset mahdollistavat nopean taloudellisen vaikutuksen, ja henkilöstökulut voivat olla suurin yksittäinen menoerä kulurakenteessa. Henkilövähennysten selviytyjien eli organisaatioon jäljelle jäävien työntekijöiden rooli on merkittävä, koska heidän odotetaan saavan uusi organisaatio menestymään vähemmällä henkilökunnan määrällä. Henkilövähennykset aiheuttavat jäljelle jääville työntekijöille selviytyjän syndroomaa eli negatiivisia emotionaalisia ja asenteellisia reaktioita ja käyttäytymismalleja. Tämä voi johtaa siihen, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta ja seuraukset voivat olla jopa organisaation kannalta kielteisiä. Vähennykset voivat heikentää jäljelle jäävien työntekijöiden sitoutumisen tunnetta merkittävästi, mikä saattaa johtaa siihen, että he lähtevät organisaatiosta vapaaehtoisesti. Tästä syystä on keskeistä tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat selviytyjän syndrooman syntyyn sekä sitoutumisen tasoon ja sen muutokseen henkilöstövähennysten jälkeen. Vähennysten toteutustapa sekä työntekijöiden työoloihin vaikuttavat käytänteet ovat keskeisessä asemassa selviytyjän syndrooman hallinnassa ja ennaltaehkäisyssä sekä sitoutumisen tunteen rakentumisessa ja kehittämisessä.

Tämän tutkielman tavoitteen on selvittää henkilövähennysten vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen sekä tarkastella, miten koettu sitoutumisen tunne muuttuu pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna vähennysten jälkeen. Lisäksi tutkielma tavoitteena on selvittää, onko henkilövähennyksiä mahdollista toteuttaa niin, että mahdollista selviytyjän syndroomaa ei syntyisi ja sitoutumisen tunne ei laskisi. Asiaa lähestytään henkilövähennysten toteutusvaiheessa sovellettujen toimintatapojen ja käytänteiden kautta, jotka vaikuttavat sitoutumisen tunteeseen ja selviytyjän syndrooman kehittymiseen. Toteutetuista käytänteistä määritetään kaikkein olennaisimmat. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa on toteutettu useita henkilöstövähennyksiä peräjälkeen. Empiirinen aineisto kerättiin kuudella (6) puolistrukturoidulla haastattelulla tapausorganisaation työntekijöiltä, jotka ovat olleet vähennysten piirissä. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimus tuotti useita mielenkiintoisia havaintoja. Ensimmäiseksi tutkimuksen mukaan henkilövähennykset aiheuttavat selviytyjän syndroomaa, vaikka vähennykset toteutettaisiin käytänteillä, jotka ottavat huomioon negatiivisten vaikutusten synnyn ennaltaehkäisyyn. Negatiiviset tunteet aiheutuvat erityisesti epävarmuudesta ja pelosta oman työpaikan menettämisestä. Toiseksi vähennysten vaikutus selviytyjien sitoutumiseen on negatiivinen. Henkilövähennykset laskevat selviytyjien sitoutumisen tunnetta organisaatiota kohtaan, mutta sitoutuminen elpyy kohti alkuperäistä tasoa vähennysten jälkeen pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Kolmanneksi vähennysten toteutuksessa varsinkin kokonaisvaltaisella ja monipuolisella kommunikaatiolla sekä esihenkilön roolilla on oleellinen asema negatiivisten vaikutusten hallinnassa ja ennaltaehkäisyssä. Lisäksi vähennysprosessin tulee olla kokonaisuudessa oikeudenmukainen, jotta työntekijöiden luottamus saadaan säilytettyä. Luottamus on olennainen tekijä sitoutumisen muodostumisessa sekä sen ylläpidossa.

Avainsanat: henkilövähennykset, sitoutuminen, selviytyjän syndrooma, toteutetut käytänteet

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Motivointi	7
1.2	Tutkielman tavoitteet	12
1.3	Tutkielman rakenne	14
2	Henkilövähennykset	15
2.1	Henkilövähennysten määritelmä, syyt ja seuraukset	15
2.1.1	Henkilövähennysten määritelmä	15
2.1.2	Henkilövähennysten syyt ja seuraukset	17
2.2	Työntekijät ja henkilövähennykset	21
2.2.1	Henkilövähennysten vaikutus työntekijöihin	21
2.2.2	Psykologinen sopimus	25
2.2.3	Selviytyjän syndrooma	28
2.2.4	Negatiivisten vaikutusten synnyn hallinta käytänteiden avulla	30
3	Työntekijöiden sitoutuminen	35
3.1	Sitoutumisen määritelmä ja merkitys työelämässä	35
3.2	Motivaatio ja sitoutuminen	38
3.2.1	Motivaatio käsitteenä ja itsemääräytymisteoria	38
3.2.2	Motivaation vaikutus sitoutumiseen	39
3.3	Teorioita sitoutumisesta	41
3.3.1	Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli	41
3.3.2	Kolmen komponentin mallin kritiikki ja jalostus	43
3.3.3	KUT-sitoutumismalli	45
3.4	Henkilövähennysten vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen	48
4	Tutkimusmetodologia	52
4.1	Tutkimusmenetelmä	52
4.2	Aineiston keruu ja tapausorganisaation esittely	53
4.3	Aineiston analysointi ja tutkimusetiikka	56
5	Empiirinen analyysi ja keskustelu	59
5.1	Johdatus analyysiin ja keskusteluun	59
5.2	Henkilövähennysten aiheuttamat reaktiot työntekijöissä	59

5.3 Työntekijöiden sitoutuminen	65
5.3.1 Työntekijöiden sitoutumistekijät	65
5.3.2 Henkilövähennysten vaikutus sitoutumiseen	69
5.4 Henkilövähennysten negatiivisia vaikutuksia lieventävät käytänteet	73
5.5 Käytänteiden merkitys sitoutumisen vahvistamisessa	78
6 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi	81
6.1 Johtopäätökset	81
6.2 Tutkimuksen arviointi	82
7 Yhteenveto	85
Lähteet	87
Liitteet	97
Liite 1. Haastattelukysymykset	97

KUVIOT

Kuvio 1. RDP-malli selviytyjän syndrooman minimoimiseen (Appelbaum & Donia 2001b, 201)	32
Kuvio 2. Cohenin (2007, 337) nelikomponentti sitoutumismalli	44
Kuvio 3. KUT-sitoutumismallin siteiden jatkumo (Klein ym. 2012, 134)	46

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastatteluiden yhteenveto	56
--	----

1 Johdanto

1.1 Motivointi

”Työntekijöiden edustaja järkyttyi Ylen muutosneuvotteluiden historiallisesta koosta – irtisanominen uhkaa yli 370:tä” (Helsingin Sanomat 6.11.2024), ”Telian muutosneuvottelut päättyivät: 500 työpaikka karsitaan Suomessa” (Helsingin Sanomat 5.11.2024), ”Metsäyhtiö UPM käynnistää muutosneuvottelut: leikkurissa yli 100 työtehtävää” (YLE 8.10.2024). Suomessa vuosi 2024 on ollut synkkä irtisanomisten ja työllisten määrän suhteen. Ilmarisen suhdeindeksi, joka seuraa kuukausittain sen asiakkaina olevien yritysten työntekijämäärien muutosta edellisvuoteen verrattuna, on ollut negatiivinen jo puolitoista vuotta putkeen. Työntekijöiden määrä joulukuussa 2024 laski -2,7 % (marraskuu -2,4 %) verrattuna vuoden takaiseen ajankohtaan. (Ilmarinen 15.1.2025.) Myös työ- ja elinkeinoministeriö raportoi samanlaisesta kehityksestä. Työttömiä työnhakijoita oli 2024 joulukuussa 24 000 enemmän kuin vuotta aikaisemmin ja edelliseen kuuhun verrattuna työttömien määrä kasvoi yli 29 000:lla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 24.1.2025.)

Henkilövähennyksistä on tullut olennainen osa organisaatioiden toimintaa 1970-luvulta lähtien. Tuolloin yritykset tyypillisesti laskusuhdanteiden vuoksi leikkasivat rajusti hierarkian alimman portaan suorittavia työntekijöitä. 1980-luvun puolesta välin eteenpäin irtisanomiset alkoivat myös kohdistua asiantuntijoihin ja muihin toimistotyöntekijöihin. (Appelbaum ym. 1999, 535.) Nykyisin henkilövähennykset ovat yksi suosituimmista keinoista leikata kuluja yrityksen pyrkiessä olla joustava ja tehokas menestyäkseen (Lee & Corbett 2006, 177). Useimmat globaalit yritykset toteuttavat henkilöstövähennyksiä säännöllisesti vähentääkseen kustannuksia tai siirtääkseen resursseja eri sijaintien välillä (Koivunen ym. 2024, 302).

Yleisin syy henkilövähennyksille on taloudelliset vaikeudet: heikko kannattavuus, taloudelliset tappiot ja kassavirtaongelmat (Appelbaum 1999, 537). Taloudellisten tekijöiden lisäksi organisaatiot voivat tehdä leikkauksia työvoimasta useista muista syistä, kuten markkinoiden muutos, teknologinen kehitys ja yritysostot (katso esimerkiksi Lehto & Böckerman 2008; Kawai 2015; Céspedes-Lorente ym. 2019). Usein yritykset toteuttavat useita henkilövähennyksiä peräjälkeen ja varsinkin yritykset, jotka ovat menettäneet markkinaosuutta ja kokeneet kannattavuuden heikkenemistä, ovat taipuvaisia jatkuviin henkilövähennyksiin (Appelbaum ym. 1999, 537). Henkilövähennysten suosiota kulujen leikkaustapana selittää sen nopeus saada tuloksia sekä se, että henkilöstökulut voivat olla jopa 80 % yrityksen kuluista, ja näin ne voi muodostavat suurimman yksittäisen menoerän kulurakenteessa (Cascio 1993, 97).

Henkilöstövähennysten odotetaan tuottavan sekä taloudellisia että organisatorisia hyötyjä, jotka tervehdyttävät organisaation (Cascio 1993, 97; Appelbaum ym. 1999, 538). Kuitenkin suurin osa tutkimuksista eivät ole pystyneet todentamaan, että organisaatioiden taloudellinen suorituskyky olisi parantunut leikkausten jälkeen, vaan tutkimusten mukaan taloudellinen suorituskyky pysyi joko samana tai se laski (Cascio ym. 1997, 98; Hallock 1998; Gandolfi 2008; Guthrie & Datta 2008; Goesaert ym. 2015). Yritykset usein jäävät taloudellisista tavoitteista, ja tämän lisäksi henkilövähennykset aiheuttavat monia muita huomattavia toimintahäiriöitä organisaatiossa (Travaglione & Cross 2006, 2–3). Tällaisia ovat esimerkiksi palvelun laadun ja innovaation heikkeneminen, työntekijöiden työtyytyväisyyden ja moraalien lasku sekä työstressin ja irtisanoutumishalukkuuden lisääntyminen (Van der Voet & Vermeeren 2017, 231).

Henkilövähennysten selviytyjien eli organisaatioon jäljelle jäävien työntekijöiden rooli on merkittävä, koska heidän odotetaan saavan uusi organisaatio toimimaan ja onnistumaan vähemmällä henkilökunnan määrällä (Allen ym. 2001, 146; Travaglione & Cross 2006, 2). Tästä syystä on tärkeä huomioida, miten selviytyjät reagoivat henkilövähennyksiin. Selviytyjien reaktioita miettiessä täytyy ottaa huomioon, että jokainen yksilö kokee muutoksen erillä tavalla. Joillekin muutos merkitsee iloa, hyötyjen ja etujen saavuttamista, kun taas toisille se aiheuttaa kärsimystä, stressiä ja haittoja. (Bouckenoghe 2010, 501.)

Yleisesti henkilövähennykset ovat stressaavia ja ahdistavia työntekijöille, ja henkilövähennyksiin liittyy pelkoa ja epävarmuutta. Jäljelle jäävien työntekijöiden on tunnistettu kokevan laajasti negatiivisia emotionaalisia ja asenteellisia reaktioita sekä negatiivisia käyttäytymismalleja henkilövähennysten yhteydessä. Tätä ilmiötä kutsutaan selviytyjän syndroomaksi. Tyypillisesti työntekijät kokevat monia ongelmia, kuten motivaation puutetta, kyynisyyttä, epävarmuutta, moraalien heikkenemistä, vähentyneitä luovuutta ja merkittävää laskua organisaatiositoutumisessa. Lisäksi selviytyjät kokevat laajalla skaalalla erin tyypisiä negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, vihaa, syyllisyyttä, turhautumista, ahdistusta, turvattomuutta ja petetyksi tulemistä. (Baruch & Hind 2000, 29–30; Ciancio 2000, 43–44; Travaglione & Cross 2006, 2.)

Selviytyjän syndroomaa on tutkittu laajasti ja kirjallisuudessa oli yleinen uskomus, että henkilövähennykset vaikuttavat yleisesti negatiivisesti työntekijöihin (Brockner 1992; Mishra & Spreitzer 1998; Allen ym. 2001; Kim 2003; Sahdev 2004; Datta ym. 2010; Lv ym. 2023). Baruchin ja Hindin (2000) tutkimus nostaa ristiriidan selviytyjän syndrooman kirjallisuudessa, koska tutkijat eivät pystyneet havaitsemaan tutkimuksessaan selviytyjän syndroomaa jäljelle jääneissä työntekijöissä laajojen toistuvien henkilöleikkausten jälkeen. Tutkimus on merkittävä ja haastaa ajatuksen, että selviyty-

jän syndrooma on väistämätön reaktio työntekijöissä henkilövähennysten yhteydessä. Myös Travaglione ja Cross (2006) löysivät vain osittaista näyttöä selviytyjän syndroomalle. Tutkimuksessa tarkasteltiin selviytyjän syndroomaa väittämän pohjalta, jonka mukaan henkilövähennysten jälkeen työntekijöiden sitoutuminen, työtyytyväisyys, panostus, suorituskyky sekä koettu organisaation tuki heikentyvät, samalla kun poissaolot ja aiheet vaihtaa työpaikkaa lisääntyvät. Väittämälle löydettiin vain osittaista näyttöä, kun vain osa mitatuista tekijöistä laskivat merkittävästi. Näin tutkimukset nostavat mahdollisuuden, että henkilövähennyksiä voidaan toteuttaa niin, että selviytyjän syndrooman oireiden syntyä voidaan hallita ja vähentää, ja jopa mahdollisesti ennaltaehkäistä niiden ilmeneminen kokonaan (Baruch & Hind 2000, 29; Travaglione & Cross 2006, 8–9). Tämän vuoksi selviytyjän syndroomaa ilmiönä on tärkeää tarkastella syvällisemmin. Ilmiön parempi ymmärrys voi tarjota organisaatioille konkreettisia keinoja tukea työntekijöitään vähennysprosessien aikana, vahvistaa heidän psykologista hyvinvointiansa ja ehkäistä haitallisia seurauksia.

Henkilöstövähennykset haastavat ja testaavat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Organisaatiositoutumisella viitataan työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen, samaistumiseen ja osallistumiseen tiettyyn organisaatioon. Se on keskeinen tekijä pätevien työntekijöiden säilyttämisessä, sillä vain tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita jatkamaan työskentelyään organisaatiossa ja panostamaan merkittävästi sen tavoitteiden saavuttamisessa. (Gandhi & Hyden, 2015, 75.) Sitoutuneet ja lojaalit työntekijät ovat organisaatiolle etu, koska he näkevät ylimääräistä vaivaa työssään, ja ovat valmiita panostamaan ja joustamaan auttaakseen organisaatiota menestymään (Niehoff ym. 2001, 93). Organisaatiositoutumisessa on kolme komponenttia, jotka ovat affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuus- eli laskelmoiva sitoutuminen ja normatiivinen eli velvollisuuden tunteesta kumpuava sitoutuminen (Allen & Meyer 1990, 2). Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat kaikkein arvokkaimpia organisaatiolle (Meyer & Allen 1997, 24). Affektiivisellä sitoutumisella on tutkimuksissa todennettu olevan positiivinen vaikutus muuan muassa työntekijän haluun olla töissä eli poissaolojen määrän laskemiseen (Hackett ym. 1994; Somers 1995; Woods ym. 2012) sekä työtehtävissä suoriutumiseen ja panostamiseen (Bycio ym. 1995; Shao ym. 2022).

Henkilövähennysten yhteydessä työntekijöiden sitoutumisen tunne laskee (Allen ym 2001, 154; van der Voet & Vermeeren 2017, 230; Lee & Corbett 2006; 176). Allenin ja muiden (2001, 159) mukaan henkilövähennykset vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden sitoutumisen tunteeseen organisaatiota kohtaan. Lisäksi sitoutumisessa ei havaittu merkittävää elpymistä yli vuosi henkilövähennysten jälkeen verrattuna sitoutumisen tasoon ennen henkilövähennyksiä. Näin tutkimuksen tulos viittaa siihen, että työntekijät eivät ole valmiita sitouttamaan itseään täysin organisaatioon pitkäksikään aikaa vähennysten jälkeen.

Lee ja Corbett (2006, 191, 193–194) ovat tutkineet henkilövähennysten vaikutusta työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen tarkemmin. He havaitsivat, että henkilövähennykset suoraan laskevat työntekijöiden sitoutumista, mutta epäsuora vaikutus työolojen kautta on suurempi. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden tunneperäiseen sitoutumiseen vaikuttaa enemmän heidän kokemansa työympäristön muutokset henkilöstövähennysten jälkeen kuin itse vähennysprosessi. Näin ollen, jos henkilövähennysten jälkeen työntekijät kokevat päivittäisessä työssään myönteisiä muutoksia, heidän sitoutumisensa organisaatioon voi säilyä ennallaan tai jopa vahvistua. Täten henkilövähennysten vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen tulee tutkia enemmän. Varsinkin vähennysten epäsuorista vaikutuksista työntekijöiden sitoutumiseen tiedetään vasta rajallisesti, joten työntekijöiden työolosuhteita henkilövähennysten yhteydessä tulee selvittää lisää.

Henkilöstövähennysten negatiivista vaikutusta työntekijöihin on selitetty sosiaalisen vaihtosuhteen avulla (Brockner ym. 2004, 77; Van der Voet & Vermeeren 2017, 233). Työntekijän ja työnantajan välistä sosiaalista vaihtosuhdetta voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen avulla (Baruch 2001, 544). Sosiaalisessa vaihtosuhteessa keskeistä on osapuolten vastavuoroisuuden tasapaino, niin että kumpikin osapuoli antaa samassa suhteessa takaisin (Brockner ym. 2004, 77; Van der Voet & Vermeeren 2017, 233). Psykologinen sopimus pyrkii havainnollistamaan sitä, että työntekijän ja työnantajan väliseen vastavuoroisuuteen kuuluu paljon enemmän kuin mitä työsopimuksessa lukee, ja se jää enemmän tai vähemmän ääneen lausumatta (Järvensivu ym. 2014, 295). Henkilövähennysten yhteydessä psykologinen sopimus rikkoutuu, kun organisaatio ei enää täytä sosiaalisen vaihtoteorian sitoumuksia. Organisaatio rikkoo psykologisen sopimuksen molemminpuolisia julkilausumattomia ja epävirallisia odotuksia yksipuolisesti, kun se aloittaa henkilövähennykset. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta, vihaa, epäluottamusta ja tunteen, että he ovat menettäneet hallinnan. Tämä johtaa työntekijän selviytyjän syndrooman syntyyn ja vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja käytökseen. Pahimmillaan sopimusrikkomus on niin paha, että se alentaa työntekijän sitoutumista, että se johtaa työntekijän vapaaehtoiseen poistumiseen organisaatiosta. (Ciancio 2000, 44; Sahdev 2004, 166–167; Lv ym 2023, 2–3.)

Kun organisaatiot keskittyvät nopeaan pääluvun leikkaamiseen, eivätkä mieti pitkän aikavälin toimia, jäävät monet hyödyt vain lyhyt aikaisiksi yksittäisiksi tapahtumiksi (Cascio 1993, 99). Tätä selittää osittain se, että valtaosa henkilöstövähennyksiä tehneistä organisaatioista ovat huonosti valmistautunut prosessiin ja toteuttavat vähennykset ilman asianmukaisia henkilöstöhallinnan käytäntöjä (Cascio 1993, 98; Appelbaum ym. 1999, 539; Gandolfi 2006). Joten olennainen osa henkilövähennysten tavoitteiden saavuttamista on, miten työntekijät reagoivat muutokseen, sekä toteutustapa, joka ottaa huomioon työntekijöiden negatiivisten tunteiden minimoimisen (Baruch & Hind 2000, 38; Appel-

baum & Donia 2001a, 128; van der Voet & Vermeeren 2017, 241). Travaglione ja Cross (2006, 8–9) löysivät selvät todisteet selviytyjän syndrooman olemassaolosta leikkausten jälkeen. Mutta koska kaikki tarkastellut tekijät eivät olleet reagoineet vähennyksiin negatiivisesti, he kuitenkin uskovat, että henkilövähennysten tehokkaalla hallinnalla voidaan varmistaa positiiviset reaktiot selviytyjissä ja edistää henkilövähennysten onnistumista. Myös Baruchin ja Hindin (2000, 38) mukaan selviytyjän syndrooma voidaan välttää parhailla käytänteillä. Tutkimuksessa korostetaan reilua ja avointa prosessia, jossa työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekovaiheessa.

Henkilövähennysten toteutustavan ja käytänteiden tulisi erityisesti ottaa huomioon, kuinka jäljelle jäävien työntekijöiden sitoutumista tuetaan. Kun organisaatio pienenee henkilövähennysten myötä, se on entistä riippuvaisempi jäljelle jäävistä työntekijöistään menestyksensä kannalta (Meyer & Allen 1997, 5). Niehoff ym. (2001, 107) esittävät, että luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen organisaatioon jäävien työntekijöiden keskuudessa edellyttää selkeiden perusteluiden antamista henkilövähennysten tarpeellisuudesta sekä kaikkien työntekijöiden arvokasta kohtelua ja oikeudenmukaisten toimintatapojen käyttöä. Baruchin (2001, 544) mukaan luottamuksen olennaisuutta sitoutumisessa voidaan selittää työntekijän ja työnantajan psykologisen sopimuksen avulla, jossa keskeistä on luottamus, työsuhteen vakaus ja työntekijän lojaalius. Työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan särkyä, kun työnantaja rikkoo lupauksensa vakaasta työsuhteesta. Näin työntekijät pienentävät myös omaa panostaan vastavuoroisuuden suhteen mukaisesti ja heidän sitoutumisensa laskee. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää toimintatavat, joilla voidaan vahvistaa työntekijöiden luottamusta ja näin myös heidän lojaaliuttaan ja sitoutumistaan (Niehoff ym. 2001, 94–95, 107).

Appelbaum ja Donia (2001a; 2001b) ovat keskittyneet selviytyjien negatiivisten vaikutusten minimoimiseen. Tutkijoiden RDP-mallin peruseriaate on, että käsittelemällä etukäteen henkilöstövähennyksiin liittyviä ongelmia, jotka ovat yhteydessä selviytyjien syndroomaan, voidaan vähentää niiden kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin. RDP-malli painottaa kommunikaation ja esihenkilöiden roolia vähennyksissä. Työntekijät kaipaavat informaatiota läpi henkilövähennysprosessin, joten ylikommunikointi virallisia ja epävirallisia kanavia pitkin on suositeltavaa stressaavan tilanteen vuoksi. Sen avulla varmistetaan, että työntekijät ovat tietoisia ja ymmärtävät tapahtuvat muutokset ja organisaation uuden suunnan. Esihenkilöt, johdon rinnalla, ovat merkittävässä roolissa viestinnässä ja informaation jakamisessa. Hyvin koulutetut ja empaattiset esihenkilöt ovat olennaisia työyhteisön sopeutumisen ja tasapainon kannalta sekä henkilövähennysten aikana että niiden jälkeen. Esihenkilöillä on myös olennainen rooli sekä jäävien että irtisanottujen työntekijöiden tukemisessa. (Appelbaum & Donia 2001b, 202–205.)

Kirjallisuuden mukaan laadukkaiden parannusohjelmien käyttöönotto, organisaation uudelleensuunnittelu sekä harkittu lähestymistapa irtisanomisten hallintaan auttavat välttämään selviytyjän syndrooman negatiivisia vaikutuksia (Cameron 1994, 207; Sahdev 2004, 167; Appelbaum & Donia 2001b; van der Voet & Vermeeren 2017, 241). Näin ollen pelkkä makrotason strategian kehittäminen henkilövähennyksen toteuttamiseksi ei riitä. Operatiivisella tasolla työskentelevien henkilöiden kyvykkyyden hyödyntäminen ja mikrotason hallinnan yksityiskohdat ovat keskeisiä vähennysprosessin suhteelliselle onnistumiselle tai epäonnistumiselle. (Sahdev 2004, 191.) Jatkuvan viestinnän ja tuen on oltava syvällisempää ja otettava huomioon selviytyjien käytännön huolenaiheet (Appelbaum & Donia 2001b, 202; Sahdev 2004, 191). Organisaation henkilövähennyksen käytänteitä ja toteutustapaa tulee tutkia, koska niillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Henkilövähennysten hallintaan ja toteutustapoihin tulee perehtyä tarkemmin, koska selviytyjän syndrooma on yleinen ongelma henkilövähennyksissä. (Baruch & Hind 2000, 40; Travaglione & Cross 2006, 2–3; Van der Voet & Vermeeren 2017, 231.)

Kun organisaatiot tehostavat toimintaansa henkilöstövähennysten kautta, jäljelle jäävät työntekijät valikoituvat tyypillisesti sen perusteella, keiden arvioidaan parhaiten vastaavan organisaation strategiin tarpeisiin. Koska vähennykset aiheuttavat jäljelle jääville työntekijöille selviytyjän syndroomaa, tämä voi johtaa siihen, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta ja seuraukset voivat olla jopa organisaation kannalta kielteisiä. Vähennykset voivat heikentää jäljelle jäävien työntekijöiden sitoutumisen tunnetta merkittävästi, mikä saattaa johtaa siihen, että he lähtevät organisaatiosta vapaaehtoisesti. Tästä syystä on keskeistä tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat selviytyjän syndrooman syntyyn sekä sitoutumisen tasoon ja sen muutokseen henkilöstövähennysten jälkeen. Vähennysten toteutustapa sekä työntekijöiden työoloihin vaikuttavat käytänteet ovat keskeisessä asemassa selviytyjän syndrooman hallinnassa ja ennaltaehkäisyssä. Organisaation näkökulmasta onkin olennaista tunnistaa ja hyödyntää sellaisia toimintatapoja ja käytänteitä, jotka minimoivat negatiivisia vaikutuksia jäljelle jääviin työntekijöihin. Näin voidaan tukea tehokkaampaa muutosjohtamista ja parantaa edellytyksiä saavuttaa asetetut tavoitteet.

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tämä tutkielman tavoitteena on selvittää, millä tavalla organisaation niin sanottu negatiivinen muutos eli henkilövähennykset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden sitoutumisen tasoa ennen ja jälkeen henkilövähennysten sekä selvitetään, miten koettu sitoutuminen muuttuu pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna vähennysten jälkeen. Lisäksi tutkimuksessa analysoidaan työntekijöiden kokemuksia muutostilanteesta sekä sitä, ilmeneekö henkilöstövähenn-

nysten yhteydessä niin kutsuttua selviytyjän syndroomaa. Tutkielmassa selvitetään, onko mahdollista toteuttaa henkilövähennyksiä niin, että mahdollista selviytyjän syndroomaa ei syntyisi tai sitoutumisen tunne ei laskisi. Asiaa lähestytään taustatekijöiden kautta, jotka vaikuttavat sitoutumisen tunteeseen ja selviytyjän syndrooman kehittymiseen. Näitä taustatekijöitä tarkastellaan henkilövähennysten toteutusvaiheessa sovellettujen toimintatapojen ja käytänteiden näkökulmasta. Käytänteistä määritetään merkityksellisimmät, joilla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden negatiivisiin vaikutuksiin. Tutkielmassa kiinnitetään huomiota mahdollisiin syy ja seuraus suhteiden tunnistamiseen.

Tutkielma vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten henkilövähennykset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen?
- Miten henkilövähennysten aikana toteutetut käytänteet vaikuttavat sitoutumisen tunteeseen ja mahdolliseen selviytyjän syndroomaan?

Tutkielmassa tarkastellaan edellä mainittuja henkilövähennysten vaikutuksia työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielmassa ei huomioida yrityksen johdon näkemyksiä henkilöstövähennyksistä ja näiden vaikutuksista. Sen sijaan keskitytään työntekijöiden kokemuksiin ja tuntemuksiin. Tutkimuksen haastateltavat valittiin tapausorganisaation eri osastoilta monipuolisten tulosten varmistamiseksi. Haastateltavien sosiodemografiset ominaisuudet, esimerkiksi sukupuoli, ikä, siviilisääty ja koulutus, jotka voivat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, jätetään huomioimatta tulosten analysoinnissa.

Tutkielma rakentuu henkilöstövähennysten kontekstissa selviytyjän syndrooman, organisaatiositoutumisen sekä toteutettujen käytänteiden teemojen pohjalle. Tutkielman teoreettinen osuus perustuu aikaisemman kirjallisuuden tarkasteluun, ja empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti työntekijöiden kokemuksia henkilöstön leikkauksista ja sen vaikutuksista heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa ja sitoutumiseen, soveltuvat laadulliset tutkimusmenetelmät tähän hyvin, koska sen ominaispiirre on, että se perustuu yksilöjen subjektiivisten kokemusten ja käsitysten analysoimiseen (Puusa & Juuti 2020). Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu konsernissa, joka toimii muodin, tekstiilin ja sisustamisen aloilla. Tapausorganisaatiossa on tehty useita henkilövähennyksiä vuosien 2021–2023 aikana, joten konsernin työntekijät soveltuvat hyvin tutkimuksen kohteeksi kokemuksensa vuoksi. Empiirinen aineisto on kerätty kuudella (6) puolistrukturoiduilla haastattelulla ja aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä. Tutkimusaihetta lähestytään induktiivisesti, jossa yksittäisistä tapauksista tai esimerkeistä edetään kohti laajempia teoreettisia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajarvi 2018; Yin 2018, 38).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostu seitsemästä luvusta. Luvussa 2 käsitellään yleisesti henkilövähennyksiä ja perehdytään niiden syihin ja seurauksiin. Lisäksi luvussa syvennytään henkilövähennysten vaikutuksiin työntekijöissä ja käytänteisiin, joilla negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää. Luvussa 3 määritetään sitoutuminen käsitteenä ja tarkastellaan sitoutuneen työntekijän merkitystä. Luvussa perehdytään henkilövähennysten vaikutuksiin sitoutumisen tunteessa, ja tekijöihin, jotka vaikuttavat sen kehittymiseen, ja tapoihin, joilla negatiivisia vaikutuksia voitaisiin vähentää.

Luvussa 4 syvennytään tutkielman metodologiaan ja tutkimusmenetelmään. Luvussa esitellään tutkimusaineiston keruu ja aineiston analyysimenetelmä. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset sekä liitetään tutkimuksen tulokset aiempaan kirjallisuuteen keskustelun omaisesti. Luvussa 6 esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Tutkielman viimeisessä luvussa eli luvussa 7 tiivistetään koko tutkielma yhteenvetoon.

2 Henkilövähennykset

2.1 Henkilövähennysten määritelmä, syyt ja seuraukset

2.1.1 Henkilövähennysten määritelmä

Henkilövähennyksiä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: toimiala-, organisaatio- ja yksilötasolla. Toimialatasolla tarkasteltuna asiaan liittyvät esimerkiksi yritysostot ja -fuusiot, joint venture -yhteistyöt ja kansalliset työllisyyskehitykset. Yksilötasolla perehdytään henkilövähennysten vaikutuksiin yksilöihin, joita käsitellään tässä tutkielmassa luvussa 2.2. Tässä luvussa keskitytään organisaatio- eli strategiatason näkökulmaan. (Appelbaum ym. 1999, 535.)

Cameronin (1994, 192–193, 197) mukaan henkilövähennykset tarkoittavat organisaation työntekijöiden määrän vähentämistä, kustannusten pienentämistä ja työprosessien uudelleenjärjestelyä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi irtisanomisten, lomautusten, eläkkeelle siirtymisten tai vapaaehtoisten eropakettien kautta. Näiden tarkoituksellisten toimien tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta, tuottavuutta ja kilpailukykyä. Datta tutkijaryhmineen (2010, 281) määrittää, että henkilövähennykset ovat suunniteltu joukko organisaation käytäntöjä ja menettelytapoja, joiden tavoitteena on työvoiman vähentäminen yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. Cascio (1993, 96) lisää, että leikkauksia voidaan tehdä työvoiman lisäksi myös työn määrästä sekä eliminoimalla hierarkiallisia tasoja tai yksiköitä sekä kokonaisia toimintoja.

Cameron (1994, 197–198) on tunnistanut kolme eri strategiatyyppiä henkilövähennyksiin:

- työvoiman vähentäminen
- työprosessien uudelleenjärjestely
- systeeminen muutos.

Työvoiman vähentämisessä nimensä mukaan keskitytään pääosin työntekijöiden määrän pienentämiseen. Strategian toteutus tulee ylhäältä alaspäin, ja yleensä se tarkoittaa lomautuksia ja irtisanomisia. Strategian vahvuus on sen nopeudessa; työntekijöiden vähentäminen nopeasti vähentää kuluja. Lisäksi se viestii tehokkaasti läpi organisaation taloudellisen tilanteen vakavuudesta ja luo valmiutta organisaation muille muutoksille. Muita keinoja vähentää työntekijöitä ovat aikaistetut eläkkeelle siirtymiset, vapaaehtoiset eropaketit, golden parachute tarjoukset johdolle ja työntekijöiden siirrot sisäisesti. Strategia on hallittavampi, kun toteutetaan vain suoraviivaisia työntekijöiden irtisanomisia ja lomautuksia. Tällöin päätökset tekee johto. Mutta kun tarjolla on houkuttimia vapaaehtoiseen poistumiseen, esimerkiksi ero- ja eläkepaketit, harvoin pystytään ennakoimaan, kuka tarjoukseen tarttuu. Näissä tapauksissa päätökset tekevät työntekijät. Tämän myötä on melkein mahdotonta arvioida en-

nakkoon mitä tietotaitoa ja osaamista poistuu organisaatiosta työntekijöiden mukana. Tämä voi aiheuttaa takaiskuja halutulle lopputulokselle, jos kriittistä osaamista poistuu organisaatiosta, ja siitä voi aiheutua organisaatiolle ylimääräisiä kustannuksia.

Toinen strategia henkilövähennyksiin on työprosessien uudelleenjärjestely. Strategian tavoitteena on vähentää työtä ja se voidaan toteuttaa itsenäisenä toimenpiteenä tai yhdessä henkilövähennysten kanssa. Säästöjä haetaan työtehtävien uudelleenjärjestämällä, yksiköiden yhdistämällä, työajan vähentämällä, uusien työntekijöiden palkkauksen jäädyttäminen sekä jonkin toiminnon, hierarkkisen tason, ryhmän, osaston tai tuotteen eliminoimisella. Tämän strategian toteuttaminen nopeasti on haastavaa, koska muutoksen hallittu läpivieminen vaatii huolellisen suunnittelun uudelleenjärjestelystä tai yhdistämisestä ja sen toteutuksesta. Strategian vahvuus on siinä, että sen avulla ohjataan olemassa olevat henkilöresurssit organisaation kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin. Organisaation ja prosessien yksinkertaistamisella voidaan saavuttaa suurempi tehokkuusaste ilman, että työntekijöiden työmäärä kasvaa. (Cameron 1994, 198; Appelbaum ym. 1999, 536.)

Cameronin viimeinen strategia lähestyy henkilövähennyksiä systeemisen muutoksen kautta ja se ei välittömästi vaikuta henkilöstön määrään. Systeeminen muutos eroaa olennaisesti kahdesta ensimmäisestä strategiasta, koska se ei suoranaisesti keskity työvoiman tai työn leikkaamiseen, vaan myös organisaatiokulttuurin sekä työntekijöiden asenteiden ja arvojen muuttamiseen. Sen sijaan, että organisaatio pyrkisi nopeisiin ratkaisuihin ylhäältä alaspäin suurilla henkilövähennyksillä, se panostaa organisaation jatkuvuuteen ja kehitykseen jatkuvana prosessina. Tavoitteena on hakea säästöjä yksinkertaistamalla kokonaisvaltaisesti organisaation prosesseja ja eliminoimalla piileviä kustannuksia. Työntekijät eivät ole ensimmäisenä eliminointilistalla, vaan heidät valjastetaan kehittämään prosesseja ja löytämään uusia säästö- ja kehitysideoita. Systeeminen muutos on pitkän ajan jakson kehityshanke, eikä se välttämättä näy heti tunnusluvuissa. Se voi jopa vaatia alkuinvestointeja, jotta pystytään kokonaisvaltaisesti tunnistamaan ja ymmärtämään organisaation, järjestelmien ja prosessien ongelmakohdat, lisäksi henkilökunta voi tarvita koulutusta ja uudelleen järjestelyä. (Cameron 1994, 198–199.)

Kun organisaatio päättää tehdä henkilöstövähennyksiä, sen on ensin tarkasteltava nykyistä missiotaan, tavoitteitaan ja ydinkompetenssejaan sekä niiden yhteensopivuutta ympäristön kanssa. Tämän sisäisen ja ulkoisen diagnostiikan perusteella yritys voi määrittää, minkälaista henkilöstövähennyslähestymistapaa se käyttää, uudelleensuuntautumista vai kohdistamista. Uudelleensuuntautumisessa yritys muokkaa missiotaan menneisyydessä tapahtuneiden virheiden tai ympäristön muutosten vuoksi. Kohdistamisessa yritys hienosäätää nykyistä visiota, missiota, strategiaa ja organisaatio ra-

kennetta. Valittua lähestymistapaa tukien valitaan oikeanlainen strategia vähennyksiin eli työvoiman vähentäminen, työprosessien uudelleen järjestely tai systeeminen muutos. On hyvä huomioida, ettei ainoastaan ongelmissa olevat organisaatiot toteuta henkilövähennyksiä, vaan myös kasvuyritykset voivat niitä toteuttaa. (Appelbaum ym. 1999, 536.)

Cameronin kolme strategiaa ei ole toisiaan pois sulkevia, vaan organisaatio voi toteuttaa kaikkia kolmea strategiaa yhtäaikaaisesti. Suurin osa organisaatioista toteuttaa vain yhtä strategiaa sen sijaan, että tukeutuisi useampaan. Suosituin strategia kolmesta on suoraviivaiset henkilöstövähennykset ja vain kolmannes organisaatioista toteuttaa systeemisen muutoksen strategiaa. (Cameron 1994, 199–200; Appelbaum ym. 1999, 542.) Organisaation voi olla välttämätön toteuttaa nopeita säästötoimia vakavan taloudellisen kriisin myötä, mutta usein lyhyen aikavälin hyödyt kumoutuvat pitkän aikavälin kustannuksilla. Pitkäaikaisten ja kestävien tehokkuusparannusten saavuttamiseksi henkilöstövähennyksiä olisi tarkasteltava osana jatkuvaa parantamisen prosessia, johon sisältyy organisaation uudelleensuunnittelu sekä laajat, järjestelmälliset muutokset, joiden tavoitteena on poistaa päällekkäisyyksiä ja tehottomuutta. (Cascio 1993, 95.)

Neljä yleisintä keinoa miten organisaatiot toteuttavat työvoiman vähentämistä ovat vertikaaliset leikkaukset, horisontaaliset leikkaukset, aikaistetun eläköitymisen kannustimet sekä luonnolliset poistuneiden työntekijöiden korvaamatta jättäminen. Näitä kaikkia lähestymistapoja voidaan käyttää myös yhtä aikaa tai vain yhtä kerrallaan. Vertikaalisissa leikkauksissa organisaatio luopuu tai ulkoistaa kokonaisia liiketoimintayksiköitä, eli kokonaisia työntekijäryhmiä poistetaan organisaatiosta yhdeltä osa-alueelta ylhäältä alas asti. Horisontaalisissa leikkauksissa vähennetään henkilökuntaa yleisesti useista eri yksiköistä, ellei kaikista. Leikkaukset eivät välttämättä kuitenkaan ole tasaisia eri yksiköiden kesken. Horisontaaliset leikkaukset yleensä saavat mediahuomiota ja niistä uutisoidaan draamattisin otsikoin. Tarjoamalla kannustimia aikaistetun eläkkeelle jäämiseen, organisaatio kohdentaa vähentämisen ikähaarukan vanhempaan päähän. Hitaampi keino vähentää henkilöstöä on olla korvaamatta työntekijä, joka on luonnollisesti poistunut organisaatiosta. Vaikka organisaatio lähestyy henkilövähennyksiä luonnollisen poistumisen kautta, ei korvaamattomuus koske kaikkia työpositioita, vaan poikkeuksia tehdään kriittisten tehtävien osalta. (Feldman & Thomas 2012, 851–854.)

2.1.2 Henkilövähennysten syyt ja seuraukset

Henkilövähennyksistä on tullut olennainen osa organisaatioiden toimintaa 1980-luvulta lähtien (Appelbaum 1999, 537). Useimmat globaalit yritykset toteuttavat henkilöstövähennyksiä säännöllisesti vähentääkseen kustannuksia tai siirtääkseen resursseja eri sijaintien välillä (Koivunen ym. 2024, 302).

Työvoimasta vähentämisestä on tullut vakiintunut keino yrityksille, jotka pyrkivät täyttämään osakkeenomistajiensa tuotto-odotukset (Schulz & Wiersema 2018, 2700). Usein yritykset toteuttavat useita henkilövähennyksiä peräjälkeen ja varsinkin yritykset, jotka ovat menettäneet markkinaosuutta ja kokeneet kannattavuuden heikkenemistä, ovat taipuvaisia jatkuviin henkilövähennyksiin (Dunford ym. 1998, 394; Appelbaum ym. 1999, 537, Moore ym. 2004, 247). Henkilövähennysten suosiota kulujen leikkaustapana selittää sen nopeus saada tuloksia, sekä lisäksi henkilöstökulut ovat yleensä suuri yksittäinen menoerä kulurakenteessa, jopa 30–80 % riippuen organisaatiosta (Cascio 1993, 97).

Yleisin syy henkilövähennyksille on taloudelliset vaikeudet; heikko kannattavuus, taloudelliset tappiot ja kassavirtaongelmat (Appelbaum 1999, 537). Taloudellisten tekijöiden lisäksi organisaatiot voivat tehdä leikkauksia työvoimasta useista muista syistä, kuten markkinoiden muutos, teknologinen kehitys ja yritysostot (Lehto & Böckerman 2008; Céspedes-Lorente ym. 2019; Kawai 2015). Esimerkiksi Lehto ja Böckerman (2008) tutkivat suomalaisten yritysten yritysostojen ja -fuusioiden työllisyysvaikutuksia. Tutkijoiden mukaan ulkomaalaiset yritysostot, varsinkin valmisteteollisuudessa, johtavat henkilövähennyksiin. He myös havaitsivat, että kotimaiset yritysostot ja sisäisiin uudelleenjärjestelyihin liittyvät omistajanvaihdokset aiheuttavat tyypillisesti leikkauksia henkilöstöstä.

Muuan maailman tapaan myös Suomessa henkilövähennykset ovat yleinen keino kustannusten karsimiseen. Suomessa viime vuosi on ollut synkkä irtisanomisten ja työllisten määrän suhteen. Ilmarisen suhdeindeksi, joka seuraa kuukausittain sen asiakkaina olevien yritysten työntekijämäärien muutosta edellisvuoteen verrattuna, on ollut negatiivinen jo puolitoista vuotta putkeen. Työntekijöiden määrä joulukuussa 2024 laski -2,7 % (marraskuu -2,4 %) verrattuna vuoden takaiseen ajankohtaan. Ilmarinen seuraa indeksiä kymmeneltä eri toimialalta, ja joulukuussa muutos oli negatiivinen jokaisella toimialalla. (Ilmarinen 15.1.2025.) Myös työ- ja elinkeinoministeriö raportoi samanlaisesta kehityksestä. Joulukuussa 2024 työttömiä työnhakijoita oli 24000 enemmän kuin vuotta aikaisemmin ja edelliseen kuuhun verrattuna työttömien määrä kasvoi yli 29000:lla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 24.1.2025.)

Henkilöstövähennysten odotetaan tavallisesti tuottavan sekä taloudellisia että organisatorisia hyötyjä, jotka tervehdyttävät organisaation (Cascio 1993, 97; Appelbaum ym. 1999, 538). Vähennysten taloudellinen tavoite on lisätä arvoa osakkeenomistajille. Esimerkiksi yrityksen voi olla vaikea arvioida tulevaisuuden tuloja, mutta kulujen arviointi voi olla helpompaa. Jos liikevaihdon kasvattaminen ei onnistu, niin olemassa olevan liikevaihdon kannattavuuden parantaminen henkilövähennyksillä voidaan nähdä turvallisena ja helppona keinona. (Cascio 1993, 97.) Muutama tutkimus on havainnut taloudellisen kannattavuuden ja tehokkuuden parantumista organisaatioissa henkilövähennysten jäl-

keen (Espahbodi ym. 2000; Chen ym 2001; Yu & Park 2006). Kuitenkin suurin osa tutkimuksista eivät ole pystyneet todentamaan, että organisaatioiden taloudellinen suorituskyky olisi parantunut leikkausten jälkeen, vaan tutkimusten mukaan taloudellinen suorituskyky pysyi joko samana tai se laski (Cascio ym. 1997; Hallock 1998; Gandolfi 2008; Guthrie & Datta 2008; Goesaert ym. 2015).

Henkilövähennysten odotetut hyödyt organisatorisesti ovat monitahoisemmat, muun muassa alemmat yleiskustannukset, vähemmän byrokratiaa, nopeampi päätöksenteko, sujuvampi kommunikaatio, suurempi yrittäjyyshenki sekä tuottavuuden kasvu (Cascio 1993, 97; de Vries & Balaz 1997, 12; Mabert & Schmenner 1997, 45). Esimerkiksi kokonaisen keskitason managereiden tason lakkauttaminen alentaa yleiskustannuksia ja yksinkertaistaa organisaation hierarkiaa. Näin kyseisen toimenpiteen toteuttamisella voidaan odottaa, että se vähentää organisaation byrokratiaa, päätöksenteko nopeutuisi ja kommunikaatio paranesi, joka johtaisi lopulta parantuneeseen tuottavuuteen. (Cascio 1993, 97; de Vries & Balaz 1997, 12.)

Jos yritysten on haastavaa saavuttaa taloudelliset tavoitteet, myös organisatoristen hyötyjen saavuttaminen tuottaa usein vaikeuksia. Henkilövähennykset vaikuttavat usein palvelun laatuun ja innovaatioihin negatiivisesti (Dunford ym. 1998, 389; Lee & Corbett 2006, 177). Fernández-Menéndez tutkijaryhmineen (2020) ovat perehtyneet tarkemmin henkilövähennysten vaikutuksiin innovaatioissa. Tutkijoiden mukaan henkilövähennykset eivät välttämättä laske innovaatiota, vaan se voi jopa edistää sitä. Kuitenkin vaikutus innovaatioon on selkeästi negatiivinen, kun henkilöstön vähentämiseen yhdistetään muita kuormittavia toimenpiteitä, kuten uusien laitteiden, tekniikoiden tai työmenetelmien käyttöönottoon. Dunfordin ja muiden (1998, 395) tutkimus tukee, että asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on haasteellista. Vain noin puolet organisaatioista onnistuvat parantamaan työntekijöiden tuottavuutta, joustavuutta ja asiakaspalvelua sekä kolme neljästä organisaatiosta onnistuu työvoimakustannusten leikkaamisessa.

Kun organisaatiot keskittyvät nopeaan pääluvun leikkaamiseen, eivätkä mieti pitkän aikavälin toimia, voivat monet hyödyt jäädä vain lyhyt aikaisiksi yksittäisiksi tapahtumiksi (Cascio 1993, 99). Monen organisaation ongelmaksi muodostuu se, että vähennykset nähdään helppona ratkaisuna ja niitä lähestytään liian yksikertaisesti (de Vries & Balaz 1997, 13). Tämä selittää osittain sen, että valtaosa henkilöstövähennyksiä tehneistä organisaatioista on huonosti valmistautunut prosessiin ja toteuttaa vähennykset ilman asianmukaisia henkilöstöhallinnon käytäntöjä tai ohjelmia (Cascio 1993, 98; Appelbaum ym. 1999, 539; Gandolfi 2006). Tästä syystä moni organisaatio pettyy henkilövähennysten tuloksiin, koska tavoiteltua parantunutta tuottavuutta ei saavutetakaan (Mabert & Schmenner 1997, 46).

Lisäksi vähennykset voivat aiheuttaa muita vaikeasti mitattavia kustannuksia. Nämä ovat laadun kustannukset, jotka johtuvat lisääntyneestä uudelleentyöskentelystä, hylkymateriaalista ja tarkastuksista, ylitöiden kustannukset, kun vähemmät työntekijät yrittävät hoitaa saman määrän työtä kuin aiemmin, sekä menetetyt uudet liiketoimintamahdollisuudet, koska yrityksellä ei ole resursseja ottaa vastaan lisää töitä. (Mabert & Schmenner 1997, 46.) Kun henkilövähennysten myötä organisaation operatiivinen toiminta ei laske samassa tahdissa työvoiman vähentymisen kanssa, voi tämä johtaa odottamattomiin ylimääräisiin kustannuksiin tilapäisten työntekijöiden ja konsulttien käytön kautta. Kustannuksia voi kasvattaa myös työntekijöiden ylityökorvaukset ja heidän uudelleen kouluttaminen. (Mirvis 1997, 45.) On myös arvioitu, että työvoimapulan vuoksi, 10–20 % irtisanotusta määrästä palkataan takaisin (Cascio 1993, 99).

Monien henkilöstövähennysten epäonnistumisien taustalla on, että organisaatiot eivät kykene kriittisesti tarkastelemaan nykyisen olemassaolonsa perusteita. Sen sijaan, että organisaatiot tekisivät merkittävän muutoksen liiketoiminnassa ja toteuttaisivat suunnanmuutokset, ne keskittyvät vain tehokkuuden parantamiseen. (Appelbaum ym. 1999, 539.) Myös lähtökohdilla, miksi henkilövähennyksiä tehdään, voi olla merkitystä onnistumisen kannalta. Goesaert ja muut (2015) tutkivat henkilövähennysten vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. Tutkimus esittää, että organisaatiot, jotka toteuttavat henkilöstövähennyksiä liiketoiminnan laskusuhdanteen vuoksi, onnistuvat leikkauksissa. Näiden organisaatioiden tuottavuus laskee henkilövähennysprosessin aikana, mutta palaa takaisin samalle tasolle kuin ennen vähennyksiä. Jos liiketoiminnan laskusuhdanne olisi pysyvä, tuottavuus olisi myös pysyvästi heikentynyt ilman uudelleenjärjestelyjä. Kun taas organisaatiot, jotka toteuttavat henkilövähennykset parantaakseen operatiivista tehokkuuttaan, epäonnistuvat siinä, ainakin lyhyellä aikavälillä. Tutkijat pohtivat tämän mahdollisesti aiheutuvan siitä, että tehokkuuden parantumista voidaan tarkastella vain pitkällä aikavälillä.

Henkilövähennykset vaikuttavat työntekijöiden ja organisaation tuottavuuteen monella tavalla. Koska leikkauksia tehdään nimeen omaan työvoimassa, niin luonnollisesti se vähentää organisaation henkistä pääomaa, johon se on aikaisemmin panostanut. Leikkaukset pyritään yleensä kohdentamaan työntekijöihin, joiden katsotaan olevan liiketoiminnan kannalta vähemmän keskeisessä roolissa, mutta valinnat eivät ole aina onnistuneita. Lisäksi organisaatio voi menettää arvokkaita työntekijöitä kasvaneen vapaaehtoisen poistumisen myötä. Vähennyksistä selvinneiden työntekijöiden työn tuottavuuteen vaikuttaa myös laskenut työmotivaatio henkilövähennysten myötä heränneiden negatiivisten tunteiden vuoksi. (Iverson & Zatzick 2011, 31–32.)

Suorituskykyään onnistuneesti parantaneiden organisaatioiden on huomattu jakavan jotain samoja toimintamalleja. Henkilövähennykset toteutetaan ylimmän johdon toimesta, mutta alempien tasojen työntekijät antavat suosituksia työtehtävien ja -prosessien uudelleenorganisoinnista. Lisäksi johto käyttää työntelijöiden apua tunnistamaan mahdolliset päällekkäisyydet ja tehottomuudet, ja kohdistaa leikkaukset näihin toimintoihin. Johto tukeutuu useampaan henkilöstövähennysstrategiaan yhden sijasta. Vähennyksissä käytetään sekä lyhyen aikavälin että pitkän aikavälin strategioita yhdessä laaja-alaisen ja kohdennetun henkilöstövähennyksen kanssa. Johto myös ottaa erityisesti huomioon työntekijöiden, sekä organisaatioon jäävien että irtisanottujen, tarpeet. (Bhattacharyya & Chatterjee 2005, 71–72.) Eli haluttuihin tuloksiin on päästy monipuolisella suunnittelulla, työntekijöiden osallistamisella, kaksisuuntaisella kommunikaatiolla ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisella.

Onnistuneen henkilövähennyksen saavuttamiseksi, se tulisi toteuttaa osana laajempaa yrityksen uudistamisprosessia eikä erillisenä strategiana. Henkilövähennysten toteuttaminen ei tarkoita pelkästään toimien ja prosessien suorittamista, vaan myös kaikkien organisaation jäsenten ajattelutavan ja asenteen muuttamista. Tällaiset muutokset ovat osa organisaatiomuutosta, joka tapahtuu asteittain dialektisessa prosessissa, jossa yksilöiden ajattelun muutokset auttavat tukemaan organisaation sisäisiä muutoksia ja parantavat sen kykyä sopeutua. (Bhattacharyya & Chatterjee 2005, 74.)

2.2 Työntekijät ja henkilövähennykset

2.2.1 Henkilövähennysten vaikutus työntekijöihin

Henkilövähennyksissä työntekijät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: selviytyjiin, uhriin ja toteuttajiin. Selviytyjillä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka jäävät organisaatioon vähennysten jälkeen. Uhrit ovat irtisanottuja työntekijöitä. Toteuttajat ovat esihenkilöitä, jotka ovat suoraan mukana vähennysten toteuttamisessa. (Bhattacharyya & Chatterjee 2005, 71.) Henkilövähennysten vaikutukset työntekijöihin on huomioitu laajasti kirjallisuudessa. Tutkimukset irtisanotuista työntekijöistä ovat keskittyneet heidän emotionaalisiin vaikutuksiinsa (Devine ym. 2003; Dennis ym. 2004; Bhattacharyya & Chatterjee 2005). Esimerkiksi Devine tutkijaryhmineen (2003) tarkastelivat, onko työntekijän parempi tulla irtisanotuksi vai jäädä organisaatioon. Olettamuksen mukaan työntekijät haluavat välttää irtisanomisen ja jäädä organisaatioon. Tutkimuksen mukaan kuitenkin irtisanotut työntekijät voivat paljon paremmin uudessa työpaikassaan kuin jäljelle jäävät työntekijät alkuperäisessä organisaatiossa. Irtisanotut tunsivat olevan enemmän kontrollissa, vähemmän stressiä ja heillä oli muita negatiivisia työn rasitteita vähemmän kuin alkuperäiseen organisaatioon jääneillä työntekijöillä.

Tutkimukset henkilövähennyksiä toteuttavista esihenkilöistä myös keskittyvät heidän emotionaalisiin vaikutuksiinsa sekä käyttäytymismalleihin (Wiesenfeld ym. 2000; Bhattacharyya & Chatterjee 2005; Koivunen ym. 2024). Esimerkiksi Koivunen ja muut (2024) tutkivat miten keskitason esihenkilöt kokevat vähennykset. Tutkimuksessa ilmeni, että esihenkilöt kamppailevat ristiriitaisten odotusten täyttämisen kanssa. Ylempi johto odottaa rationaalista suhtautumista irtisanomisten toteuttamiseen, kun taas alaiset kaipaavat emotionaalista lähestymistapaa muutoksen keskellä. Esihenkilöt tasapainottelevat näiden jännitteiden keskellä ja he käyttävät erilaisia selviytymismenetelmiä tästä selviytyäkseen.

Henkilövähennysten selviytyjien eli organisaatioon jäljelle jäävien työntekijöiden rooli on merkittävä, koska heidän odotetaan saavan uusi organisaatio toimimaan ja onnistumaan vähemmällä henkilökunnan määrällä. Tämän vuoksi tekijät, jotka vaikuttavat selviytyjien käyttäytymiseen ja asenteisiin irtisanomisten jälkeisessä ympäristössä, ovat tärkeitä. (Allen ym. 2001, 146; Travaglione & Cross 2006, 2.) Jos johto epäonnistuu näiden tekijöiden huomioimisen, ja ei ole asianmukaisesti valmistautunut muutosvastarintaan ja työntekijöiden reaktioihin, usein myös asetettuja tavoitteita ei saavuteta (Appelbaum ym. 1999, 539).

Vaikka voisi äkkiseltään ajatella, että henkilövähennykset ovat kaikkein traumaattisimmat irtisanoituille, on kuitenkin todennäköisempää, että selviytyjät kokevat enemmän negatiivisia vaikutuksia kuin irtisanonut (Devine ym. 2003). Selkeä seuraus henkilövähennyksistä työntekijöiden jokapäiväisessä arjessa on työmäärän lisääntyminen työvoiman vähentyessä. Työtehtäviä uudelleen järjestellään ja jäljelle jäävät työntekijät joutuvat ottamaan suuremman vastuun kuin aikaisemmin. (Dunford ym. 1998, 389.)

Jokainen yksilö kokee muutoksen erillä tavalla. Joillekin muutos merkitsee iloa, hyötyjen ja etujen saavuttamista, kun taas toisille se aiheuttaa kärsimystä, stressiä ja haittoja. (Bouckenoghe 2010, 501.) Tärkeä tekijä yksilöiden reagoinnissa muutoksiin, on se, miten yksilö kokee muutoksen; näkeekö yksilön muutoksen uhkana vai mahdollisuutena. Jos muutos koetaan stressaavana, yksilöt taipuvat omaksumaan puolustavan asenteen ja käyttävät erilaisia puolustusmekanismeja tilanteen hallitsemiseksi. Jos muutos sen sijaan tulkitaan positiivisena, mahdollisuutena täyttää toiveita ja odotuksia, yksilö voi suhtautua muutokseen myötämielisesti ja jopa pyrkiä edistämään sitä. Koska suurin osa ihmisistä luonnostaan suosii ennakoitavuutta, turvallisuutta ja vakautta työhön ja työtilanteeseen liittyen, muutokset koetaan yleensä jossain määrin stressaavina. (Sverke ym. 2017, 233.)

Työntekijät reagoivat henkilövähennyksiin eri tavoin ja yksi tekijä, joka vaikuttaa tähän, on työntekijän emotionaalinen herkkyys. Emotionaalista herkkyyttä käytetään usein kuvaamaan sitä, kuinka alttiina yksilön tunnetila on negatiivisille tapahtumille. Tämä liittyy työntekijän havainnointikykyyn ja emotionaaliseen herkkyyteen. Korkean emotionaalisen herkkyyden omaavat yksilöt ovat todennäköisemmin alttiimpia kokemaan negatiivisia tunteita, kuten kipua, stressiä, turvattomuutta ja uhkaa. Työyhteisössä työntekijät altistuvat toisten työntekijöiden tunnetiloille. Seurauksena voi olla näkymätön tunneperäinen tartuntaprosessi, jossa emotionaalisesti herkäät työntekijät tiedostamattaan omaksuvat saman tunnetilan kuin muut. Irtisanomiset voivat synnyttää työntekijöissä negatiivisia tunteita, kuten paniikkia ja huolta, jotka leviävät nopeasti organisaatiossa. (Lv ym. 2023, 4.)

Henkilövähennykset yleensä vaikuttavat työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin negatiivisesti. Työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen saattaa muuttua, joka näkyy ahdasmielisyytenä, itsekeskeisyytenä ja riskien välttelynä. Lisäksi työntekijöiden moraalit, tuottavuus ja luotto johtoon laskee. (Cascio 1993, 100.) Richey (1992) tutki henkilövähennysten vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen, moraalisiin ja lojaalisuuteen. Tutkimuksen mukaan noin puolen irtisanomisista selviytyneiden työntekijöiden työsuoritukset olivat pysyneet samana ja viidesosan ne olivat parantuneet, mutta noin kolmanneksen työsuoritukset olivat laskeneet. Vaikutukset jäljelle jääneiden työntekijöiden moraalisiin ja lojaalisuuteen olivat selvemmät, 87 % vastaajista kertoivat moraalinsa laskeneen ja 57 % kertoi lojaalisuutensa laskeneen ja 40 % etsi uutta työpaikkaa aktiivisesti.

Selviytyjien tunnereaktioissa on huomattu yhtäläisyyksiä, ja he reagoivat henkilövähennyksiin negatiivisemmin, kun irtisanomiset ovat heidän mielestään tehty epäoikeudenmukaisesti ja heidän luottamuksensa johtoon on matala. Negatiivisemmän reaktion todennäköisyys kasvaa, jos selviytyjät ovat olleet läheisiä irtisanottujen kanssa. Myös mahdollisen uuden henkilövähennyskierron korkea todennäköisyys vaikuttaa selviytyjien reaktioihin negatiivisemmin. (Brockner ym. 2004, 76.) Toistuvat henkilövähennykset altistavat työntekijät leikkauksista aiheutuvalle stressille useita kertoja peräkkäin (Moore ym. 2004, 247). Armstrong-Stassen (1998) mukaan työntekijät, jotka ovat kokeneet vähennykset viisi kertaa, kokevat korkeampaa epäoikeudenmukaisuutta ja työttömyyden uhkaa kuin ne, jotka ovat vähennysten piirissä ensimmäistä kertaa. Kuitenkin viisi kertaa mukana olleet pystyvät paremmin positiiviseen ajatteluun. Lisäksi he osaavat paremmin käyttää selviytymisstrategioita, joiden avulla he pyrkivät aktiivisesti ja suoraan muuttamaan ja hallitsemaan tilannetta, kuin ensikertalaiset. Mooren ja tutkimusryhmän (2004, 255–256) havainnot ovat päinvastaisia. Toistuvat leikkaukset aiheuttavat työntekijöille kielteisempiä ja negatiivisempia asenteita työtään kohtaan. Työntekijät eivät totu irtisanomisiin, eivätkä he tule vastustuskykyisemmiksi niiden haitallisille vaikutuksille.

Henkilövähennykset yleensä laukaisevat työntekijässä lisääntyneen työturvattomuuden tunteen, kasvavan työstressin ja nämä johtavat heikentyneeseen työtyytyväisyyteen (Lv ym. 2023, 4). Työntekijöiden epävarmuuden tunne voi vaikuttaa organisaation sisäisiin suhteisiin sanaharkkojen, konfliktien ja mielipiteiden eroavaisuuksien kautta. Lisäksi kun työntekijä on huolissaan omasta asemastaan ja työn jatkuvuudesta, voi kiintymys ja solidaarisuus muita työntekijöitä kohtaan laskea. (Kim 2003, 457.) Henkilövähennykset voivat vaikuttaa negatiivisesti työympäristöön muillakin tavoin, kuten heikentynyt työautonomian, esihenkilön tuen vähentymisen ja resurssien saatavuuden heikkenemisen kautta (Datta ym. 2010, 309, 321). Henkilövähennysten stressaavuus ja kuluttavuus näkyy myös työntekijöiden yleisessä terveydessä ja hyvinvoinnissa lisääntyneiden sairaspöissaolojen kautta. Esimerkiksi Vahtera ja muut (1998) löysivät merkittävän yhteyden henkilövähennysten ja lääkärin vahvistaman sairaslomien välillä. Poissaolojen määrä kaksinkertaistuu merkittävien henkilövähennysten jälkeen.

Työntekijät tarkkailevat irtisanomisprosessia ja arvioivat sen oikeudenmukaisuutta. Irtisanomisten valintaprosessi eli toisin sanoen keneen irtisanomiset kohdistuvat, aiheuttavat erin tyyppisiä reaktioita jäljelle jäävissä työntekijöissä. Yleisellä henkilövähennysprosessin hallintatavan oikeudenmukaisuudella on merkitystä. Kun työntekijöiden mielestä prosessit ovat epäoikeudenmukaisia, vähentää se heidän luottamustansa organisaatiota kohtaan merkittävästi. (Datta ym. 2010, 309.)

Eivät kaikki vaikutukset työntekijöihin ole negatiivisia. Työntekijät voivat nähdä henkilövähennykset myös mahdollisuutena kehittyä ja kasvaa työssään (Mishra & Spreitzer 1998, 567). Appelbaumin ja Donian (2001a, 132) tutkimuksen mukaan joidenkin työntekijöiden, jotka säästyivät irtisanomisilta, työtyytyväisyys kasvoi, koska he tunsivat olevansa tärkeitä organisaatiolle ja heidän työpanostaan arvostettiin. Myös Baruch ja Hind (2000, 38) yhtyvät tähän näkemykseen, että jäljelle jääneiden ego ja arvostuksen tunne voi kasvaa, koska he tuntevat olevansa arvokkaita ja ”valittuja”. Lisäksi Kim (2003, 457) havaitsi tutkimuksessaan, että yleensä lisääntyneiden työtehtävien ja vastualueiden myötä, työntekijöiden työautonomia kasvoi eli työntekijät saivat enemmän päätäntävaltaa ja itsenäisyyttä omasta työstään. Työautonomian kasvu yleensä lisää motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia.

Vaikka myös positiivisia vaikutuksia on havaittu työntekijöissä henkilövähennysten yhteydessä, niin yleisesti vaikutukset ovat pääosin negatiivisia ja vaikeita välttää (Travaglione & Cross 2006, 8). Henkilövähennyksiä toteuttavaa johtoa voi kuitenkin lohduttaa se, että Allenin ja muiden (2001, 154) mukaan työntekijöiden negatiiviset vaikutukset heidän asenteisiinsa ja käytökseen voivat olla vain väliaikaisia. Negatiiviset vaikutukset työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen on heti henkilövähenn-

nysten jälkeen voimakkaimmillaan, mutta pidemmällä ajan välillä asenteet ja käytös palautuvat kohti ennen henkilövähennyksiä olleelle tasolle.

2.2.2 Psykologinen sopimus

Selviytyjien reaktioita henkilövähennyksiin on pyritty mallintamaan Homansin (1961) sosiaalisella vaihtoteorialla (social exchange theory), joka perustuu vastavuoroisuuden periaatteeseen. Teorian keskiössä on ajatus siitä, että ihmiset ovat taipuvaisia maksimoimaan palkkiot ja minimoimaan kustannukset sosiaalisissa suhteissa (Homans 1961). Henkilövähennysten kontekstissa teoriaa on tulkittu niin, että ihmiset antavat samassa suhteessa takaisin kuin he kokevat saaneensa tai jääneensä vaille suhteen toisen osapuolen kanssa. Työntekijöiden voidaan näin odottaa vähentävän panostaan organisaatioon vastauksena siihen, että organisaation ponnistelut heidän hyväkseen ovat vähentyneet. Tämä johtaa työntekijöiden asenteiden ja käytöksen muutoksen, jotka voivat näkyä esimerkiksi organisaatiositoutumisessa ja matalampana työn tuottavuutena. (Brockner ym. 2004, 77; Van der Voet & Vermeeren 2017, 233.) Esimerkiksi Iversonin ja Zatzickin (2011, 31) mukaan organisaation systemaattinen panostus työntekijöiden kehitykseen ja työoloihin hallitun ohjelman kautta kasvattaa työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä lisää työntekijöiden vapaaehtoisista halukkuutta ponnistella organisaation puolesta. Työntekijät kokevat ohjelman toteuttamisen palkkiona, joka palautuu organisaatiolle parantuneiden asenteiden ja käyttäytymisen muodossa vaihtoteorian vastavuoroisuus periaatteen mukaisesti.

Työntekijän ja työnantajan välistä sosiaalista vaihtosuhdetta voidaan tarkastella tarkemmin psykologisen sopimuksen avulla, joka kehittyi 1960-luvulla (Baruch 2001, 544). Psykologinen sopimus pyrkii havainnollistamaan sitä, että työntekijän ja työnantajan väliseen vastavuoroisuuteen kuuluu paljon enemmän kuin mitä työsopimuksessa lukee, ja se jää enemmän tai vähemmän ääneen lausumatta (Järvensivu ym. 2014, 295). Toisin sanoen psykologinen sopimus on julkilausumaton ja epävirallinen molemminpuolinen odotus organisaation ja sen työntekijöiden välillä (de Vries & Balaz 1997, 18; Baruch 2001, 544, Lv ym. 2023, 2).

Rousseau (1995, 10, 34–35) mukaan psykologinen sopimus on nimenomaan työntekijän näkemys mitä työnantaja on luvannut. Psykologinen sopimus on aina yksilökohtainen ja subjektiivinen eli samassa organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä voi olla täysin erilaiset odotukset työsuhteestaan. Työntekijä tekee työntantajansa rekrytointikäyttäytymisen ja myöhempien toimien sekä työyhteisön muilta jäseniltä saatujen sosiaalisten vihjeiden perusteella oletuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi, kun yritys viestii työpaikkahakemuksessaan, että se on kasvuyritys, työhaastattelussa haastattelijä antaa

kuvan, että kunniahimoiset ja ahkerat työntekijät ylenevät nopeasti organisaatiossa ja kollegat kertovat menestystarinoita nopeasti kehittyvistä työurista. Tällaiset organisaation viestit ja kollegoiden sosiaaliset vihjeet luovat työntekijälle olettamuksen, että korkealla työpanoksella ja hyvillä tuloksilla, hän voi odottaa ylennystä tietyn ajan sisällä. Työntekijän muut olettamukset koskevat muuan muassa luottamusta, työn turvallisuutta, lojaaliutta, oikeudenmukaisuutta, kunnioitusta ja arvostusta (Ciancio 2000, 44).

Psykologinen sopimus voidaan jakaa kahteen vastakkaiseen sopimustyyppiin: transaktionaaliseen ja relationaaliseen sopimukseen. Transaktionaalinen psykologinen sopimus keskittyy taloudelliseen ja lyhytaikaiseen vastavuoroisuuteen, jossa tyypillinen esimerkki on palkan maksaminen. Sopimuksen sisältö on tarkasti määritelty, ja sen ajallinen ulottuvuus on rajallinen ja lyhytaikainen. Relationaalinen psykologinen sopimus puolestaan keskittyy sosioemotionaaliseen vaihdantaan, jossa työnantajan tarjoama työsuhdeturva ja työntekijän osoittama lojaalius ovat keskeisiä elementtejä. Sen sisältö on dynaamista ja subjektiivista, ja sopimus on kestoltaan pitkäaikainen. (De Cyper & De Witte 2006, 397.) Sopimuksen keston katsotaan olevan keskeinen tekijä relationaalisen ja transaktionaalisen psykologisten sopimusten erottelussa. Mitä pidempään työsuhde jatkuu, sitä enemmän vuorovaikutus tukee luottamuksen ja subjektiivisten sopimusehtojen kehittymistä. (Rousseau 1995, 97.) Toisin sanoen transaktionaaliset psykologiset sopimukset ovat vallitsevia määräaikaisten työntekijöiden keskuudessa, kun taas relationaaliset psykologiset sopimukset ovat tyypillisempiä vakituisilla työntekijöillä (De Cyper & De Witte 2006, 397). Lisäksi suoritusvaatimusten määrittely työsuhteissa on toinen ulottuvuus, joka usein erottaa sopimukset toisistaan. Määräaikaissa työsuhteissa suoritusvaatimukset ovat usein tarkasti määriteltyjä, kun taas vakituisissa työsuhteissa suoritusvaatimukset ovat usein paljon väljemmin määritelty. (Rousseau 1995, 97.)

Kuitenkin transaktionaalisen ja relationaalisen sopimusten ehdot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan työsuhteen pituudesta huolimatta työsuhde voi pitää sisällään sekä transaktionaalisia että relationaalisia piirteitä (Rousseau 1995, 99). De Cyperin ja De Witten (2006, 406) tutkimus tukee tätä näkökulmaa. Tutkimus ei pysty vahvistamaan, että tietyt psykologiset sopimukset tyypit vastaisivat suoraan työsuhteen keston muotoa. Sen sijaan tulokset viittaavat kerroksittaiseen malliin, jossa psykologisen sopimuksen sisältö rakentuu asteittain. Tutkijat havaitsivat, että transaktionaaliset lupaukset olivat yhteisiä sekä vakituisille että määräaikaistyyppisille työntekijöille. Tämä viittaa siihen, että kyseiset lupaukset muodostavat psykologisten sopimusten ydinrakenteen, kun taas pitkäaikaisempi sitoutuminen johtaa relationaalisten lupauksien muotoutumiseen. Myös Saari (2015, 149) yhtyy De Cyperin ja De Witten (2006) näkemykseen siitä, että transaktionaalisten oikeuksien toteutuminen on olennaista.

Saari kuitenkin korostaa, että pelkkien taloudellisten ja sopimukseen perustuvien etuuksien lisäksi työntekijät kaipaavat myös sosioemotionaalista vastavuoroisuutta.

Psykologisen sopimuksen luonteessa ja käsitteessä on tapahtunut merkittävä muutos (Baruch 2001, 544). Juridisesti tarkasteltuna työsuhteet ovat muuttuneet varsin vähän, mutta sosiaalisessa mielessä muutos on ollut merkittävä. Tätä muutosta on pyritty selittämään psykologisen sopimuksen muutoksella. (Järvensivu ym. 2014, 295.) Perinteisen psykologisen sopimuksen periaatteiden keskiössä on työntekijän tarjoama lojaalius, sitoutuminen ja mukautuminen, sekä työnantajan tarjoama vakaa ja turvallinen työsuhte, uramahdollisuudet, koulutus ja kehitys sekä tuki vaikeuksia kohdatessa (Baruch 2001, 544). Toisin sanoen sopimuksen perustana on vaihtosuhteen tasapaino, lojaalius ja luottamus. Jos organisaatio menestyy, niin myös työntekijä menestyy, koska hän on ollut sitoutunut ja työpanoksellaan edesauttamassa menestyksen toteutumista. (Saari 2015, 147.) Uuden psykologisen sopimuksen mukaan työntekijän tulee tehdä pitkiä työpäiviä, ottaa enemmän vastuuta, hankkia laajempaa osaamista sekä sietää muutoksia sekä epävarmuutta, kun taas työnantaja tarjoaa tuloksellisuuteen perustuvaa palkkaa ja mahdollisuuden ylipäättään tehdä töitä (Baruch 2001, 544).

Uuden psykologisen sopimuksen kestävyyttä ja mielekkyyttä on kyseenalaistettu, koska sen mukaan hyötysuhde kääntyy työnantajan puolelle. Työntekijältä edelleen odotetaan sitoutumista, lojaaliutta ja työnantajan aseman turvaamista, mutta työnantajalla ei ole samanlaisia velvollisuuksia enää. (Järvensivu ym. 2014, 296.) Baruch (2001, 546) kuvailee tilannetta voitto-tappio-asetelmaksi työnantajalle, jossa organisaatio kerää taloudellisen hyödyn ilman, että sitoutuu työntekijöihin. Lyhyellä aikavälillä tilanne voi säilyä työnantajan etuna, mutta kun aikaväli muuttuu pidemmäksi, voi tilanne kääntyä tappio-voitto-asetelmaksi, koska parhaat työntekijät lähtevät organisaatiosta. Tämä osoittaa sen, että sopimuksen ollessa epätasapainossa, työntekijä pyrkii tasapainottamaan tilanteen tavalla tai toisella (Järvensivu ym. 2014, 296).

Koska uuden psykologisen sopimuksen myötä vaihtosuhteen tasapaino on häiriintynyt, on esitetty, että tarvittaisiin uusi sopimus. Tämän myötä työntekijä saisi takaisin vastaavissa määrin, mitä myös antaa. Näin saavutettaisiin taas tasapaino, joka on kriittinen tekijä toimivassa työsuhteessa. Ratkaisuna tähän on ehdotettu organisaation tarjoamien ammatillisten kehittymismahdollisuuksien takaamista, jolla edesautetaan uudelleen työllistymistä, kun työntekijä on menettänyt työnsä. (Baruch 2001, 545.) Saari (2015, 147) esittää, että Suomessa psykologinen sopimus tietotyöläisten joukossa on muuttumassa kohti tasapainoa. Tutkimuksen mukaan tietotyöläiset ovat sisäistäneet työelämän realiteetit, ja he tiedostavat, että heidän työuransa luultavasti tulee sisältämään useita eri työnantajia. Lisäksi tutkija havaitsi, että tietotyöntekijät arvostavat ammatillisen osaamisen kehitystä ja uusien taitojen oppi-

mista, ja se on korkealla heidän toivelistallansa. Ammatillinen ura on keskeistä ja sitä pyritään hallitsemaan aktiivisesti, jotta tavoitetaan mahdollisimman vakaa ura työelämän muutoksista huolimatta. Kuitenkin mahdollinen ristiriita nousee, kun organisaation tarjoama kehitysmahdollisuus ei tue työntekijän omaa urasuunnitelmaa. Tällöin kehitysmahdollisuus ei olekaan enää työntekijän saama oikeus vaan velvollisuus muiden joukossa.

Tämä uusi tasapainotettu psykologisen sopimuksen malli, jossa työntekijä ei enää relationaalisen psykologisen sopimuksen tapaan odota pitkäaikaista työsuhdetta, vaan panostusta hänen osaamiseensa ja urakehitykseen, voi olla ratkaisu. Kuitenkin työntekijät kaipaavat lojaaliusaspektia työsuhteessaan, joten organisaation on jollain keinolla täytettävä relationaaliseen sopimukseen liittyviä sosioemotionaalisia tekijöitä. Vain näin organisaatio saa sitoutettua työntekijän toivomukseen ajaksi sekä mahdollistaa työntekijän hyvinvointisuuden ja tuottavuuden. (Saari 2015, 149.) Työntekijän odotuksia työnantajaa kohtaan voidaan kuvata kolmijaolla, joka sisältää taloudellisen, sosioemotionaalisen sekä kehityksen tarpeen ulottuvuudet. Työntekijät odottavat saavansa oikeudenmukaista palkkaa. Lisäksi he kaipaavat sosioemotionaalista tukea, kuten välittämistä, arvostusta ja yhteisöllistä kokemusta. Kolmanneksi he odottavat työntekijän tukevan heidän ammatillista osaamistaan ja urakehitystä. (Bal ym. 2010, 475.) Kolmijaon ulottuvuudet tukevat Baruchin (2001) ja Saaren (2015) näkemystä siitä, että vinoutuneen psykologisen sopimuksen tasapainotus olisi mahdollista, kun työsuhteen pysyvyyttä korreloitaisiin tukemalla työntekijän kehitystä. Kuitenkin psykologisesta sopimuksesta ei katoa rationaalisen sopimuksen piirteet kokonaan, koska työntekijät silti kaipaavat muun muassa jonkintasoista molemmin puolista lojaaliutta, mielekästä työyhteisöä sekä oman työn arvostusta (Saari 2015, 147–149).

2.2.3 Selviytyjän syndrooma

Kuten edellä on kerrottu, niin henkilövähennyksistä selvinneet työntekijät kokevat laajasti erilaisia tunteita prosessin aikana ja sen jälkeen. Selviytyjän syndrooma (survivor syndrome) tarkoittaa jäljelle jääneiden työntekijöiden negatiivisia emotionaalisia ja asenteellisia reaktioita ja käyttäytymismalleja. Tyypillisesti työntekijät kokevat monia ongelmia, kuten motivaation puutetta, kyynisyyttä, epävarmuutta, moraalien heikkenemistä, vähentynyttä luovuutta ja merkittävää laskua organisaatioon sitoutumisessa. Lisäksi selviytyjät kokevat laajalla skaalalla erin tyypisiä negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, vihaa, syyllisyyttä, turhautumista, ahdistusta, turvattomuutta ja petetyksi tulemista. (Baruch & Hind 2000, 29–30; Ciancio 2000, 43–44; Travaglione & Cross 2006, 2.) Usein myös selviytyjien luottamus ja usko työnantajansa kohtaan on madaltunut ja heillä on huono mielikuva yrityksen huolenpidosta, eettisyydestä ja avoimuudesta (Baruch & Hind 2000, 30).

Selviytyjän syndrooma syntyy stressistä ja ahdistuksesta, jotka johtuvat henkilövähennyksiin liittyvästä pelosta ja epävarmuudesta (Baruch & Hind 2000, 30). Lisäksi sen syntyyn edesauttaa muutokset työssä sekä puutteet luottamuksessa johtoon, oikeudenmukaisuudessa ja hallinnan tunteessa (Mishra & Preitzer 1998, 573). Selviytyjän syndrooman syntyä selitetään psykologisen sopimuksen rikkomisella. Organisaatio rikkoo psykologisen sopimuksen, kun se ei enää täytä vaihtoteorian mukaisia sitoumuksia eli vastavuoroisuuden suhde on epätasapainossa. (Lv ym. 2023, 2.) Psykologinen sopimus tuo työntekijöille turvaa ja hallinnan tunteen. Henkilöstövähennysten myötä tuo turva ja hallinnan tunne katoaa. (Ciancio 2000, 44; Niehoff ym. 2001.) Toinen merkittävä sopimuksen rikkomisen ulottuvuus on se, että organisaatio on muuttanut sen yksipuolisesti, mikä on herättänyt vihaa ja epäluottamusta työntekijöissä (Sahdev 2004, 167). Näin työnantajan psykologisen sopimuksen rikkominen johtaa työntekijän selviytyjän syndrooman syntyyn, joka vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin ja käyttäytymiseen. Pahimmillaan se voi johtaa työntekijän poistumiseen organisaatiosta eli vapaaehtoiseen irtisanoutumiseen. (Niehoff ym. 2001, 94; Lv ym. 2023, 2.)

Selviytyjän syndrooman tutkimukset ovat painottuneet työntekijöiden kokemuksiin, mutta myös esihenkilöt voivat kokea selviytyjän syndrooman oireita. Heillä syndrooma heijastaa erilaista paineiden kokonaisuutta. Johto vaatii heiltä tuloksia, kun taas alaiset vaativat heiltä oikeudenmukaisuutta ja heidän tarpeiden huomioimista. Esihenkilöjen asema on näiden kahden vastakkaisen voiman puristuksessa. Esihenkilöt yleensä käyttävät erilaisia selviytymiskeinoja selviytyäkseen. Yksi selviytymiskeino on esimerkiksi, että he rationalisoivat tilanteen ajatellen, että ajat muuttuvat ja työntekijöiden on opittava sopeutumaan siihen. Reaktiot ovat osa psykologista kieltämistä, joka suojaa esihenkilöitä siltä, että heidän ei tarvitse tarkastella omaa rooliaan toisten elämän järkyttämisessä. Mitä korkeammalla johtamishierarkiassa ollaan, sitä syvemmälle kieltäminen on juurtunut ja sitä etäisemmäksi henkilökohtainen vastuu muuttuu. (Ciancio 2000, 45.)

Kirjallisuus viittaa siihen, että selviytyjien sitoutuminen, työtyytyväisyys, suorituskyky ja koettu organisaation tuki heikkenevät, samalla kun lähtöaiheet ja poissaolot lisääntyvät (Brockner ym. 2004; Datta ym. 2010, Lv ym. 2023). Kuitenkin uudemmat tutkimukset ovat tunnistanee tapauksia, joissa tällaisia syndrooman piirteitä ei ilmene, mikä viittaa siihen, että henkilöstövähennysten kirjallisuutta on saattanut leimata myytti (Baruch & Hind 2000; Travaglione & Cross 2006, 2). Baruchin ja Hindin (2000) tutkimus nostaa ristiriidan selviytyjän syndrooman kirjallisuudessa, koska tukijat eivät pystyneet havaitsemaan selviytyjän syndroomaa jäljelle jääneissä työntekijöissä laajojen toistuvien henkilöleikkausten jälkeen. Sen sijaan työntekijöiden kokonaisvaltainen työtyytyväisyys nousi. Tutkimuksessa mitattu työntekijöiden moraalinen tunne oli laskenut vain aavistuksen, joka tosin oli ollut jo matalalla tasolla ennen vähennyksiä. Lisäksi vapaaehtoinen vaihtuvuus tai poissaolot eivät kasvaneet.

Ainoastaan selkeä lasku mittaustuloksissa oli uskossa, että organisaatio välittäisi henkilökunnastaan. Tutkimustulosten perusteella tutkijat eivät mielestään pystyneet havaitsemaan selviytyjän syndrooma.

Kirjallisuudessa on annettu varovaista tukea Baruchin ja Hindin (2000) tulokselle. Travaglione ja Cross (2006) tutkivat selviytyjän syndroomaa ja he havaitsivat, että selviytyjän syndrooma on todellinen ilmiö, mutta että se voidaan myös mahdollisesti välttää. Tutkimuksessa tarkasteltiin selviytyjän syndroomaa väittämän pohjalta, jonka mukaan henkilövähennysten jälkeen työntekijöiden sitoutuminen, työtyytyväisyys, panostus, suorituskyky sekä koettu organisaation tuki heikentyvät, samalla kun poissaolot ja aiheet vaihtaa työpaikkaa lisääntyvät. Väittämälle löydettiin vain osittain näyttöä, kun vain osa mitatuista tekijöistä laski merkittävästi. Työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen, panostus, suorituskyky ja kohdennettu työtyytyväisyys laskivat merkittävästi ja poissaolot kasvoivat merkittävästi. Mutta työntekijöiden jatkuvuussitoutuminen, koettu organisaation tuki, yleinen työtyytyväisyys ja aikomukset vaihtaa työpaikka pysyivät melko stabiilina.

Travaglione ja Cross (2006, 8–9) löysivät selvät todisteet selviytyjän syndrooman olemassaolosta leikkausten jälkeen, mutta koska kaikki tarkastellut tekijät eivät olleet reagoineet vähennyksiin, he kuitenkin uskovat, että henkilövähennysten tehokkaalla hallinnalla voidaan varmistaa positiiviset reaktiot selviytyjiltä ja edistää henkilövähennysten onnistumista. Tutkimukset nostavat mahdollisuuden, että henkilövähennyksiä voidaan toteuttaa niin, että selviytyjän syndrooman oireiden syntyä voidaan hallita ja minimoida, ja jopa mahdollisesti estää sen synty kokonaan (Baruch & Hind 2000, 29; Travaglione & Cross 2006, 8–9).

2.2.4 Negatiivisten vaikutusten synnyn hallinta käytänteiden avulla

Oleellinen osa henkilövähennysten tavoitteiden saavuttamisesta on, miten työntekijät reagoivat muutokseen, ja toteutustapa, joka ottaa huomioon työntekijöiden negatiivisten tunteiden minimoimisen (Baruch & Hind 2000, 38; Appelbaum & Donia 2001a, 128; van der Voet & Vermeeren 2017, 231). Cameron (1994, 207) ehdottaa, että laadukkaiden parannusohjelmien käyttöönotto, organisaation uudelleensuunnittelu ja harkittu lähestymistapa irtisanomisten hallintaan auttavat välttämään selviytyjän syndrooman negatiivisia vaikutuksia. Johdon tulisi myös selvästi kommunikoida organisaatiolle visio, jota kohden organisaatio on menossa (Cameron 1994; Sahdev 2004, 190; van der Voet & Vermeeren 2017, 231).

Baruchin ja Hindin (2000, 34–35, 38) mukaan selviytyjän syndrooma voidaan välttää parhailla käytännöillä. Tutkimuksessa korostetaan reilua ja avointa prosessia, jossa työntekijät pääsevät osallistu-

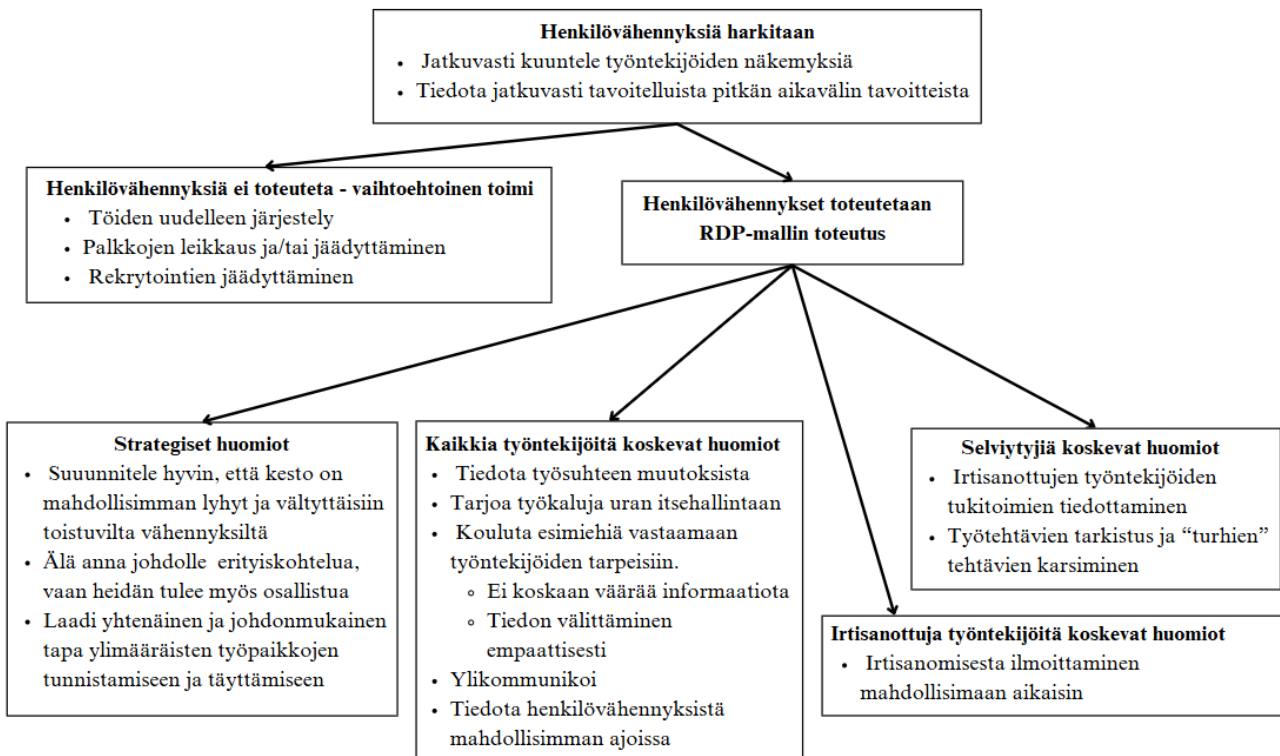
maan päätöksentekovaiheessa. Tutkimuksen tapausorganisaatiossa henkilövähennysten aiheuttamaa epätietoa ja ahdistusta hallittiin avoimella kaksisuuntaisella kommunikaatiolla. Tärkeä osa kommunikaatioita oli, että johto viesti selkeästi työntekijöille vähennysten tarpeiden syyt. Lisäksi organisaatio kiinnitti huomiota, että vähentämisten valintaprosessi oli reilu, tarkka ja oikeudenmukainen. Valintaprosessin aikana tunnistettiin selkeästi ne positiot, jotka leikattaisiin, ne, jotka siirtyisivät toisiin tehtäviin, ja ne, jotka pidettiin olennaisina nykyisissä tehtävissään ja jotka jäisivät. Organisaatio myös koulutti esihenkilöitä, jotta he pystyisivät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla irtisanomisia tehdessä.

Myös Sahdevin (2004) mukaan henkilövähennysten aikana toteutetut käytännöt ovat merkittäviä tekijöitä selviytyjän syndrooman synnyssä. Käytänteillä tarkoitetaan tässä yhteydessä toimia, joiden avulla henkilövähennykset implementoidaan ja toteutetaan, sekä kulttuurillista lähestymistapaa. Tutkimuksessa tarkkailtiin kahta organisaatiota, jossa toisen työntekijät reagoivat voimakkaasti negatiivisesti muutokseen ja toisessa työntekijät reagoivat päinvastaisesti. Molemmat yritykset viestivät organisaatiossa kattavasti henkilövähennysten syistä ja visiosta, sekä molemmilla oli monivuotinen kehitysohjelma vision saavuttamiseksi. Tutkimus nostaa hyvän lopputuloksen syiksi työntekijöiden osallistamisen ja heidän vastuun kasvattamisen operatiivisten käytäntöjen kehittämisessä, organisaatio tuen saatavuuden ja johdon läsnäolon organisaatiossa leikkausten aikana sekä kaksisuuntainen kommunikaation johdon ja työntekijöiden välillä. Lisäksi työntekijöitä koulutettiin ja heidän ammatitaitoaan kehitettiin. Kun taas huonojen tulosten syiksi annettiin johdon virheellinen kommunikaatio leikkausten aikana, joka antoi virheellisiä odotuksia työntekijöille ja rikkoi luottamusta. Johto ei myöskään ollut näkyvillä ja saavutettavissa työntekijöille muutoksen aikana sekä lisäksi johto ei kuunnellut ja reagoi työntekijän nostamiin ongelmiin uusista käytänteistä.

Näin ollen edellä esitetyt havainnot painottavat, että pelkkä makrotason strategian kehittäminen saaneeraus toteuttamiseksi ei riitä. Operatiivisella tasolla työskentelevien henkilöiden kyvykkyyden hyödyntäminen ja mikrotason hallinnan yksityiskohdat ovat keskeisiä vähentämisprosessin suhteelliselle onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Jatkuvan viestinnän ja tuen on oltava syvällisempää ja otettava huomioon selviytyjien käytännön huolenaiheet, erityisesti niiden, jotka osallistuvat järjestelmien ja prosessien uudistamiseen. (Sahdev 2004, 191.)

Appelbaum ja Donia (2001a; 2001b) ovat tutkimuksessaan keskittyneet selviytyjien negatiivisten vaikutusten minimoimiseen. Tutkijat ovat rakentaneet realistisen henkilövähennysten ennakkoesittely eli RDP-mallin (realistic downsizing preview) kirjallisuudessa ehdotettujen parhaiden käytäntöjen sekä käytännössä havaittujen seikkojen pohjalta. Mallin peruseriaate on, että käsittelemällä etukä-

teen henkilöstövähennyksiin liittyviä ongelmia, jotka ovat yhteydessä selviytyjien syndroomaan, voidaan vähentää niiden kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin. Organisaation tulisi ottaa RDP-malli välittömästi käyttöön, kun päätös henkilövähennyksistä on tehty. RDP-malli on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. RDP-malli selviytyjän syndrooman minimoimiseen (Appelbaum & Donia 2001b, 201)

Esihenkilöiden rooli ja kommunikaatio ovat onnistuneen RDP-mallin käytön kriittiset elementit. Hyvin koulutetut ja empaattiset esihenkilöt ovat olennaisia työyhteisön sopeutumisen ja tasapainon kannalta sekä henkilövähennysten aikana että niiden jälkeen. Työntekijät kaipaavat informaatio läpi henkilövähennysprosessin, ja esihenkilöt, johdon rinnalla, ovat merkittävässä roolissa viestinnässä ja informaation jakamisessa. Esihenkilöt ovat myös ratkaisevassa asemassa vähennysten jälkeen työntekijöiden motivoinnissa ja sopeutumisessa. Työntekijöille on tärkeää kertoa vähennysten taustalla olevista syistä ja tukea heitä läpi prosessin olemalla läsnä ja saavutettavissa. Kommunikaatiolla on myös suuri merkitys prosessin aikana ja sen jälkeen. Sen avulla varmistetaan, että työntekijät ovat tietoisia ja ymmärtävät tapahtuvat muutokset ja organisaation uuden suunnan. Tietoa on hyvä jakaa sekä virallisten että epävirallisten kanavien kautta, stressaavan tilanteen vuoksi tiedon ylikommunikointi on suotavaa. Osa johdon viestintää on myös, miten irtisanottuja työntekijöitä kohdellaan. Irtisanottuja tulee kohdella arvollisesti, ja heitä tulee tukea uuden työpaikan löytämisessä. (Appelbaum & Donia 2001b, 203–205.)

RDP-mallin neljä keskeistä osa-alueetta ovat strategiset huomiot sekä huomiot, jotka kohdistuvat kaikkiin työntekijöihin, sekä lisäksi myös erikseen irtisanottuihin työntekijöihin että jäljelle jääviin työn-

tekijöihin. Organisaation tulisi strategisesti huomioida, että henkilövähennyksiä harkittaessa on tärkeää arvioida huolellisesti niiden syyt ja pitää vähennyksiä viimeisenä keinona, vasta kun kaikki muut vaihtoehdot on tutkittu tai käytetty. Organisaation tulisi ennen lopullista päätöstä tiedottaa työntekijöilleen tilanteesta ja ottaa heidän näkemyksensä huomioon, mikä voi auttaa välttämään vähennyksiä tai ainakin lisätä työntekijöiden osallisuuden tunnetta. Vähennysten tulee aina perustua pitkän aikavälin tavoitteisiin, jotka ovat selkeitä ja ymmärrettäviä koko organisaatiolle. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta on keskeistä, että myös johto jakaa taloudelliset uhraukset vaikeina aikoina. Vähennysten toteutuksen tulisi olla mahdollisimman nopea ja hyvin suunniteltu, jotta prosessi ei veny tarpeettomasti. Lisäksi henkilövähennykset tulisi toteuttaa kerralla eikä useissa erissä, jotta vältetään jatkuvaa epävarmuutta. Ylimääräisten työpaikkojen tunnistamisessa on käytettävä johdonmukaista ja tasapuolista menetelmää, esimerkiksi arvioimalla työntekijöitä ansioiden, työsuhteen pituuden tai tehtäväalueiden perusteella. Tämä varmistaa, että prosessi koetaan oikeudenmukaiseksi. (Appelbaum & Donia 2001b, 200–202.)

Kun henkilövähennyksiä suunnitellaan, organisaation tulisi huomioida asioita, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Henkilöstövähennykset vaikuttavat työntekijöiden työsuhteeseen, joten organisaation tulee määrittellä uusi työsuhte riippumattomaksi vanhasta työsuhteesta. Työntekijöitä tulee muistuttaa heidän vastuistaan ja organisaation vastuista, sekä organisaation uudet tavoitteet ja strategia tulee viestiä ja viedä jokapäiväiseen työhön johdonmukaisesti. Työntekijöille on tarjottava työkaluja uransa hallintaan, jotta he voivat kehittää työmarkkinoilla tarvittavia taitoja ja vähentää riippuvuuttaan työnantajasta. Esihenkilöiden kouluttaminen on tärkeää, jotta he voivat tukea sekä irtisanottuja että jäljelle jääviä työntekijöitä. Heidän tulee aina välttää virheellistä tiedottamista ja olla mahdollisimman rehellisiä tulevista muutoksista. Organisaation menestys henkilöstövähennysten jälkeen riippuu vahvasti johdon uskottavuudesta. Tiedonvälityksen tulee olla empaattista ja työntekijöiden huolia kuuntelevaa. Lisäksi tiedottamista tulisi toteuttaa runsaasti ja monikanavaisesti, jotta se varmasti tavoittaa kaikki työntekijät. (Appelbaum & Donia 2001b, 202.)

Organisaation tulisi viestiä henkilövähennysten päätöksestä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näin työntekijät pystyvät valmistautumaan halutessaan urakehityksen seuraaviin askeleihin. Irtisanottaville työntekijöille irtisanomisesta tulee ilmoittaa niin aikaisin kuin on vain mahdollista. Itse irtisanominen tulee tehdä eettisellä tavalla. Esihenkilöiden tulisi keskustella työntekijöiden kanssa yksilöllisesti, jotta apua voidaan kohdentaa kullekin työntekijälle heidän tietonsa saatuaan. Organisaation tulee myös viestiä tukitoimistaan, jotka auttavat irtisanottuja työntekijöitä. Näin jäljelle jäävät työntekijät kokevat, ettei organisaatio jätä irtisanottavia työntekijöitä huomiotta. Johdon tulee muistaa, että henkilövähennys prosessi ei pääty irtisanomisiin, vaan se jatkuu selviytyneiden keskuudessa

vielä vähennysten jälkeenkin. Henkilövähennysten jälkeinen aika on kriittistä uusien toimintamallien luomisessa ja organisaatiokulttuurin muokkaamisessa. Tässä vaiheessa organisaatio valmistautuu uusiin haasteisiin, ja työntekijöiden on tärkeää tietää ja ymmärtää johdon uusi visio sekä organisaation uusi suunta. Rehellinen, avoin ja säännöllinen viestintä estää työntekijöitä täyttämästä tiedonpuutteita omilla oletuksillaan ja huhuilla, jotka yleensä perustuvat pahimpiin mahdollisiin skenaarioihin. Lisäksi koska henkilöstövähennykset pakottavat jäljelle jäävät työntekijät ottamaan enemmän työtehtäviä vastuulleen, johdon tulisi aktiivisesti tunnistaa ja karsia tarpeettomia tehtäviä, jotta työntekijöiden aika ja energia voidaan kohdistaa aidosti merkittäviin tehtäviin. Johdon tulisi myös suunnitella täydennyskoulutusta, jotta työntekijät olisivat paremmin valmistautuneita lisääntyneeseen työtaakkaan. (Appelbaum & Donia 2001b, 202–203, 206.)

3 Työntekijöiden sitoutuminen

3.1 Sitoutumisen määritelmä ja merkitys työelämässä

Organisaatiositoutuminen tarkoittaa työntekijän emotionaalista kiintymystä, samastumista ja sitoutumista tiettyyn organisaatioon. Se on keskeinen tekijä pätevien työntekijöiden säilyttämisessä, sillä vain tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita jatkamaan työskentelyään organisaatiossa ja panostamaan merkittävästi sen tavoitteiden saavuttamiseen. (Gandhi & Hyde 2016, 75.) Meyer ja Allen (1991, 67) kuvailevat sitoutumista psykologiseksi tilaksi, joka heijastaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja ohjaa hänen aikomustaan pysyä tai irtautua organisaatiosta. Sitoutunut työntekijä kuvaillaan henkilönä, joka pysyy organisaatiossa mukana niin hyvinä kuin huonoina aikoina, käy töissä säännöllisesti ja tekee täyden työpäivän. Klein ja muut (2012, 137) määrittelevät sitoutumisen tahdonalaiseksi psykologiseksi siteeksi, joka kuvastaa omistautumista ja vastuuntuntoa tiettyä kohdetta kohtaan.

Nämä asiat huomioon ottaen, organisaation näkökulmasta katsottuna sitoutunut työvoima vaikuttaa selkeästi olevan työnantajan etu (Meyer & Allen 1997, 3). Toisaalta sitoutuminen voidaan nähdä myös työnantajan ja työntekijän välisenä yhteisenä hyötynä, joka luo myönteisen kehän yrityksen menestyksen ja työntekijän työhyvinvoinnin välillä. Työhön liittyvä sitoutuminen voi kohdistua ja liittyä moneen eri tekijään organisaatioon kohdistuvan sitoutumisen lisäksi, kuten omaan työhön, omaan kehittymiseen ja työuraan. Työntekijä voi tuntea sitoutumista eri tekijöihin myös samanaikaisesti. (Klein, ym 2012, 132; Järvensivu ym. 2020, 239.) Sitoutumisen tunne yksilössä nähdään kehittyvän luonnostaan. Jos työntekijän sitoutuminen työnantajaan vähenee, oletetaan sen kohdistuvan johonkin muuhun, kuten esimerkiksi omaan työuraan ja ammattiin tai työntekijän yksityiselämän tekijöihin, kuten harrastuksiin. Työntekijä, joka on haluton sitoutumaan työnantajaan, voi alkaa arvioida taitojaan ja kokemustaan organisaation ulkopuolisilla työmarkkinoilla. (Meyer & Allen 1997, 5–6.)

Kun työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon, tämä luo vakautta työyhteisössä (Zarwi ym. 2023, 642). Korkeasti sitoutuneet työntekijät ovat valmiita käyttämään aikaa ja energiaa ja vaivaa työhönsä ja organisaatioon (Pham ym. 2023, 2268). Lisäksi sitoutuneet työntekijät voivat luottaa toistensa ammatilliseen toimintaan, mikä voi johtaa parempaan suoritukseen ja työtyytyväisyyteen. Tämä voi myös heijastua työnantajan toimiin. Jos työnantajat voivat luottaa työntekijöidensä pysyvän sitoutuneina, se voi vähentää valvonnan tarvetta ja lisätä heidän halukkuuttaan investoida työntekijöiden ammatilliseen kehitykseen. Kun taas työpaikka epäonnistuu sitouttamaan työntekijöitään yleensä

tämä johtaa korkeaan vaihtuvuuteen. Tämä nostaa yrityksen kustannuksia. Lisäksi jos suuri vaihtuvuus huomataan työmarkkinoilla, se voi mahdollisesti johtaa mainehaittaan. (Zarwi ym. 2023, 642.)

Sitoutumisen hyödyt työntekijälle on monitahoisempi kysymys ja siihen vaikuttavat yksilölliset tarpeet ja tavoitteet. Työskentelemällä saa rahaa, jolla voi maksaa laskut ja antaa keinon tyydyttää elämän perustarpeet; mutta pelkästään tämä ei saa työntekijää luomaan syvää sitoutumista työnantajansa kohtaan. On ilmeistä, että muut asiat mitä organisaatiot mahdollisesti tarjoavat ovat arvokkaita työntekijöille, kuten merkityksellinen ja haastava työ, mielenkiintoiset työkaverit ja yhteistyökumppanit sekä mahdollisuus kehittää itseään ja oppia uusia taitoja. (Meyer & Allen 1997, 3; Järvensivu ym. 2020, 240.) Nämä tekijät vaikuttavat myös työntekijän työtyytyväisyyteen, jolla on positiivinen vaikutus työntekijän organisaatiositoutumiseen. Työtyytyväisyys kuvailaan olevan työntekijän subjektiivinen kokemus ja arvio työstään, joka ilmenee miellyttävänä ja positiivisena tunnetilana. Organisaatio voi tukea työntekijän työtyytyväisyyttä, ja näin sitoutumista, kiinnittämällä huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja toiveisiin. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työssään, heillä on vahvempi halua pysyä organisaatiossa ja antaa panoksensa sen toimintaan. (Sagituly & Guo 2021, 547–548.)

Fantahun ja muiden (2023, 6–8) tutkimuksen mukaan sitoutumisen tunne rakentuu monesta eri tekijästä ja näin sitoutumisen tunnetta voidaan vahvistaa monella eri tavalla. Ensinnäkin työtyytyväisyys on positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen. Varsinkin tyytyväisyys työympäristöön sekä arvostuksen tunne ovat tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta. Myönteinen työympäristö vahvistaa turvallisuuden ja mukavuuden tunnetta työntekijöissä sekä työntekijöiden roolin ja panoksen tunnustaminen vaikuttaa heidän kokemukseensa omasta arvostaan organisaatiossa. Toiseksi tutkimuksessa havaittiin, että tyytyväisyys esihenkilön tukeen ja työkuorman kohtuullisuuteen oli merkittävästi yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Tätä voidaan selittää sillä, että työntekijät saattavat nähdä esihenkilön organisaation edustajana ja ilmaista suhtautumistaan organisaatioon suhtautumisellaan esihenkilöön. Kolmanneksi johtamistyyli, jossa yhdistyy ihannoitu vaikutusvalta, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulaatio ja yksilöllinen huomiointi, tukee parhaiten sitoutumista. Tällainen johtajuus välittää seuraajilleen organisaation vision ja mission, ansaitsee työntekijöiden kunnioituksen ja luottamuksen sekä tarjoaa tukea, kannustusta ja kehittymismahdollisuuksia. Oikeanlaisella johtamistyyllillä työntekijät kokevat vahvan henkilökohtaisen yhteyden johtoon ja ylittävät oman etunsa, koska he ovat motivoituneita ja inspiroituneita saavuttamaan heiltä odotetut tavoitteet. Lopuksi työntekijöiden voimaantumisella on myös merkittävä yhteys sitoutumiseen. Työntekijät, jotka kokevat olevansa voimaantuneita työssään, kokevat suurempaa autonomiaa ja hallintaa työssään, luottavat osaamiseensa ja uskovat voivansa vaikuttaa asioihin. He ovat usein vahvoja, itsevarmoja yksilöitä, jotka ovat sitoutuneet merkityksellisiin tavoitteisiin ja osoittavat aloitteellisuutta niiden saavuttamiseksi.

Työntekijöiden sitoutumiseen on liitetty myös työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus. Arvojen yhteensopivuudella on useita merkittäviä vaikutuksia. Kun työntekijöiden arvot vastaavat työnantajaorganisaationsa arvoja, he ovat tyytyväisempiä työhönsä, haluavat ylläpitää työsuhdetta ja samaistuvat organisaatioon. Työntekijät, jotka samaistuvat organisaatioon kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat valmiimpia tekemään ylimääräisiä tekoja organisaation vuoksi ja heidän sitoutumisensa on korkeampaa. (Stazyk & Davis 2021, 40.)

Vaikka sitoutunut työvoima on suuri etu työnantajalle, voi siitä olla myös joitain haittapuolia. Esimerkiksi työntekijöiden ”sokea” sitoutuminen, jossa työntekijät vain hyväksyvät organisaation tilanteen, voi johtaa siihen, että organisaatio menettää kykynsä innovoida ja sopeutua uuteen. Luonnollisesti sitoutumisesta voi olla haittaa myös työntekijälle, koska joku toinen työnantaja voi tarjota paremman työsuhteen etuineen. Työntekijän aikaa ja energiaa kuluu töissä, eikä ne näin ollen ole käytävissä muualla, esimerkiksi perheelle tai harrastuksiin. Lisäksi korkea sitoutumisen taso voi mahdollisesti johtaa siihen, että työntekijän kehityshalu vähenee, mikä puolestaan voi heikentää hänen valmiuttaan ylläpitää tai kehittää työmarkkinoilla tarvittavaa osaamista. (Meyer & Allen 1997, 3.)

Viime aikoina sitoutumisen kirjallisuudessa on nousut milleniaalien, eli noin vuosien 1980–2000 välillä syntyneiden, uudet tarpeet ja urakäyttäytyminen. Milleniaalit ovat niin sanottu ensimmäinen diginatiivi sukupolvi, joilla on ollut pääsy internetiin läpi elämän. He ovat tottuneet nopeisiin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joita ovat vauhdittaneet teknologian kehitys, kuten internet ja matkapuhelimet. Vuonna 2025 milleniaalien arvioidaan olevan 75 % työvoimasta, joten on tärkeää ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän työelämän käyttäytymisen. Kirjallisuudessa on huomattu, että tämä nuorempi sukupolvi ei välttämättä sitoudu työnantajaan samalla tavalla kuin vanhemmat sukupolvet, vaan muilla tekijöillä, kuten arvojen kohtaamisella, vapaa-ajan ja työn tasapainolla sekä omalla työuralla etenemisellä on suurempi merkitys. (Morrell & Abston 2018, 107–109; Zarwi ym. 2023; 646–647.) Gallupin tekemän tutkimuksen mukaan milleniaalit ovat vähiten sitoutunut sukupolvi, jopa 55 % milleniaaleista ei tunne sitoutumista työnantajaansa kohtaan. Viimeisimmän vuoden aikana 21 % milleniaaleista on vaihtanut työpaikkaa, joka on kolme kertaa enemmän kuin vanhemmat sukupolvet. Gallup arvioi, että milleniaalien työpaikanvaihdoksista aiheutuu Yhdysvaltain taloudelle vuosittain 30,5 miljardin dollarin kustannukset. (Gallup 1.2.2025.)

Tuoreet tutkimukset tämän nuoremman sukupolven sitoutumisen tunteen heikkoudesta ja sen aiheuttamista seuraamuksista on merkittäviä. Ne aiheuttavat yritykselle kasvavia henkisen pääoman menetyksiä ja kasvattavat rekrytointi- ja koulutuskuluja. Työnantajan täytyy pystyä houkuttelemaan uusia työntekijöitä, mutta samaan aikaan heidän täytyy kiinnittää huomioita, miten he aikovat sitouttaa

työntekijänsä. Näin työnantajan tulisi olla tietoinen mitkä tekijät tukevat työntekijän sitoutumisen tunnetta, jotta pystyvät vahvistamaan tunnetta niiden kautta ja sitouttamaan työntekijät tehokkaammin organisaatioon.

3.2 Motivaatio ja sitoutuminen

3.2.1 Motivaatio käsitteenä ja itsemääräytymisteoria

Motivaatio ohjaa yksilön käyttäytymisen suuntaa, voimakkuutta ja kestoja sekä vaikuttaa tapaan toimia tietyllä tavalla. Suunnalla tarkoitetaan valintaa, mitä pyritään tekemään. Voimakkuudella tarkoitetaan ponnistusta, kuinka kovasti yritetään. Kestolla tarkoitetaan sinnikkyyttä, kuinka kauan jatketaan yrittämistä. (Locke & Latham 2004, 388; Armstrong 2015, 60.) Yksilö motivoituu, kun hän odottaa, että tietty toimintatapa johtaa tavoitteen saavuttamiseen ja palkintoon, joka tyydyttää tarpeet ja toiveet (Armstrong 2015, 60).

Motivaatio käsittää sisäiset tekijät, jotka kannustavat toimintaan, sekä ulkoiset tekijät, jotka voivat houkutella toimintaan (Locke & Latham 2004, 388). Ulkoisella motivaatiolla viitataan toimintaan, jota ajaa jokin saatava ulkoinen hyöty, kuten esimerkiksi bonus tai muu kannuste (Deci ym. 2017, 21). Myös mahdolliset rangaistukset ovat osa ulkoista motivaatiota, koska ne ohjaavat toimintaa (Pham ym. 2023, 2265). Ulkoisilla motivaattoreilla voi olla voimakas ja välitön vaikutus, mutta se ei välttämättä kestä pitkään (Armstrong 2015, 60). Sisäisellä motivaatiolla viitataan toimiin, joista motivaatio löytyy itse toiminnasta. Yksilö on kiinnostunut toiminnasta ja hän saa mielihyvää sen tekemisestä. (Deci ym. 2017, 21.) Sisäistä motivaatiota tukee, kun toiminta tai työtehtävä tuntuu tärkeältä, kiinnostavalta ja haastavalta. Lisäksi se, että tekijällä on autonomia toiminnan suhteen, ja hänellä on mahdollisuus saavuttaa asetettu tavoite. Sisäisen motivaation kannalta tärkeää on myös, että tekijä pystyy käyttämään omia taitojaan ja kykyjään ja kehittämään niitä. (Armstrong 2015, 60.) Sisäisesti motivoituneilla henkilöillä on taipumus saavuttaa korkealaatuinen suoritus ja hyvinvointi (Deci ym. 2017, 21). Sisäinen motivaation tekijöillä on todennäköisemmin syvempi ja pidempi vaikutus kuin ulkoisen motivaation tekijöillä, koska motivaatio on synnynnäisesti jo tekijällä (Armstrong 2015, 60). Kuitenkin molemmat motivaatiotyypit ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön suoriutumiseen (Pham ym. 2023, 2265).

Decin ja Ryanin (1985) itsemääräytymisteoria (self-determination theory) keskittyy motivaatiotekijöihin, ja sen avulla on tutkittu, mikä edistää korkealaatuista ja kestävä motivaatiota sekä työntekijöiden sitoutumista. Teoria on kehittynyt sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuksesta. (Deci ym. 2017, 19.) Itsemääräytymisteorian keskeisen ajatuksen mukaan ihmisellä on kolme synnynnäistä tar-

vetta, jotka ovat autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuuden tunteelle. Autonomialla tarkoitetaan ihmisen tarvetta vapaan tahtoon, ja halusta saada päättää omista toimistaan. Pätevyydellä viitataan ihmisen tarvetta olla riittävän pätevä halutun laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Yhteenkuuluvuuden tunteella tarkoitetaan ihmisten tarvetta olla yhteydessä muihin ihmisiin ympärillä, välittää ja tulla välitetyksi. Sosiaaliset ympäristöt, kuten työpaikat, mahdollistavat yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen, tukevat autonomisen motivaation syntyä, edistävät psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia sekä tehostavat yksilön suoriutumista. (Deci & Ryan 2000, 231–234.)

Autonominen eli itseohjautuva motivaatio tarkoittaa, että yksilöt osallistuvat toimintaan halukkaasti, omasta aloitteestaan ja valinnastaan (Deci ym. 2017, 20). Toisin sanoen yksilöt osallistuvat toimintaan syistä, jotka ovat sisäisesti omaksuttuja, eikä ulkoisten paineiden ohjaamia (Galletta ym. 2016, 452). Usein autonomisesti motivoituneet toiminnot ovat sisäisesti motivoituneita. Työelämän kannalta ehkä vielä tärkeämpää on kuitenkin se, että myös ulkoisesti motivoituneet toiminnot voivat tietyissä olosuhteissa olla autonomisesti motivoituja. Eli niitä voidaan tehdä aidosti ja energisesti. Kun työntekijät hahmottavat työnsä merkityksen ja tarkoituksen, kokevat autonomiaa tehtäviensä suorittamisessa sekä saavat selkeää palautetta, kannustusta ja tukea työssään, ovat he todennäköisesti autonomisesti motivoituneita. Tämä johtaa parempaan ja luotettavampaan suoriutumiseen, tehokkaampaan oppimiseen ja parempaan sopeutumiseen. Sen sijaan, jos motivaatio on ulkoisesti kontrolloitua esimerkiksi ehdollisten palkkioiden tai vallankäytön kautta, se voi kaventaa työntekijöiden ponnistelujen laajuutta, tuottaa lyhyen aikavälin tuloksia tietyissä tavoitteissa, mutta samalla aiheuttaa haitallisia seurauksia pidemmällä aikavälillä, kuten heikentyneitä työpanosta ja sitoutumista. (Deci ym. 2017, 20.)

3.2.2 Motivaation vaikutus sitoutumiseen

Motivaation vaikutus työntekijöiden organisaatiositoutumiseen on merkittävä (Salleh ym. 2016, 142; Sagituly & Guo 2021, 545; Nurwisda ym. 2022, 165). Motivaatio toimii tärkeänä ennustajana sille, kuinka omistautuneita työntekijät ovat käyttämään aikaa ja energiaa organisaatiossa (Sagituly & Guo 2021, 546). Motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita, kokevat vähemmän stressiä ja nauttivat työstään (Salleh ym. 2016, 139). Varsinkin sisäisen motivaation tekijät ovat merkittäviä sitoutumisen kannalta, mutta myös ulkoisen motivaation tekijät tukevat sitoutumista. Sisäisen motivaation tekijöistä varsinkin työn monipuolisuus, omien kykyjen hyödyntäminen, saavutukset, moraalisten arvojen yhteneväisyys, turvallisuus, itsenäisyys ja sosiaalinen asema ovat merkittäviä sitoutumisen kannalta. Vastaavat ulkoiset tekijät ovat: organisaation käytännöt, uralla eteneminen, tunnustuksen saaminen ja työtoverit. (Sagituly & Guo 2021, 560–561.)

Motivaatio on usein keskeisessä roolissa yksilöiden kyvyssä hallita työympäristöään ja suorittaa tehtävänsä tehokkaasti (Pham ym. 2023, 2268). Motivaatio ei ainoastaan vaikuta yksilön taitojen ja kykyjen hankintaan, vaan myös siihen, miten ja missä määrin näitä taitoja ja kykyjä hyödynnetään (Locke & Latham 2004, 388). Vahvasti motivoituneet työntekijät ilmentävät usein suurta tarvetta oppia uutta tietoa ja taitoja sekä kerryttää kokemusta parantaakseen työsuoritustaan (Pham ym. 2023, 2268). Sen sijaan motivoitumattomat työntekijät voivat lisätä poissaolojen määrää ja suoriutua heikosti töistään (Salleh ym. 2016, 139). Nämä työntekijät voivat tuntea itsensä epäpäteviksi, joka voi lopulta johtaa työpaikan jättämiseen (Pham ym. 2023, 2268.)

Gagnén ja tutkimusryhmän (2008, 223–224) mukaan sitoutumisen kohde on se, mihin toiminta suuntautuu, kun taas motivaatio on varsinainen toiminnan liikkeellepaneva voima. Näin tutkijat esittävät, että motivaatio on organisaatiositoutumisen perusta, ja motivaatioon liittyvä luonne vaikuttaa siihen, millainen sitoutumisen tyyppi työntekijälle kehittyy. Toisin sanoen, kun työntekijä joko haluaa, kokee velvollisuudekseen tai tuntee pakkoa suorittaa työtehtäviään, hänen sitoutumisen tunteensa on joko kiintymystä, velvollisuutta tai hän tuntee, että hän on jumissa organisaatiossa. Näin motivaatio vaikuttaa suoraan sitoutumiseen, mikä puolestaan johtaa työntekijän suoriutumiseen työssään.

Kirjallisuudessa on noussut, että motivaation lisäksi myös työtyytyväisyyden on havaittu olevan positiivisesti suhteessa sitoutumiseen (Manalo ym. 2019, 133; Sagituly & Guo 2021, 559; Nurwisda ym. 2022, 165). Manalon ja muiden (2019, 133) mukaan motivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on merkittävä positiivinen vaikutus organisaatiositoutumiseen ja työpanokseen. Sagitulyn ja Guon (2021, 559–560) tutkimus tukee näitä tuloksia. Tutkimus osoittaa, että työtyytyväisyys toimii välittävänä muuttujana työmotivaation ja organisaatiositoutumisen välisessä suhteessa. Tutkimuksessa todetaan, että motivaatio vaikuttaa merkittävästi ja positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Lisäksi työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan johtotehtävissä olevat työntekijät ovat motivoituneempia, tyytyväisempiä ja sitoutuneempia kuin alemman tason työntekijät. Työnuran pituudella on merkitystä motivaation ja tyytyväisyyden kannalta. Tutkimus nostaa, että työuran keskivaiheilla olevilla työntekijöillä on korkein motivaatio, kun taas työuran loppupuolella työntekijät ovat enemmän tyytyväisiä ja sitoutuneita.

Pham ja muut (2023) tutkivat autonomisen eli itseohjautuvan motivaation vaikutusta sitoutumiseen. Tutkimuksen kohteena olivat kehittyvistä maista lähtöisin olevat matalan osaamistason ulkomaalaiset työntekijät, jotka työskentelevät kehittyneessä maassa. Tutkimuksen mukaan sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio ovat positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen. Lisäksi tutkimuksen mukaan ulkoinen motivaatio vahvistaa sisäisen motivaation vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Näin työnteki-

jöiden sitoutuminen perustuu heidän sisäiseen motivaatioonsa kehittää itseään ja edistää uraansa, mutta he panostavat työhönsä vielä enemmän, jos heillä on mahdollisuus saada lisäpalkkioita ja välttää kielteisiä seurauksia. Galletta tutkijaryhmineen (2016, 457) tutkivat myös autonomisen motivaation vaikutuksia. Tutkijat havaitsivat, että organisaation tuki ja työn autonomia ovat keskeisiä autonomisen motivaation kehittymisessä. Lisäksi nämä tekijät myös edesauttavat muita positiivisia työelämän vaikutuksia, kuten tunneperäisen sitoutumisen kehittymistä, parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää halua irtisanoutua.

3.3 Teorioita sitoutumisesta

3.3.1 Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli

Meyer ja Allen (1991) ovat esittäneet, että sitoutumista voidaan kuvata kolmen komponentin mallilla, joka ilmentää työntekijän halua, tarvetta ja velvollisuutta jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Nämä sitoutumisen kolme osatekijää ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän kiintymystä, samastumista ja osallistumista organisaatioon. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät jakavat organisaation vision ja arvot, ja jatkavat työskentelyä organisaatiossa, koska he haluavat tehdä niin. (Meyer & Allen 1991, 67–68.) Affektiivinen sitoutuminen ilmenee työntekijän tunnesiteenä organisaatioon, jota vahvistavat arvostuksen ja luottamuksen kokemukset sekä myönteinen suhde työyhteisöön. Tällainen sitoutuminen heijastuu myönteisenä asenteena työtä kohtaan, korkeana työpanoksena ja halukkuutena jatkaa organisaation palveluksessa. (Järvensivu ym. 2020, 240.) Jatkuvuussitoutunut työntekijä tiedostaa työpaikan vaihdoksesta aiheutuvat haitat ja kulut, ja tästä syystä päättää jäädä organisaatioon. Jatkuvuussitoutuneen työntekijän päätökseen lähteä yrityksestä vaikuttaa palkan suuruus sekä muiden mahdollisten etujen menettäminen. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tuntemaa moraalista velvollisuutta jatkaa työskentelyä organisaatiossa tai muuten hän voisi jättää yrityksen tai työkaverit pulaan. (Meyer & Allen 1991, 67–68.)

Meyerin ja Allenin (1991, 67–68) mukaan sitoutumisen jaottelu tulisi nähdä sitoutumisen osatekijöinä eri sitoutumistyyppien sijaan, koska työntekijä voi kokea samaan aikaan kaikkia kolmea sitoutumisen osatekijää eriasteisesti. Työntekijä voi tuntea esimerkiksi voimakasta kiintymystä organisaatiota kohtaan ja samaan aikaan velvollisuuden tunnetta jäädä organisaation. Tutkijoiden mukaan työntekijöiden sitoutumisesta voidaan saada parempi kuva, kun tarkastellaan kaikkien kolmen sitoutumisen muodon kokonaisvaltaista vahvuutta sen sijaan, että keskitytään luokittelemaan sitoutumista yhteen tiettyyn tyyppiin.

Affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen liittyvät työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa ja jokainen sitoutumisen muodon on havaittu korreloituvan negatiivisesti työntekijöiden aikomusten kanssa lähteä organisaatiosta sekä vapaaehtoisen irtisanoutumiskäyttäytymisen kanssa. (Kuean ym. 2010; Simo ym. 2010; Oprescu 2012.) Varsinkin affektiivisellä sitoutumisella on huomattu olevan vahvin negatiivinen vaikutus vapaaehtoisen irtisanoutumishalukkuuden kanssa (Meyer & Allen 1997, 26; Kuean ym 2010; Oprescu 2012). Kuitenkin työntekijöiden sitoutumisen tunne ja sen laatu vaikuttaa moneen muuhunkin tekijään heidän työsssänsä. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat kaikkein arvokkaimpia organisaatiolle (Meyer & Allen 1997, 24). Affektiivisellä sitoutumisella on tutkimuksissa todennettu olevan positiivinen vaikutus muuan muassa työntekijän haluun olla töissä eli poissaolojen määrän laskemiseen (Hackett ym. 1994; Somers 1995; Woods ym. 2012) sekä työtehtävissä suoriutumiseen ja panostamiseen (Bycio ym. 1995; Shao ym. 2022). Samankaltaisia, joskin heikompia vaikutuksia on raportoitu normatiivisen sitoutumisen osalta (Meyer & Allen 1997, 38; Woods ym. 2012).

Kuten affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen kohdalla, jatkuvuussitoutuneet työntekijät eivät todennäköisesti lähde organisaatiosta. Kun affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen ohjaa työntekijöiden käytöstä positiivisesti myös muilla osa-alueilla organisaatiossa, jatkuvuussitoutuminen ei todennäköisesti tee samaa. Vahvaa jatkuvuussitoutumista tuntevat työntekijät saattavat olla heikompia suoriutujia työtehtävissään. Lisäksi he tekevät vähemmän työyhteisöä tukevia toimia, jotka ylittävät toimenkuvan rajat, ja heillä on enemmän haitallista käyttäytymistä kuin heillä, joiden jatkuvuussitoutuminen on heikompaa. (Meyer & Allen 1997, 33, 38.)

Meyer ja Allen (1997, 40) ovat pohtineet syitä miksi jatkuvuussitoutuminen yhdistyy negatiiviseen työskentelykäyttäytymiseen. On mahdollista, että vahvan jatkuvuussitoutumuksen omaavat työntekijät kokevat olevansa loukussa tilanteessa, jossa vaihtoehdot näyttävät rajallisina. Tällöin jotkin käyttäytymismallit voivat muodostua selviytymiskeinoiksi tilanteen hallitsemiseksi. Toinen mahdollisuus on, että jotkut työntekijät, jotka tuntevat olevansa loukussa organisaatiossaan, reagoivat tilanteeseen vihalla ja käyttäytyvät sen mukaisesti, mikä johtaa heikompilaatuiseen työhön. On myös mahdollista, että vahva jatkuvuussitoutuminen herättää avuttomuuden kaltaista tunteita. Työntekijät, jotka tiedostavat olevansa sidottuja organisaatioon ja uskovat, etteivät voi tehdä tilanteelle mitään, he reagoivat vihan sijaan passiivisella liukuhihnamaisella tavalla.

Meyer tutkimusryhmineen (2002) ovat tutkineet mitkä tekijät vaikuttavat affektiivisen sitoutumisen syntymiseen. Affektiivisen sitoutumisen syntyyn vaikuttaa työntekijän yleinen korkea työtyytyväisyys. Lisäksi affektiivisen sitoutumisen syntyä työntekijöissä edesauttaa, kun he tuntevat saavansa

samalla mitalla takaisin työnantajan luodessa työyhteisön, jossa tuetaan ja autetaan. Tähän liittyy vahvasti se, että työntekijät kokevat johdon toimivan oikeudenmukaisesti ja kohtelevan kaikkia samanarvoisesti. Suurimman huomion kirjallisuudessa on saanut affektiivinen ja jatkuvuussitoutuminen, kun taas normatiivinen sitoutuminen on jäänyt vähemmälle. Tätä selittää osin, että normatiivisella sitoutumisella on paljon yhtäläisyyksiä affektiivisen sitoutumisen kanssa.

3.3.2 Kolmen komponentin mallin kritiikki ja jalostus

Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli on ollut hallitseva kirjallisuudessa, mutta sitä on myös laajasti kritisoitu (Cohen 2007; Solinger ym. 2008). Kolmen komponentin mallin empiirinen kritiikki on pääosin kohdistunut kahden konstruktion validiteettiin liittyviin aiheisiin (Solinger ym. 2008, 71). Nämä ovat affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen käsitteiden päällekkäisyys sekä jatkuvuussitoutumisen epäselvä dimensiorakenne (Cohen 2007, 337; Klein ym. 2014, 223). Ensimmäiseksi affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen käsitteitä on kritisoitu siitä, että ovat osittain päällekkäisiä. Näiden kahden sitoutumisen komponentin välillä on havaittu korkea korrelaatio empiirisissä tutkimuksissa, ja on kyseenalaistettu, ovatko ne aidosti erillisiä komponentteja. (Meyer & Allen 1997, 199; Cohen 2007, 341; Solinger ym. 2008, 71; Klein ym. 2014, 223.) Toiseksi jatkuvuussitoutumista on kritisoitu siitä, että se saattaa sisältää kaksi eri dimensiota: vaihtoehtojen vähäisyyden sekä korkeat uhraukset. Näiden kahden dimension yhdistäminen yhdeksi komponentiksi on kyseenalaistettu, koska dimensiot voivat vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen eri tavoin. (Solinger ym. 2008, 71; Klein ym. 2014, 223.)

Kolmen komponentin mallin kehittäjät ovat pyrkineet tarkentamaan malliaan ja vastanneet kritiikkiin (Meyer & Allen 1997, 122; Lee ym. 2001). Tämä ei kuitenkaan ole tyydyttänyt tutkijakollegoita, vaan he ovat kehittäneet omia malleja sitoutumiseen kolmen komponentin mallin pohjalta (katso esimerkiksi Iverson & Buttigieg 1999; Rego ym. 2004; Cohen 2007). Esimerkiksi Iverson ja Buttigieg (1999, 326) testasivat kolmen komponentin mallia jakamalla jatkuvuussitoutumisen vaihtoehtojen vähäisyyteen ja suuriin henkilökohtaisiin uhrauksiin. Tutkimuksen mukaan jokaiselle neljälle sitoutumisen tyyppille pystyy määrittämään omat taustatekijät ja seuraukset, joka tukee, että sitoutumisessa olisikin neljä komponenttia. Rego tutkijaryhmineen (2004, 204) myös esittävät, että perinteiseen kolmen komponentin malliin lisätään neljäs uusi komponentti: sopeutumissitoutuminen (accommodating commitment). Tämä uusi sitoutumisen muoto ilmentää työntekijää, joka jää organisaatioon, ei siksi, että hän tuntisi vahvaa halua, velvollisuutta tai tarvetta, vaan siksi, että hän on yksinkertaisesti sopeutunut tilanteeseen. Hänellä ei ole erityisen vahvoja syitä jäädä, mutta ei myöskään erityisiä syitä

lähteä. Pysyminen on ennemminkin tottumuksen, mukavuuden tai vähäisen motivaation tulos kuin aktiivinen valinta tai sitoutuminen organisaatioon.

Kolmen komponentin sitoutumismalli on toiminut myös inspiraationa uusien mallien luonnissa. Esimerkiksi Cohen (2007) kehitti nelikomponentti sitoutumismallin, joka ehdottaa, että sitoutumisessa on kaksi ulottuvuutta: sitoutumisen ajankohta ja sitoutumisen perusteet. Sitoutumisen ajankohta erottaa toisistaan sitoutumistaipumuksen, joka kehittyy ennen organisaatioon liittymistä, ja organisaatio-sitoutumisen, joka kehittyy organisaatioon liittymisen jälkeen. Toinen ulottuvuus, sitoutumisen perusteet, erottaa toisistaan välineellisiin näkökohtiin perustuvan sitoutumisen ja psykologiseen kiintymykseen perustuvan sitoutumisen. Tämän käsitteellistämisen pohjalta ehdotettu teoria esittää neljä erilaista organisaatiositoutumisen muotoa, jotka on esitelty kuviossa 2.

		<i>Sitoutumisen perusteet</i>	
		Välineelliset näkökohdat	Psykologinen kiintymys
<i>Ajankohta</i>	Ennen organisaatioon liittymistä	Instrumentaalinen sitoutumistaipumus	Normatiivinen sitoutumistaipumus
	Organisaatioon liittymisen jälkeen	Instrumentaalinen sitoutuminen	Affektiivinen sitoutuminen

Kuvio 2. Cohenin (2007, 337) nelikomponentti sitoutumismalli

Näistä neljästä sitoutumisen muodosta kaksi kehittyy ennen organisaatioon liittymistä ja kaksi sen jälkeen. Kaksi ennen organisaatioon liittymistä kehittyvää muotoa ovat välineellinen eli instrumentaalinen sitoutumistaipumus ja normatiivinen sitoutumistaipumus. Instrumentaalinen sitoutumistaipumus pohjautuu yksilön yleisiin odotuksiin työsuhteen laadusta eli siitä, millaisia etuja ja palkkioita organisaatio todennäköisesti tarjoaa. Normatiivinen sitoutumistaipumus ilmentää yksilön yleistä moraalista velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan. Kaksi organisaatioon liittymisen jälkeen kehittyvää muotoa ovat instrumentaalinen sitoutuminen ja affektiivinen sitoutuminen. Instrumentaalinen sitoutuminen syntyy yksilön käsityksestä omien panosten ja saatujen palkkioiden välisen vaihtosuhteen laadusta. Affektiivinen sitoutuminen määrittelee psykologisen kiintymyksen organisaatioon ja ilmenee samaistumisena organisaatioon, emotionaalisena sitoutumisena ja yhteenkuuluvuuden tun-

teena. Kuten seuraavat osiot osoittavat, nämä sitoutumisen muodot ovat käsitteellisesti erillisiä, mutta ne ovat toisiinsa yhteydessä, koska kaksi ennen liittymistä kehittyvää sitoutumisen muotoa ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kahteen liittymisen jälkeen kehittyvään sitoutumiseen. (Cohen 2007, 337–338.)

3.3.3 KUT-sitoutumismalli

Kolmen komponentin sitoutumismalli olettaa, että organisaatio on sitoutumisen kohde, ja työntekijän lähteminen organisaatiosta keskeinen lopputulos. Työntekijät odottavat pitkäaikaista työsuhdetta ja organisaatiot vuorostaan odottavat lojaaliutta. Nämä oletukset ovat sisäänrakennettu sitoutumisen määritelmään ja mittareihin, ja eivät välttämättä päde muihin kohteisiin, lopputuloksiin tai konteksteihin. (Klein ym. 2012, 132.) Kolmen komponentin mallia on kehitetty ja tarkennettu sen syntyperäisten käsitteelliset ongelmien vuoksi. Tämä on johtanut rakenteen monimutkaistumiseen ja vaikuttanut sen käytettävyyteen, ja tutkijat eivät enää tiedä mitä versiota tulisi käyttää. (Cohen 2007, 341.) Solinger ja muut (2008, 76) nostavat, että koska mallin kehittämisyrietykset eivät ole onnistuneet poistamaan kritiikkiä, tarvitsee koko sitoutumisen malli ja mittarit uudelleenkonseptointia. Tutkijoiden mielestä yksiselitteisempää ja pelkistetympää mallia kaivataan, jotta organisaatiositoutumista ja sen laajempia vaikutuksia organisaatiossa voitaisiin ymmärtää paremmin.

Tämän ajatuksen pohjalta Klein tutkijaryhmineen (2012) kehittivät uuden KUT-mallin (Klein et al., Unidimensional, Target-free) mittaamaan ja selittämään sitoutumista. Sitoutumisen on määritelty tahdonalaiseksi psykologiseksi siteeksi, joka kuvastaa omistautumista ja vastuuntuntoa tiettyä kohdetta kohtaan. Side nähdään vapaaehtoisena eli yksilön tulee päättää sitoutua kohteeseen, ottamatta huomioon, mikä johtaa yksilön tähän päätökseen (Procházka ym 2019, 53). KUT-sitoutumismallin kehittäjät näkivät ongelmallisena aikaisemman sitoutumistutkimuksen organisaatiolähtöisyyden. Mallin keskeinen ajatus on, että sitoutuminen on kohteesta riippumaton psykologinen side. Työntekijä voi kokea sitoumusta useisiin eri kohteisiin organisaation lisäksi, kuten esimerkiksi esihenkilöön, tiimiin, projektiin tai tavoitteisiin, joten mallin avulla pystytään mittaamaan työntekijän sidettä eri kohteisiin. Tämän avulla tulokset saadaan vertailukelpoisiksi. (Klein ym. 2012, 132.)

KUT-sitoutumismallissa kaikki siteet eivät ole sitoutumista, vaan siteet ovat eroteltu neljään eri tyyppiin: alistuminen (acquiescence), välineellinen side (instrumental bond), sitoutuminen (commitment) ja identifikaatio (identification). Alistumissiteet määritellään vaihtoehtojen puutteen perusteella, eli tilanteissa, joissa yksilö kokee siteen pakolliseksi, mikä johtaa vaatimusten täyttämiseen tai alistumiseen siteelle. Välineelliset siteet, jotka määritellään niiden keskittymisenä siteen katkaisemisesta aiheutuviin kustannuksiin tai menetyksiin. Nämä kustannukset voivat olla taloudellisia, käyttäytymi-

seen liittyviä ja/tai sosiaalisia. Koetut kustannukset sisältävät aiemmat investoinnit, jotka menetettäisiin, ja siteen katkaisemiseen liittyvät kustannukset, sekä myös tulevien tulosten menetykset. Välineelliset siteet ovat pitkälti transaktionaalisia ja koetaan laskelmoituna hyväksyntänä siteelle. Seuraava side on sitoutuminen, jolle on ominaista tahdonalaisuus, omistautuminen ja vastuu sitoutumisen kohteesta. Sitoutuminen ei vaadi samastumista sitoutumisen kohteeseen, mutta se edellyttää kuitenkin jonkinlaista huolenpitoa kohteesta. Identifikaatiositeessä yksilö samastuu ja tuntee yhteenkuuluvuutta sitoutumisen kohteen kanssa. (Klein ym. 2012, 132–135.)

Jokainen side heijastaa toisistaan poikkeavia psykologisia ilmiötä, jotka syntyvät eri olosuhteissa, ja joilla on erilaisia psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia, eli yksilöt hahmottavat, kokevat ja reagoivat kuhunkin siteeseen eri tavoin. Siteet voidaan esittää jatkumona, joka kuvaa siteiden suhdetta, mutta ei vierekkäisten siteiden välisiä rajoja. Nämä rajat eivät ole selkeästi määriteltävissä, vaan ne muodostavat päällekkäisyyksiä. Tämän vuoksi on mahdollista, että koettu side on yhdistelmä vierekkäisistä siteistä. Jatkumo ei ilmennä siteen vahvuutta horisontaalisesti. Mikään siteen tyyppi ei ole välttämättä toista vahvempi, esimerkiksi kiintymyksen voimakkuuden suhteen. Siteen voimakkuuden vaihtelu tapahtuu kunkin tyyppin sisällä, eikä siteen vahvuus kasva tai vähene liikuttaessa jatkumolla vaakasuunnassa. (Klein ym. 2012, 133–135.) Siteiden jatkumo on esitetty kuviossa 3.

	Alistumisside	Välineellinen side	Sitoutumisside	Identifikaatioside
Määrittävä piirre	Vaihtoehtojen puutteen kokemus	Korkea kustannus tai menetys	Tahdonalaista, omistautuminen ja vastuunkanto kohteesta	Samastuminen kohteen kanssa
Miten side koetaan	Siteeseen alistuminen	Siteen laskelmoiva hyväksyminen	Siteen omaksuminen	Itsemäärittely siteen kautta
Seuraukset	Matala sisäistäminen Välinpitämättömyys Psykologinen vetäytyminen Vähäinen tehtävien merkittävyys Riskein välttäminen Kontrolloitu motivaatio Minimaalinen panostus	<i>Psykologinen osallistuminen</i>		Korkea sisäistäminen Korkea kiinnostus/välittäminen Psykologinen panostus Korkea tehtävien merkittävyys Tavoitteiden saavuttaminen Autonominen motivaatio Korkea panostus

Kuvio 3. KUT-sitoutumismallin siteiden jatkumo (Klein ym. 2012, 134)

Siteiden aiheuttamia seurauksia ilmennetään myös kuviossa 3. Psykologisen osallistumisen aste tiivistää kunkin siteen tyyppin yhteydessä esiintyvät kognitiot, tunteet ja käyttäytymismallit. Psykologisen osallistumisen aste kohteeseen on vähäinen alistumissiteessä ja kasvaa siirryttäessä jatkumolla oikealle. Psykologisen osallistumisen seurauksia ei kuitenkaan määritellä yksittäisille tyypeille, koska

ne ovat jatkuvia rakenteita, ja niiden määrä on sekä siteen tyyppin että sen voimakkuuden yhteisvai-
kutuksen tulos. Näin ollen pelkkä tiettyjen seurausten voimakkuus ei riitä määrittelemään siteen tyypp-
piä. Seuraukset on esitetty havainnollistamaan, kuinka eri siteiden tyytit heijastavat erilaisia tapoja,
joilla yksilöt antavat siteelleen merkityksen, kokevat sen ja reagoivat siihen. Kuitenkin tietynlainen
siteen kokeminen ei tarkoita sitä, että kunkin seurauksen tarkka voimakkuus olisi ennustettavissa.
(Klein ym. 2012, 135.)

Alistumissiteessä psykologisen osallistumisen aste on matala. Alistumissiteeseen liittyy tyyppillisesti
esimerkiksi matala kohteen samastuminen, välinpitämättömyys kohdetta kohtaan, psykologinen
etääntyminen kohteesta sekä kohteeseen liittyvät tehtävät merkitsevät vähän henkilökohtaisesti. Lii-
kuttaessa siteiden jatkumolla alistumissiteestä oikealle kasvaa psykologisen osallistumisen aste. Koh-
teeseen samaistuminen ja siitä välittäminen sekä psykologinen panostus kohteeseen vahvistuu. Li-
säksi kohteeseen liittyvät tehtävät koetaan merkityksellisemmiksi. Myös motivaation voimakkuus
vaihtelee jatkumolla. Autonominen motivaatio on voimakkaimmillaan identifikaatiositeessä, ja se
laskee liikuttaessa jatkumolla vasemmalle. (Klein ym. 2012, 136.)

Siteen tyyppi muodostuu, miten yksilö itse tulkitsee oman siteensä. Esimerkiksi alistumissiteen ta-
pauksessa kokemus vaihtoehtojen puutteesta on määrittävämpi, kuin se, että onko vaihtoehtoja oike-
asti olemassa. Kohde, henkilökohtaiset tekijät ja ympäristötekijät voivat tehdä tietyn siteen tyyppin
muodostumisen todennäköisemmäksi kuin toisen, mutta vain, jos yksilö hahmottaa nämä tekijät tie-
tyllä tavalla. Koska merkityksenanto on jatkuva prosessi ja tilanteet sekä käsitykset muuttuvat, siteet
ovat mukautuvia. Muutoksia voi tapahtua ajan myötä sekä siteen voimakkuudessa että siinä, millai-
sena siteen tyyppi koetaan. Esimerkiksi työntekijä, joka ei pidä työstään, mutta ei halua irtisanoutua
organisaatiosta, koska hänellä on korkea palkka, ja hän tietää, ettei tule saamaan samanlaista muualta.
Työntekijä pysyy organisaatiossa, koska ei halua tulostasonsa laskevan. Työntekijällä on ilmiselvästi
side organisaatioon, mutta on välttämättä se ei ole sitoutumisside. Jos työntekijä kokee, että hänellä
on vaihtoehtoja, ja päättää jäädä organisaatioon, on kyseessä välineellinen side. Jos työntekijä kokee,
että vaihtoehtoja ei ole muita kuin jäädä, on kyseessä alistumisside. Side muuttuu sitoutumiseksi, jos
palkan saaminen yhdistyy organisaation menestymiseen ja työntekijä omistautuu sen takaamiseen.
(Klein ym 2012, 135.)

Klein ja muiden (2012) määritelmä sitoutumiselle on levinnyt nopeasti (katso esimerkiksi Solinger
ym. 2016, 496; Fabiny & Lovaš 2018, 86). KUT-sitoutumismalli on herättänyt mielenkiintoa viime
vuosina ja sen luotettavuutta ja validiteettia on testattu eri kulttuurillisissa ympäristöissä. Tutkimusten

tulokset tukevat KUT-mallin luotettavuutta ja validiteettia toteutettuna eri ympäristöissä. (Procházka ym. 2019; Turek ym. 2023; Colledani ym. 2024.)

3.4 Henkilövähennysten vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Kun organisaatiot vähentävät työvoimaansa, ne ovat enemmän kuin koskaan riippuvaisia jäljelle jääneistä työntekijöistä tekemään tarvittavat asiat, jotta organisaatio voi selviytyä ja menestyä (Lee & Corbett 2006, 177). Dunford ym. (1998, 389) mukaan työvoiman vähentäminen lisää työpaineita useiden toisiinsa liittyvien tekijöiden vuoksi. Näihin kuuluvat lisääntyneiden vastualueiden hallitseminen, lähteneiden työntekijöiden tehtävien ja vastuiden ottaminen sekä tehtävät, jotka aiemmin hoitivat erikoistuneet työntekijät. Lisäksi tehtävien määrittely voi olla epätasällisempää. Näin ollen jäljelle jääviltä työntekijöiltä vaaditaan suurempaa joustavuutta ja sopeutumiskykyä sekä luovia tapoja parantaa tehokkuuttaan. Kun työvoimaa on supistettu, poissaolot ja myöhästely aiheuttavat vakavia ongelmia, ja henkilöstön vaihtuvuus, erityisesti huippusuorittajien osalta, voi johtaa merkittäviin seurauksiin. (Meyer & Allen 1997, 83; Dunford ym. 1998, 389.)

Organisaation näkökulmasta sitoutunut työvoima on jopa suuremmassa merkityksessä, kun organisaatiot pienenevät ja työtehtävät joustavoituvat, organisaatiossa jäljelle jäävät työntekijät muuttuvat entistä tärkeämmiksi. Työntekijöille annetaan yhä enemmän vastuuta päätöksenteosta ja omien päivittäisten tehtävien hallinnasta. Siksi on sitäkin tärkeämpää, että organisaatio voi luottaa työntekijän tekemän oikein, jonka sitoutuminen todennäköisesti varmistaa. (Meyer & Allen 1997, 5.) Toinen näkökulma organisaation perspektiivistä on se, että organisaatio on panostanut olemassa olevien työntekijöiden palkkaukseen ja koulutukseen paljon aikaa ja rahaa, joten on tärkeää, että tämän investoinnin hedelmät otetaan huomioon vähennysten yhteydessä (Niehoff ym. 2001, 94).

Henkilövähennysten vaikutusta työntekijöiden organisaatiositoutumiseen on selitetty psykologisen sopimuksen rikkomisella. Kuten myös selviytyjän syndrooman synnyssä, työntekijän sitoutumisen tunne laskee, kun työnantaja yksipuolisesti rikkoo psykologisen sopimuksen aloittamalla henkilövähennykset. Esimerkiksi kun henkilövähennysten vuoksi työntekijä saa lisää vastuuta ja työtehtävät lisääntyvät, mutta palkka ei kasva uusien vastualueiden myötä, johtaa tämä negatiivisten tunteiden kehittymiseen, kuten vihan ja tylsistymisen tunteisiin. Tämän seurauksena myös työntekijät rikkovat psykologisen sopimuksen työnantajalleen, joka johtaa työnteon laiminlyöntiin ja heikentyneeseen sitoutumiseen työnantajaa kohtaan. (Lv ym. 2023, 2–3.)

Henkilöstövähennykset haastavat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Van der Voet ja Vermeeren (2017, 239) havaitsivat, että henkilövähennykset ovat yhteydessä negatiivisesti työntekijöi-

den organisaatiositoutumiseen. Myös Allen ym. (2001, 159) mukaan henkilövähennykset vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden sitoutumisen tunteeseen organisaatiota kohtaan. Lisäksi sitoutumisessa ei havaittu merkittävää elpymistä yli vuosi henkilövähennysten jälkeen verrattuna sitoutumisen tasoon ennen henkilövähennyksiä. Tämä viittaa siihen, että työntekijät ei ole valmiita sitouttamaan itseään täysin organisaatioon pitkäksiään aikaa vähennysten jälkeen.

Henkilövähennykset vaikuttavat tarkoituksella tai tahattomasti työntekijöiden työtehtäviin ja -prosesseihin. Työvoiman supistuminen vaikuttaa siihen, mitä töitä tehdään ja miten ne tehdään. Tästä johtuen, riippumatta siitä, onko työ vähennysten keskiössä vai ei, työprosessit ovat aina jollain tavalla henkilövähennysten vaikutuksen alaisia. (Cameron 1994, 193.) Työntekijöille nämä muutokset työssä voivat olla sekä uhkia että mahdollisuuksia riippuen koetaanko muutokset negatiivisiksi vai positiivisiksi. Muutokset eivät kuitenkaan ole välttämättä pelkästään negatiivisia tai positiivisia, vaan ne voivat olla myös sekoitus molempia. Usein leikkausten jälkeen jäljelle jäävien työntekijöiden työmäärä kasvaa, joka koetaan negatiivisena vaikutuksena. Kuitenkin työn positiiviset vaikutukset voivat kasvaa lisääntyneen työautonomian ja monipuolisten tehtävien myötä. (Brockner 1992, 16.)

Meyerin ja Allenin (1997) mukaan työntekijöiden affektiivinen sitoutumisen on vahvasti ja johdonmukaisesti yhteydessä työskentelykokemukseen. Varsinkin organisaation tuki, oikeudenmukainen kohtelu ja työpanoksen arvostus tukevat affektiivista sitoutumista. Organisaation tuki sisältää esimerkiksi esihenkilön tuen sekä etenemismahdollisuudet. Oikeudenmukaisella kohtelulla tarkoitetaan eri puolia oikeudenmukaisuudesta, kuten organisaation yleisiä käytäntöjä erilaisten palkkioiden, mahdollisuuksien ja vastuiden jakamisessa, sekä muodollisten päätösten ja prosessien laatimisessa ja toteuttamisessa. Työntekijän työpanoksen arvotuksella tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa tehdä haastavia työtehtäviä, joihin he voivat vaikuttaa ja saavat suorittaa itsenäisesti. Tämä tukee työntekijän tunnetta, että hänen työsuorituksensa on tärkeää ja merkityksellistä.

Lee ja Corbett (2006) ovat tutkineet henkilöstövähennysten suoraa ja epäsuoraa vaikutusta työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen tarkemmin. Tutkimuksessa tarkasteltiin epäsuoria vaikutuksia työntekijöiden jokapäiväiseen työhön vaikuttavien tekijöiden kautta, kuten esimerkiksi ylennysmahdollisuudet, työn monipuolisuus, mahdollisuus vaikuttaa, työmäärän kasvaminen, työautonomia sekä oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden affektiivisen sitoutumisen tunteen havaittiin olevan kytköksissä henkilövähennysten laajuuden kanssa. Laajojen ja rajujen leikkaukset yhteydessä havaittiin vähemmän affektiivista sitoutumista työntekijöillä, kuin pienimuotoisten henkilövähennysten yhteydessä. Lisäksi henkilövähennyksistä aiheutuva vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen on paljon voimak-

kaampi epäsuorasti kuin itse henkilövähennysten suora vaikutus. Vähennysten suoran vaikutuksen sitoutumiseen huomattiin laskevan jopa 75 %, kun tarkasteluun otettiin neljä epäsuoraa tekijää.

Kun sitoutumista tarkastellaan tarkemmin kolmen komponentin kautta, havaitaan, että henkilövähennykset voivat vaikuttaa niihin eri tavoin. Travaglione ja Cross (2006, 8) havaitsivat, että vähennykset vaikuttavat negatiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen, mutta samanlaista negatiivista vaikutusta ei ole jatkuvuussitoutumisessa. Lojaalisuuteen perustuva sitoutuminen korvautuu itsekkyyteen perustuvalla sitoutumisella. Toisin sanoen, vaikka affektiivinen sitoutuminen saattaa laskea, sitoutuminen ei katoa kokonaan. Sen tilalle tulee sitoutuminen, joka perustuu ensisijaisesti organisaation tarjoamiin taloudellisiin etuihin. Myös Ngiranden ym. (2014) tutkimuksen mukaan, henkilövähennykset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen negatiivisesti. Tutkijat havaitsivat, että työntekijät eivät olleet enää emotionaalisesti kiintyneet organisaationsa vaan heidän sitoutumisensa perustui siihen, että kustannukset olivat liian suuret vaihtaa työpaikkaa. Myös Boehman (2006) tutkimus tukee näkemystä, että työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen voi vaihtua henkilövähennysten aikana jatkuvuussitoutumiseen.

Tämä voidaan selittää sitoutumisen eri ulottuvuuksien eroilla. Affektiivinen sitoutuminen sisältää osallistumisen, samastumisen ja kiintymyksen, jotka ovat pääasiassa sisäisiä tekijöitä. Jatkuvuussitoutuminen taas ei käsitä vain lähtemiseen liittyviä psykologisia kustannuksia, vaan myös taloudellisia kustannuksia. Nämä ulkoiset tekijät eivät välttämättä muutu henkilöstövähennysten aikana. Näin ollen affektiivinen sitoutuminen voi järkkäyä vähennysten aiheuttaman tunnekuohun vuoksi, mutta jos ulkoiset tekijät säilyvät ennallaan, jatkuvuussitoutuminen voi pysyä melko muuttumattomana. (Travaglione & Cross 2006, 8–9.)

Normatiivista sitoutumista on käsitelty kirjallisuudessa suhteessa paljon vähemmän kuin affektiivista tai jatkuvuussitoutumista. Normatiivisen sitoutumisen esiintymisestä henkilövähennyksissä löytyy esimerkiksi keskitason esihenkilöiden sitoutumisessa. Sahdev (2004, 191) havaitsi tutkimuksessaan, jos esihenkilöt kokevat, että ylemmän johdon toimet leikkausten aikana ja jälkeen ovat heikkoja tai jopa huonoja, voi tämä johtaa esihenkilöiden sitoutumisen laskuun. Johdon huonot muutosjohtamiskäytänteet johtavat yleensä työntekijöiden selviytyjän syndrooman syntyyn ja se heijastuu myös esihenkilöihin. Tilanne voimistuu, jos johdon tuki esihenkilöille on heikkoa ja esihenkilöt jätetään yksin käsittelemään työntekijöiden tyytymättömyys. Tällöin esihenkilöt sitoutumisen työnantajaansa kohtaan laskee ja he ennemmin kokevat sitoutumista alaisiaan kohtaa, koska he eivät halua jättää heitä pulaan.

Henkilövähennysten toteutustavalla on merkitystä työntekijöiden sitoutumisen tunteen kehittymisen kanssa. Niehoff tutkimusryhmineen (2001, 94, 105–107) painottavat, että on tärkeää ymmärtää toimintamallit, joilla voidaan vahvistaa selviytyjien lojaaliutta ja sitoutumista. Tämä on tutkijoiden mielestä olennaista, koska selviytyjät ovat kriittinen tekijä pienennetyn organisaation menestymisessä. Tutkimuksen mukaan selkeiden perusteluiden antaminen henkilövähennysten tarpeellisuudesta, kaikkien työntekijöiden arvokas kohtelu sekä oikeudenmukaisten toimintatapojen käyttö ovat välttämättömiä yhtiöön jäävien työntekijöiden luottamuksen rakentamiseksi ja säilyttämiseksi. Lisäksi, jotta työntekijät pystyvät hallitsemaan henkilövähennyksistä aiheutuvaa stressiä, tulee työnantajan tarjota työkaluja niiden hallintaan. Tällaiset työkalut sisältävät työntekijöiden voimaannuttamisen motivaatiotekijöiden kautta, kuten autonomia kasvattaminen, ja työtehtävien uudelleen suunnittelun, jotka antavat työntekijöille hallinnan ja merkityksen tunteen. Näiden tekijöiden avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden lojaaliuteen sekä sitoutumisen tunteeseen positiivisesti.

Organisaatiolla on monia keinoja kasvattaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Yksi keino on yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja niihin vastaaminen riittävällä tuella. Tämä saa työntekijät tuntemana itsensä arvostetuiksi ja luotetuiksi. Yksilöllisyyden huomioiminen parantaa työyhteisön ihmissuhteita, mikä hyödyttää organisaatiota pitkällä aikavälillä. Vaikka työntekijät kokisivat, että organisaatio ei ole täyttänyt kaikkia sitoumuksiaan, mikä heikentää heidän organisaatiositoutumistaan, he eivät todennäköisesti koe voimakasta halua irtisanoutua, sillä he pitävät näitä tilanteita satunnaisina eivätkä kriittisinä lähtösyinä. (Lv ym. 2023, 4.)

4 Tutkimusmetodologia

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti työntekijöiden kokemuksia henkilöstön leikkauksista ja sen vaikutuksista heidän hyvinvointiinsa ja sitoutumiseen, soveltuvat laadulliset tutkimusmenetelmät tähän hyvin, koska sen ominaispiirre on, että se perustuu yksilöjen subjektiivisten kokemusten ja käsitysten analysoimiseen. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on siinä, että sen avulla pystytään tutkimaan ja ymmärtämään näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksesta syntyneitä, tulkinnallisia ilmiöitä. Laadullinen tutkimus antaa tilaa yksilöiden äänille, ja ihmisiä tutkiessa ei ole mahdollista löytää lopullista totuutta, koska ilmiöt ovat aina aikaan ja paikkaan sidonnaisia ja ne muuttuvat vuorovaikutuksen seurauksena ajan myötä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään pääsemään sisälle ihmisten elämysympäristöön, jotta voidaan tulkita heidän kokemuksiansa sekä pystytään ymmärtää heidän kokemuksensa niin kuin ihmiset ovat ne itse ymmärtäneet. (Puusa & Juuti 2020.)

Yinin (2018, 13) mukaan laadullinen tapaustutkimus sopii hyvin silloin, kun pyritään vastaamaan ”miten” ja ”miksi” tutkimuskysymyksiin ja tutkitaan ajankohtaisia tapahtumia todellisen elämän kontekstissa, joihin tutkijalla on joko vähän tai ei ollenkaan vaikutusvaltaa. Erikssonin ja Kovalaisen mukaan (2015, 132–133) tapaustutkimuksessa keskeistä on itse tapaus. Tämä tarkoittaa, että tutkimusongelma liittyy aina itse tapauksen ymmärtäminen ja ratkaiseminen, eli mitä tapaus käsittelee, ja mitä siitä voidaan oppia tutkimalla sitä. Tapaustutkimuksen vahvuus on se, että sen avulla voidaan tutkia ja ymmärtää monimutkaisia ja vaikeasti ymmärrettäviä liiketoimintaongelmia.

Tämän tutkielman empiirinen tutkimus toteutetaan yhdessä valitussa organisaatiossa. Kun laadullinen tutkimus tarkastelee yhtä tapausta syvällisesti, on kyseessä intensiivinen tapaustutkimus. Intensiivinen tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään tapausta sisältä käsin tarjoamalla syvällisen, kokonaisvaltaisen ja kontekstiin sidotun kuvauksen ja tulkinnan. (Eriksson & Kovalainen 2015, 133.) Intensiivinen tapaustutkimus tukee tutkimuksen ongelmanasettelua, joka on rakennettu syväluotaavaksi. Tutkimus pyrkii ymmärtämään yhden tietyn organisaation toteuttamien henkilövähennysten vaikutukset työntekijöihin, ja minkälaiset käytänteet ovat varsinkin näiden vaikutusten taustalla. Tutkimuksessa on kiinnostuttu varsinkin vaikutusten monimutkaisista taustatekijöistä ja mahdollisista syy-seuraussuhteista, joiden tutkiminen onnistuu parhaiten laadullisten menetelmien avulla.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on hyödynnetty varsinkin organisaatio- ja johtamistutkimuksissa. Nämä tutkimuksen alat ovat kehittyneet merkittävästi laadullisten menetelmien käyttöönoton jälkeen,

koska laadulliset menetelmät mahdollistavat ottaa huomioon erilaiset tilannetekijät ja toimintaympäristön. (Puusa & Juuti 2020.) Garcian ja Gluesingin (2013, 423) mukaan laadullisia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää menestyksellisesti organisaation muutostilanteiden tutkimiseen. Tutkijoiden mukaan laadulliset menetelmät sopivat varsinkin, kun halutaan tunnistaa uusia organisaatioilmiöitä sekä rakentaa tai testata muutosteorioita. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla monia tutkittavia ilmiöitä ja kysymyksiä pystytään ymmärtämään huomattavasti rikkaammin, syvällisemmin ja vivahteikkaammin. Kaczynskin ja muiden (2014, 128) mielestä tutkijan, joka käyttää laadullisia menetelmiä, tulee olla induktiivisesti avoin tuntemattomalle samalla, kun hän pyrkii löytämään tai lisäämään syvempää ymmärrystä monimutkaisille sosiaalisille suhteille. Näin ollen tutkielmassa lähestytään tutkimusaihetta induktiivisesti, jossa yksittäisistä tapauksista tai esimerkeistä edetään kohti laajempia teoreettisia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018; Yin 2018, 35).

Tämä tutkimus edustaa tutkimusotteeltaan toiminta-analyyttistä, joka on perusluonteeltaan empiiriseen aineistoon nojaava. Toiminta-analyttiset tutkimukset muokkaantuvat usein tutkimuskohteen ja valittujen metodien mukaisesti. Toiminta-analyttinen tutkimusote on subjektiivinen, joka pyrkii analysoimaan yksittäistapauksia mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Objektiiviset yleistyksiset voi olla haastavia saavuttaa, mutta teoreettisen pohdiskelun rooli on merkittävä tutkimuksessa ja tulosten yleistettävyyttä pyritään vahvistamaan voimakkaalla teoriakytkennällä eli teorian ja empiirian keskustelulla. (Lukka 1991, 170–171, 177–178.)

4.2 Aineiston keruu ja tapausorganisaation esittely

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, koska tutkimusongelman kannalta on tärkeää ymmärtää haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on yksi keskeisimmistä tiedonhankintamenetelmistä. Sen parhaita puolia on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. (Hirsijärvi ym. 2015, 205.) Tutkimuksen haastattelut ovat suoritettu puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidut haastattelut valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollistaa avoimen ja joustavan keskustelun, mutta se on silti systemaattinen ja kokonaisvaltainen tiedonhankintamenetelmä (Eriksson & Kovalainen 2015, 94). Puolistrukturoidun haastattelun joustavan luonteen ansiosta haastatteli saattoi muokata kysymyksiä ja syventää keskustelua haastateltavien vastauksien pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan harkinnanvaraisesti pienestä määrästä tapauksia. Tämän tutkimuksen aineistokoko on kuusi (6) henkilöä, joten on tärkeää, että tutkimukseen valittiin mukaan henkilöitä, joilla on syvällistä tietämystä tai henkilökohtaista kokemusta tutkittavasta ilmi-

östä. (Puusa & Juuti 2020.) Vahvan laadullisen tutkimusasetelman rakentaminen edellyttää uskottavaa yhteyttä aineiston ja tutkimustulosten välillä. Tästä syystä on tärkeää hyödyntää useita eri näkökulmia, jotta saavutetaan kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärrys. (Kaczynski ym. 2014, 131.) Haastattelutilanteessa haastattelijan tulee pykiä luomaan luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri sekä motivoida haastateltavaa vastamaan kysymyksiin avoimesti (Puusa & Juuti 2020).

Haastatteluille luotiin haastattelurunko, joka rakennettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta, hyödyntäen aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseita havaintoja. Kirjallisuuteen perehtyminen ennen haastatteluja varmisti, että kysymykset olivat tutkimuksellisesti perusteltuja ja nojautuivat olemassa olevaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastattelurungon käyttö auttaa keräämään samankaltaista aineistoa, mahdollistaen vastausten vertailun. Näin varmistetaan, että jokainen haastateltava ottaa kantaa tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin. (Puusa & Juuti 2020.) Haastattelukysymykset ovat ryhmitelty haastattelurunkoon aihealueittain eli teemoittain. Haastattelujen kulku ei ollut kuitenkaan täysin ennalta määrätty, vaan kysymysten järjestystä ja laajuutta mukautettiin tilanteen mukaan. Mikäli haastateltava oli jo käsitellyt tietyn teeman toisen kysymyksen yhteydessä, vastaavaa kysymystä ei toistettu. Lisäksi haastattelija saattoi kysyä kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta, jos haastateltava nosti mielenkiintoisen uuden tapahtuman tai esimerkin ilmiöön liittyen, jota ei ollut huomioitu haastattelurungossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastattelurunko on esitelty liitteessä 1. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen, jolloin he halutessaan pystyivät valmistautumaan haastatteluun.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin konsernissa, joka toimii muodin, tekstiilin ja sisustamisen aloilla eri brändien kautta Suomessa ja Ruotsissa. Konsernin vuoden 2023 liikevaihto on noin 105 miljoonaa euroa ja konserni työllistää noin 430 henkilöä. Konserni on perustettu vuonna 2021 Suomessa, jolloin kaikki konsernin yhtiöt olivat suomalaisia. Seuraavana vuonna konserniin liitettiin yritystoston kautta ruotsalainen vaate- ja sisustusyritys, jolloin toiminta laajeni myös Ruotsiin. Fuusioituneiden yritysten työntekijät siirtyivät konsernin alaisuuteen yhdistymisen myötä. Konsernin päätoimisto sijaitsee Helsingissä, mutta konsernilla on myös muita toimipisteitä ja myymälöitä muualla Suomessa ja Ruotsissa. Tällä hetkellä konsernilla on useampi brändiyhtiö. Päätoimistossa sijaitsee Suomen toimintojen talous-, HR- ja IT-osastot, ja lisäksi siellä toimii reilun puolen brändiyhtiön suunnittelu-, markkinointi-, myynti- ja operatiiviset osastot.

Konsernin organisaatio on kokenut monia suuren mittakaavan muutoksia peräjälkeen konsernin perustamisesta lähtien. Konsernin perustamisvaiheen yhteydessä vuonna 2021 organisaatioon luotiin uusi organisaatorakenne, joka yhdisteli osastoja brändien sisällä ja muutti työntekijöiden toimenkuvia. Ennen muutosta työntekijät hoitivat yhden brändin asioita, mutta muutoksen jälkeen osalla työn-

tekijöistä oli useamman brändin asiat hoidettavana. Tämän toimintojen tehostamisen ja yhdistämisen takia osa henkilöstöä irtisanottiin. Konserni kuitenkin kohtasi taloudellisia ongelmia ja pyrki parantamaan kannattavuutta. Vuosien 2022 ja 2023 aikana konsernissa järjestettiin useita muutosneuvotteluja ja henkilökuntaa vähennettiin eri laajuisten henkilöleikkausten avulla, työntekijöitä myös lomautettiin lyhyeksi ajoiksi. Yhdetkään henkilövähennykset eivät koskeneet koko konsernin henkilökuntaa vaan muutosneuvotteluja kohdistettiin tiettyihin toimintoihin, kuten tietyn tytäryhtiön tai toiminnon tai pääkonttorin toimihenkilöihin. Konsernin päätoimiston toimihenkilöt kävivät läpi vuosina 2022 ja 2023 useat muutosneuvottelut, joissa sekä lomautettiin tai irtisanottiin työntekijöitä. Tästä seurasi, että osan jäljelle jääneiden työntekijöiden toimenkuvat muuttuivat tai koko tiimin rakenne muuttui. Tutkielman empiirinen osuus suoritettiin konsernin päätoimistossa. Suurimmalla osalla työntekijöistä on kokemusta muutoksesta ja henkilöstövähennyksistä, ainoastaan aivan uudet työntekijät eivät ole sitä kokeneet konsernissa.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2024 ja tammikuussa 2025 joko kasvotusten tai videopuhelulla Teamsin kautta. Haastatteluista kaksi suoritettiin kasvotusten ja neljä Teamsin kautta. Kaikki haastattelut toteutettiin suomeksi. Haastateltavilta kysyttiin suoraan kasvotusten kiinnostusta osallistua tutkimukseen, jonka jälkeen heidän kanssaan sovittiin haastatteluai-ka. Haastateltaville korostettiin haastattelujen ja tutkimuksen tulosten anonymiteettiä, jotta saataisiin luotua turvallinen tila ja haastateltavien vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa puheidensa lainaamiseen tutkimukseen, ilman, että erillistä suostumusta tarvittaisiin yksittäisten lainausten osalta. Haastattelujen keskimääräinen pituus oli 50 minuuttia, pisimmillään haastattelu kesti 75 minuuttia ja lyhimmillään 26 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla tutkijan puhelimelle ja myöhemmin kirjoitettiin puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoitettua haastatteluaineistoa muodostui 51 sivua, jonka fonttikoko 11 ja väli 1. Haastateltavat on yksilöity kirjaimella ja heihin viitataan myöhemmin esimerkiksi nimellä ”Työntekijä A”, jotta heidät voidaan erottaa toisistaan. Haastattelujen yhteenveto on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastatteluiden yhteenveto

Haastateltava	Haastattelupäivä	Kesto	Tapaamisen muoto
Työntekijä A	11.12.2024	75 min	Kasvotusten
Työntekijä B	19.12.2024	44 min	Kasvotusten
Työntekijä C	20.12.2024	53 min	Teams
Työntekijä D	17.1.2025	50 min	Teams
Työntekijä E	17.1.2025	47 min	Teams
Työntekijä F	17.1.2025	26 min	Teams

Kaikki tutkimuksen haastateltavat työskentelivät haastattelujen toteutusajankohtana tapausorganisaatioissa. Työntekijät B ja C ovat työskennelleet organisaatioissa yli 10 vuotta ja työntekijät A, D, E ja F ovat kaikki työskennelleet yli 3 vuotta, mutta alle 10 vuotta. Haastateltavien työsuhteen pituuteen lasketaan mukaan myös mahdollinen työskentely yrityksessä ennen erillisten yritysten fuusioitumista konserniksi. Monipuolisen näkemyksen saamiseksi haastateltaviksi valittiin eri ikäisiä ja eri organisaation osastoilta. Kaikki haastateltavat ovat kokeneet vähintään yhden henkilövähennyksen organisaatioissa työskentelyn aikana. Koska päätoimistolla työskentelevät toimihenkilöt ovat olleet samoissa muutosneuvotteluissa, ei haastateltavien valintaa ole rajoitettu tietyn brändin sisälle. Koska työntekijät ovat kokeneet samat henkilövähennykset, ovat johdon käyttämät ratkaisut muutoksen läpiviemiseen ja hallintaan olleet yhteneväiset. Eli johdon toteuttamat suurenlinjan toimet ovat olleet samat kaikille. Koska haastateltavat on valittu eri tiimeistä ja organisaation osa-alueilta, on heillä ollut eri lähiesihenkilöt, joka voi vaikuttaa työntekijän kokemukseen henkilövähennyksistä.

4.3 Aineiston analysointi ja tutkimusetiikka

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useissa vaiheissa. Tästä syystä analyysin tekeminen on mahdollista koko tutkimusprosessin ajan. Tutkija havainnot aineistonkeruun yhteydessä voi ohjata muutoksiin tai lisäykseen myöhemmissä keruuvaiheissa. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkijaa kuvataan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusinstrumenttina, koska tiedon ja merkityksen rakentuminen aineistokeruun ja analyysin aikana on suoraan tutkijan hallinnassa (Kaczynski ym. 2014, 128; Puusa & Juuti 2020).

Tämän tutkimuksen empiirisiin aineiston muodostavat haastattelujen litteroinnit eli puhtaaksikirjoitukset. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä, jossa aineistoa käsitellään teemoittelun avulla. Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajarvi 2018.) Tässä yhteydessä dokumentti on haastattelu, joka on kirjallisessa muo-

dossa. Tämän menetelmän tavoitteena on esittää tutkittavasta ilmiöstä tiivis, selkeä ja yleisluontoinen kuvaus. Sisällönanalyysia on kritisoitu keskeneräisyydestä, koska sen avulla saadaan aineisto vain järjestettyä tulkintaa ja johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020.) Tämä seikka otetaan huomioon, kun tutkimuksen jäsennettyä aineistoa tullaan käsittelemään aikaisempaan kirjallisuuteen ja teoriaan heijastaen.

Sisällönanalyysi ensimmäisessä vaiheessa päätetään, mikä kerätyistä aineistosta on tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta kiinnostavat. Tämän vaiheen jälkeen kerätty aineisto analysoidaan, ja siitä poimitaan ja merkitään tutkimuksen kannalta olennaiset kohdat. Tätä prosessia kutsutaan myös litteroinniksi. Seuraavaksi aineisto koodataan erilaisiin luokkiin, teemoihin tai tyyppeihin. Näiden avulla jäsennetään sitä, mitä aineistossa käsitellään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen aineiston analysoinnissa on olennaista edellä kuvattu aineiston erottelu sekä uudelleen kokoaminen ja synteiesien luominen. Uudelleen koottu aineisto toimii tutkimuksen johtopäätösten eli tutkimuksen lopputuleman perustana.

Sisällönanalyysia voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta: aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa & Juuti 2020). Tässä tutkimuksessa käytetään teoriaohjaava analyysia, jossa teoria toimii analyysin taustatukena, mutta itse analyysi ei rakennu suoraan teorian varaan. Aiemman tiedon rooli ei ole teorian testaaminen, vaan sen tavoitteena on uusien näkökulmien ja oivallusten esiin tuominen. Tällöin esimerkiksi tietyt teoreettiset käsitteet, jaottelut ja kategoriat voidaan tuoda valmiina teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimusaineiston hallinta on keskeinen osa tutkimusprosessia, ja sen turvallinen käsittely liittyy olennaisesti hyviin tieteellisiin käytäntöihin. Aineistonhallinta kattaa aineiston koko elinkaaren, alkaen sen suunnitelmallisesta keruusta ja tarvittavien lupien hankkimisesta, jatkuen aineiston säilyttämiseen tutkimuksen aikana ja sen jälkeen, sekä päättyen aineiston asianmukaiseen hävittämiseen säilytysajan umpeuduttua. (UTUGuides 11.10.2024.) Haastattelut nauhoitettiin joko tutkijan puhelimen nauhurilla, jonka jälkeen haastattelu litteroitiin, tai haastattelut nauhoitetaan suoraan sanelun avulla word-tiedostoon. Aineistot tullaan säilyttämään tutkijan salasanalla turvatulla tietokoneella ja varmuuskopiot tallennetaan UTUverkkolevylle. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluun ja heille annettiin tieto mihin tarkoitukseen informaatiota käytetään. Luonnollisesti tapausorganisaatio oli tietoinen suoritettavasta tutkimuksesta, ja he ovat antaneet hyväksyntänsä sille. Tutkielman valmistumisen jälkeen aineistoa säilytetään yksityisellä tietokoneella, kunnes säilytysvelvollisuus päättyy, jolloin aineisto hävitetään.

Eettiset näkökohdat ovat tärkeitä kaikenlaisissa tutkimuksissa, mutta erityisen tärkeitä ne ovat, kun primääriaineisto kerätään ihmisiltä. Tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukannan laatimia hyvän tieteellisen käytännön ohjeita (TENK 2012). Haastateltavia kontaktoidessa heille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, ja annettiin mahdollisuus kysyä lisätietoja tutkimuksen aikana. Haastateltaville painotettiin osallistumisen anonymiteettiä. Heidän henkilöisyytensä turvataan ja tulosten raportoinnista ei pysty päättämään haastateltavan henkilöllisyyttä. Haastateltavilta pyydettiin tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavilta pyydettiin suostumus heidän puheidensa lainaamiseen tutkimukseen, ilman, että erillistä suostumusta tarvittaisiin yksittäisten lainausten osalta.

5 Empiirinen analyysi ja keskustelu

5.1 Johdatus analyysiin ja keskusteluun

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja sidotaan tulokset aikaisempaan kirjallisuuteen. Luku sisältää mielenkiitaisia näkökulmia ja havaintoja, kun pyritään ymmärtämään henkilövähennysten vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä käytäntöjen merkitystä näissä. Luku on järjestetty tutkimuskysymysten mukaisesti, kuitenkin niin, että tulosten esittely aloitetaan työntekijöiden reaktioista ja selviytyjän syndroomasta. Seuraavaksi tarkastellaan työntekijöiden sitoutumisen muutoksia sitoutumisen taustatekijöiden sekä henkilövähennysten vaikutusten kautta. Lopuksi käsitellään käytäntöjä, jotka koetaan merkityksellisiksi vähennysten aikana.

Tämän luvun tavoitteena on selvittää, onko henkilövähennyksiä mahdollista toteuttaa niin, että mahdollista selviytyjän syndroomaa ei syntyisi ja sitoutumisen tunne ei laskisi. Tavoitteena on perehtyä vähennysten vaikutuksiin työntekijöiden sitoutumisessa sekä selvittää pidemmän ajan kulumisen vaikutus henkilövähennyksistä sitoutumisen tunteeseen. Luvussa tuodaan esille, miten henkilövähennykset vaikuttavat työntekijöiden tunteisiin ja asenteisiin. Lisäksi tavoitteena on perehtyä millä tavoin organisaation käytännöt voivat lieventää negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin tunteisiin, asenteisiin ja sitoutumiseen. Vertailu aiempaan kirjallisuuteen tarjoaa syvempää ymmärrystä siitä, miten tutkimuksen tulokset sijoittuvat laajempaan keskusteluun henkilövähennysten ja organisaation käytäntöjen roolista työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta.

5.2 Henkilövähennysten aiheuttamat reaktiot työntekijöissä

Henkilövähennykset herättävät yksilöllisesti monenlaisia eri tunteita. Aluksi tarkastellaan, esiintyykö tapausorganisaation jääneillä työntekijöillä selviytyjän syndroomaa, joka tarkoittaa työntekijöiden negatiivisia emotionaalisia ja asenteellisia reaktioita ja käyttäytymismalleja (Baruch & Hind 2000, 29–30; Ciancio 2000, 43–44; Travaglione & Cross 2006, 2). Haastateltavien mielestä vähennykset ovat kokonaisuutena erityisen synkkää ja raskasta aikaa. Haastatteluaiineistossa korostuu erityyppiset negatiiviset tunteet, joita kaikki haastateltavat ovat kokeneet henkilövähennysten vuoksi. Tutkimus mukaan kuitenkin tunteiden kirjo on laajaa ja yksilökohtaista. Joillekin henkilövähennykset eivät aiheuta voimakkaita tunteita, ja elämä jatkuu aika normaalin oloisesti, ja toisille vähennykset herättävät erittäin voimakkaita tunteita, kuten vihaa.

En ole varsinainen etukäteen murehtia tuollaisissa asioissa ja vaikka sellainen tietynlainen luotto [omaan tilanteeseen] olisikin, niin kyllä se silti kyllä se koskettaa. Kyllä se luo elämää vähäksi aikaan sellaisen mustan pilven, jonka alla mennään. (Työntekijä C)

Siis minun historiassani se [henkilövähennykset] aiheutti ihan hirveästi aina epävarmuutta, ja ihan pelkoa ne aiemmat. Koko ajan se aiheutti turvattomuuden tunnetta. Täällä en ole kokenut sellaisia tunteita mitä niissä aiemmissa. (Työntekijä E)

Minä olin tosi vihainen siitä, että me olimme siinä tilanteessa. Miten ollaan näin pahasti sössitty? (Työntekijä B)

Haastateltavat kertovat henkilövähennysten yleisesti aiheuttavan voimakasta epävarmuutta ja epätietoisuutta, johon voi liittyä ahdistusta, huolta ja pelkoa. Esimerkiksi työntekijä A kuvailee, kuinka henkilövähennysten aloituksen ilmoitus laukaisee epävarmuuden tunteen. Lisäksi epätietoisuus siitä, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan aiheuttaa ärtymystä. Myös työntekijä F on kokenut tilanteen samalla tavalla, ja hän kertoo epätietoisuuden aiheuttaneen ahdistusta. Pelko oman työpaikan puolesta on myös yleinen tunne haastateltavilla. Haastatteluaineistosta esiin nousseet näkemykset ovat linjassa kirjallisuuden kanssa. Selviytyjän syndrooma syntyy stressistä ja ahdistuksesta, jotka johtuvat henkilövähennyksiin liittyvästä pelosta ja epävarmuudesta (Baruch & Hind 2000, 30).

Tutkimuksen tapausorganisaatiossa on järjestetty useat vähennykset peräkkäin. Mooren ja muiden (2004, 248, 255–256) mukaan toistuvat henkilövähennykset aiheuttavat työntekijöissä kielteisempiä asenteita työtään kohtaan kuin ensimmäisellä kerralla. Työntekijät eivät totu irtisanomisiin, eivätkä he tule vastustuskykyisemmiksi niiden haitallisille vaikutuksille. Kun taas Armstrong-Stassenin (1998) mukaan aikaisempi kokemus voi helpottaa toistuvien leikkausten läpimenoa, koska työntekijät voivat oppia selviytymisstrategioita, jotka auttavat suoriutumaan läpi prosessin. Haastattelut tukevat Armstrong-Stassenin (1998) näkemystä. Haastateltavat kokevat, että aikaisempi kokemus helpottaa toistuvan henkilövähennysten läpikäyntiä, varsinkin sen osalta, kun tietää miten prosessi etenee ja epätietoisuus tämän osalta pienenee. Lisäksi aikaisempi kokemus voi helpottaa negatiivisten tunteiden hallintaa. Haastateltavien vastauksista voi myös päätellä, että työntekijät käyttävät erityyppisiä selviytymiskeinoja, jotta prosessi olisi helpompaa heille.

Minusta niihin turtui, mutta ei ehkä hyvällä tavalla. Kokemus tulee helpommaksi vaan lähinnä etäännyttämällä itseäsi tunnetasolla tapahtumasta ja yrityksestä. (Työntekijä A)

Resilienssi kasvaa, kun on useammat henkilövähennykset putkeen. Sitä tietää mikä case tämä on, ja osaa jo suojella itseään. (Työntekijä D)

Henkilövähennykset eivät juurikaan herätä positiivisia tunteita haastateltavissa. Kuitenkin haastattelussa mainittiin muutama neutraali tai vähän positiivissävytteinen ajatus. Henkilövähennykset merkitsevät muutosta, ja tämä muutos nostaa odotuksia myös muutoksesta parempaan. Henkilövähennysten yhteydessä tarkkaillaan koko organisaation rakennetta, kuten myös tiimien ja prosessien tehokkuutta ja toimivuutta. Parhaassa tapauksessa leikkaukset kohdistuvat tehoffomiin ratkaisuihin ja näin

organisaation tehokkuus kasvaa ja prosessit paranevat. Yksi keino vähentää kustannuksia ja byrokraatia sekä yksinkertaistaa organisaatiota, on keskitason esihenkilöiden karsiminen (Cascio 1993, 97; de Vries & Balaz 1997, 12).

Minun mielestäni meillä oli suhteessa liian paljon keskitason pomoja verrattuna asioiden tekijöihin. Minä näin, että nyt kun on YT:t, niin on mahdollisuus siihen, että organisaatio järkevöityy. Meille jäisi tekevät ihmiset, joita me tarvitsemme tekemään niitä asioita, ja sitten jäisi pois välitason pomot. Niin tapahtui ja se oli positiivista. (Työntekijä C)

Haastattelussa yllättäen tuli myös esille, että irtisanominen omalle kohdalle ei välttämättä ole huono asia vaan sitä voi melkein toivoakin, koska se toisi elämään pakotetun muutoksen.

Minulla on ollut myös vähän sellainen jopa positiivinen jännitys, koska olen ollut, että tämä on joku muutos. Koskeeko tämä minua? [--] Tämä voi olla muutos ehkä hyvään, jos se onkin omat potkut, ja se voi ollakin mahdollisuus johonkin. (Työntekijä A)

Henkilövähennykset voidaan nähdä henkilökohtaisena mahdollisuutena kehittyä ja kasvaa työssään (Mishra & Spreitzer 1998, 567). Vähennysten jälkeen jäljelle jäävien työntekijöiden työtyytyväisyys voi nousta, koska he kokevat olevansa tärkeitä organisaatiolle ja heidän työpanostaan arvostetaan (Appelbaumin & Donia 2001a, 132). Haastatteluissa ei ilmennyt, että haastateltavat olisivat mietti-neet oman uran kehitystä organisaatiossa vähennysten aikana. Mutta luonnollisesti helpotus on yleinen reaktio, kun irtisanominen ei kohdistukaan itseensä, ja joillekin vastualueen muutos voi aiheuttaa positiivisen yllätyksen palkan korotuksena.

Se helpotus tulee saman tien, kun tulee tieto, että se asia ei koske minun tiimiäni tai työkavereita tai itseäni. (Työntekijä D)

Kyllä minä olin sen päätöksen jälkeen, kun itse sain jäädä, ja sitten vielä nostettiin palkkaa, tosi iloinen ja onnellinen. (Työntekijä F)

Kuitenkin henkilövähennysten päättyminen voi olla ristiriitainen tilanne, koska työntekijä itse voi kokea helpotusta ja iloa työsuhteen jatkumisesta, mutta vieressä työkaveri onkin saanut potkut. Irtisanottuja kohtaan tunnetaan sympatiaa ja surua heidän kohtalostansa.

Totta kai itse oli helpottunut, että omat työt jatkuvat. Mutta ei kauheasti voi näyttää iloa itse, kun näet, että toisella on huono olo. Niin onhan se ihan kauheaa. (Työntekijä B)

Oli surullista, kun ei tiennyt miten työkavereille tulee tapahtumaan. (Työntekijä F)

Syällisyys on tunnistettu yhdeksi yleisimmäksi tunteeksi muiden negatiivisten tunteiden kanssa vähennysten yhteydessä (Baruch & Hind 2000, 30). Haastateltavista suurin osa ei ollut kuitenkaan kokenut syyllisyyttä. Työntekijä C kokee, että hän on ansainnut paikkansa uudessa organisaatiossa. Hän

ollut organisaatiossa niin kauan ja antanut sille niin paljon ja aina hoitanut työnsä ansiokkaasti. Tunne siitä, kuka ansaisi työpaikan, on keskeinen myös niille työntekijöille, jotka kokivat syyllisyyttä.

Kun se ratkaisu paljastettiin ja potkujen saajat, niin koin vahvasti syyllisyyttä. [--] Olin kyllä ihan varma, että lähdän ja [työkaveri] pidemmällä firmassa olo historialla jää. Tämmöisen kuvan olin luonut tosi vahvasti päähän. Ja sitten se menikin toisinpäin. (Työntekijä E)

Itsellä oli olo, että olisin voinut jopa toivoa, että ne potkut tulee minulle. Niin tulee syyllisyys, kun onkin se, joka jää. Koska jollekin muulle tämä paikka olisi tuntunut tärkeämmältä pitää. (Työntekijä A)

Henkilövähennysten prosessin päätyminen voi nostaa muitakin tunteita pintaan, koska monesti heti irtisanomisten jälkeen ei tarkkaan tiedetä, ketä on irtisanottu. Kun irtisanotut selvenee, niin se nostaa lisää kysymyksiä heidän työtehtävien jaosta ja miten se vaikuttaa omaan työhön.

Odotat, että nyt tämä ratkaisee jotain. Niin sitten tulee pettymys, kun olet, että apua tähän edelleen jatkuu. Enhän minä tiedä mikä tämä päätös oli ennen kuin kuulee muilta, että - aaa nyt tämä koski sinua tai ei koskenut sinua. Ja siltikin jää, että mitä se tarkoittaa sitten, että kuinka pian tämä toinen lopettaa, ja mitä ehtoja hänen lopettamisensa on ja muuta. Niin siinä on epäusko ja pettymys, kun se ei kertonutkaan vielä mitään tai [tilanne] ei vielä ratkennutkaan siinä hetkessä, mitä on odottanut, että se ratkaisi. (Työntekijä A)

Dattan ja muiden (2010, 309) mukaan työntekijät tarkkailevat irtisanomisprosessia tarkasti ja arvioivat sen oikeudenmukaisuutta. Haastatteluissa ei noussut voimakkaita mielipiteitä päätösten oikeudenmukaisuudesta puolesta tai vastaan. Syiksi mainittiin muun muassa se, että irtisanomisten kohdistumisen perusteet jäivät epäselviksi, mikä vaikeutti päätöksen oikeudenmukaisuuden arvioimista. Työntekijät saattoivat näin kyseenalaistaa irtisanomisten kohdistumisen, koska päätösten taustoja ei avattu. Ainostaan Työntekijä C nostaa, että kaikki päätökset eivät olleet hänen mielestään oikeudenmukaisia.

Olo, että [tietyn brändin työntekijät] on sen takia, että ne tulee sieltä [brändin nimi], vahvemmassa asemassa oletusarvoisesti. Niin se oli mikä tuntui tosi epärealistiselta. (Työntekijä C)

Kyllä minä jotain päätöksiä ihmettelin silloin, [--] että mikä niissä [päätöksissä] oli ne taustat. (Työntekijä F)

Henkilövähennykset vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden moraalisiin ja tuottavuuteen (Cascio 1993, 100). Tutkimuksen tulokset tukevat tätä, koska haastateltavat kertovat vähennysten vaikuttavat heidän työpanokseensa negatiivisesti. Yleisin syy työpanostuksen laskuun on yleinen epävarmuus oman työsuhteen jatkumisesta. Esimerkiksi työntekijä F:n mielestä työhön ei kannata hirveästi panostaa, koska ei ole varmuutta oman paikan säilymisestä. Hän jatkaa, että työmoraaali on kuitenkin

niin korkealla, että työtehtävät tulee tehtyä. Työpanoksen lasku on vain väliaikainen ja panos paranee taas myöhemmin. Tämä tukee Allenin ja muiden (2001, 154) näkemystä, että negatiiviset vaikutukset työntekijöiden asenteisiinsa ja käytökseen ovat vain väliaikaisia. Negatiiviset vaikutukset työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen on voimakkaimmillaan heti henkilövähennyksen jälkeen, mutta pidemmällä ajan välillä asenteet ja käytös palautuvat kohti ennen henkilövähennyksiä olleelle tasolle.

Hetkellisesti tulee, että kynä tippuu pöydälle. (Työntekijä D)

Hetkellisesti joo. Se tulee ehkä semmoisesta solidaarisuudesta muita kohtaan. Ja eihän sitä tiedä loppuuko itseltäkin työt vai ei. Niin miksi minä nyt raataisin tässä nyt ihan himona ja voi olla, ettei töitä enää ole myöhemmin. Kun tietää, että on työkokemusta ja kaikkea taustalla, niin ei ole siitä kuudesta viikosta kiinni, olenko hyvä työntekijä vai ei. Kun ei tiedä, etteikö itselle tule potkuja, mutta vähintään toiset saa, niin minä myöskin haluan symppaa heitä kenellä voi olla se lähtö edessä. Siinä kohtaan asetun ennemmin sen työntekijän kuin firman puolelle, että en nyt ainakaan tee yhtään ylimääräistä mitä normaalisti tekisin. (Työntekijä E)

Henkilövähennyksistä jäljelle jäävien työntekijöiden reaktioita selitetään vaihtoteoriaan perustuvalla psykologisen sopimuksen rikkoutumisella (Lv ym. 2023, 2). Vaihtoteorian periaatteiden mukaisesti työntekijät antavat organisaatiolle samassa suhteessa takaisin kuin he kokevat saavansa organisaatiolta (Brockner ym. 2004, 77; Van der Voet & Vermeeren 2017, 233). Psykologinen sopimus ilmentää työsuhteen osapuolien julkilausumattomia ja epävirallisia odotuksia, jotka he odottavat toisen sopimuspuolen täyttävän (de Vries & Balaz 1997, 18; Baruch 2001, 544, Lv ym. 2023, 2). Psykologinen sopimus rikkoutuu, kun se ei enää täytä jommankumman sopijapuolen vaihtoteorian mukaisia odotuksia eli vastavuoroisuuden suhde ei ole enää tasapainossa (Lv ym. 2023, 2). Haastattelussa ilmeni työntekijöiden moraalien heikkenemistä ja ainakin hetkellistä työpanoksen laskua. Tämä tukee psykologisen sopimuksen teoriaa, että työntekijät pienentävät omaa panostansa työssään, koska he kokevat organisaation panostuksen pienentyneen, kun se aloitti vähennykset.

Kyllähän se tietyllä tapaa tekee, että 'jos ei nuokaan [työnantaja] ajattele meitä niin, miksi minun pitäisi ajatella niitä' -fiiliksen. (Työntekijä C)

Koska kaikki haastateltavat ovat työskennelleet organisaatiossa vähintään kolme vuotta ja osa heistä yli kymmenen vuotta, voidaan todeta, että haastateltavien työsuhteet ovat kestoltaan varsin pitkiä. Työsuhteen pituuden perusteella kaikkien haastateltavien psykologinen sopimus on luonteeltaan relationaalinen, joka on tyypillinen varsinkin vakituisilla työntekijöillä. Relationaalisen psykologisen sopimuksen keskiössä on sosioemotionaaliseen vaihdanta: työnantajan tarjoama työsuhdeturva ja työntekijän osoittama lojaalius. (De Cyper & De Witte 2006, 397.) Rousseau (1995, 97) kertoo psykologisen sopimuksen keston olevan keskeinen tekijä relationaalisen sopimuksen kehittymisessä.

Mitä pidempään työsuhde jatkuu, sitä enemmän vuorovaikutus tukee luottamuksen ja subjektiivisten sopimusehtojen kehittymistä. Haastatteluiden perusteella henkilövähennykset herättävät työntekijöissä epävarmuuden ja turvattomuuden tunteita, sillä ne konkretisoivat työpaikan menetyksen mahdollisuuden. Relationalisen psykologisen sopimuksen kehittymisen myötä työntekijät odottavat työnantajalta vakautta ja turvallisuutta, joten organisaation henkilövähennykset rikkovat työnantajan sopimuksen ja aiheuttaa työntekijöissä negatiivisia tunteita ja asenteita. Relationalinen psykologinen sopimus ei näin ollen ole pysyvä vaan altis muutoksille erityisesti organisaation kriisitilanteissa.

Haastateltavien mukaan henkilövähennykset vaikuttavat organisaation ilmapiiriin, joka on yleisesti synkkä, jännittynyt ja raskas. Työntekijöiden keskittyminen työtehtäviinsä heikkenee henkilöstövähennyksiin liittyvän huolen myötä. Työntekijät käsittelevät tilannetta keskinäisissä keskusteluissaan, ja epävirallisia keskusteluja käydään kahviloissa ja käytävillä. Vilkas keskustelu aiheesta voi aiheuttaa erilaisten huhujen leviämisen, joka aiheuttaa ylimääräistä epävarmuutta. Työkavereiden tuki on tärkeää, mutta sillä voi olla myös kääntöpuolensa.

Se tunnemaailma myös tarttuu. Jos on kovin paljon pelkoa ja huolta ja ahdistusta, niin vaikka henkilökohtaisesti sitä ei olisi, niin ne voi tarttua, että siinä määrin voi olla haitaksi. Mutta taas toisaalta yksin niiden asioiden päässä puljaaminen pahentaa tilannetta, että käy läpi niitä skenaarioita, että miten tämä saattaisi mennä ja miten tämä nyt vaikuttaa ja mitä se koskee. Niin sitä spekulointia on kuitenkin paljon mukavampaa tehdä yhdessä jonkun kanssa. (Työntekijä A)

Myös Lv:n ja muiden (2023, 4) mukaan työyhteisössä työntekijät ovat alttiita toisten työntekijöiden tunnetiloille. Seurauksena voi olla näkymätön tunneperäinen tartuntaprosessi, jossa emotionaalisesti herkäät työntekijät tiedostamattaan omaksuvat saman tunnetilan kuin muut. Lisäksi työyhteisön ilmapiiriin, Kimin (2003) mukaan, voi vaikuttaa työntekijöiden huoli omasta asemasta ja työn jatkuvuudesta, joka ilmenee itsekokeskeisyytenä sekä kiintymyksen ja solidaarisuuden laskulla muita työntekijöitä kohtaan. Tämä voi myös kärjistää tilanteita ja työyhteisössä voi ilmetä enemmän konflikteja ja sanaharkkoja. Haastatteluaineisto myös tukee näkökulmaa, jossa työntekijöiden solidaarisuus laskee toisiaan kohtaan.

Olin aistivani, että joissain tapauksissa tulee sellaista pientä kyräilyä, että ihmiset saattavat hieman olla, että mitäs ja kukas täällä mitään työkseen tekee. Kuka täällä on se, joka on tärkein. Aletaan vähän tarkistelemaan, että kuinka hyvin sinä oletkaan noita töitäsi tehnyt. Siinä mielessä saattaa tulla vähän sellaista kilpailuasetelmaa tai jotain pientä syynäämistarvetta. Tulee joku tarve huolehtia, että tämä minun positioni onkin tärkein, että ehkä joku muu olisi kenen pitäisi lähteä. (Työntekijä A)

Yhteenvedon voidaan todeta, että henkilövähennykset vaikuttavat työntekijöihin monella eri tavalla, mutta pääsin osin negatiivisesti. On selkeää, että henkilövähennykset ovat aiheuttaneet tapausorgani-

saation työntekijöille selviytyjän syndroomaa relationaalisen psykologisen sopimuksen rikkoutumisen myötä. Vähennykset ovat erittäin raskasta aikaa, jopa niille työntekijöille, joille ei aiheudu suuria tunteita henkilövähennyksistä. Luonnollisesti ne työntekijät, joille on voimakkaita tunteita, kokevat tilanteen vielä haastavampana ja kuluttavampana. Vähennyksiin ei juurikaan liity positiivisia tunteita, mutta leikkausten tuoma muutos voidaan nähdä positiivisena, varsinkin oikein kohdistetut leikkaukset tuovat toiveikkuutta paremmista ajoista koko organisaation tulevaisuuden kannalta. Työntekijöiden keskeinen tuki koetaan tärkeäksi, mutta voimakkaat negatiiviset tunteet voivat levitä näiden keskustelujen aikana. Lisäksi työntekijöiden suhteet voivat jännittyä keskinäisen vertailun ja mahdollisen kilpailuasetelman vuoksi.

5.3 Työntekijöiden sitoutuminen

5.3.1 Työntekijöiden sitoutumistekijät

Jotta tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, tulee ymmärtää sitoutumisen takana olevat tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen tunteeseen tai ovat sitoutumisen kannalta tärkeitä. Kirjallisuudessa on tunnistettu, että motivaation vaikutus työntekijöiden organisaatiositoutumiseen on merkittävä (Salleh ym. 2016, 142; Sagituly & Guo 2021, 545; Nurwisda ym. 2022, 165). Gagné ja tutkimusryhmä (2008, 223–224) esittävät sitoutumisen olevan toiminnan kohde ja motivaatio on varsinainen toiminnan liikkeellepaneva voima. Näin motivaatio on organisaatiositoutumisen perusta ja vaikuttaa suoraan sitoutumiseen. Haastatteluaineisto myös tukee motivaation tärkeää merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa. Haastatteluissa nousee sitouttamistekijöiksi monipuolisesti eri motivaatiotekijöitä, jotka haastateltavat kokevat sitouttavan heitä. Palkka, joka heijastaa työnantajan arvostusta, ja muut mahdolliset etuudet mainitaan, mutta kuitenkin niitä ei koeta kaikkien tärkeimpänä sitouttavana tekijänä. Palkalla voi olla jopa erittäin pieni merkitys sitoutumisen kannalta.

Se vaikuttaa, että on etuudet ja palkka sen näköinen ja kokoinen, että koen, että se palkitsee minun tekemästä työstä. Se määrittää ja näyttää, että minun tekemiselläni on arvo.
(Työntekijä A)

En sitoudu palkan kautta. (Työntekijä E)

Haastateltavat kokevat palkan perusedellytykseksi, joka pitää olla kohdillaan, mutta sitoutuminen rakentuu pääosin muista tekijöistä. Ulkoisista motivaation tekijöistä palkan ja etuuksien lisäksi palautteen ja kiitoksen saaminen koetaan merkityksellisenä. Kiitoksen saaminen työstä voi olla vaan esimerkiksi viikkopalaverissa annettava tunnustus tai ihan joku pienikin huomionosoitus.

Ulkoisen motivaation tekijät tukevat sitoutumista, mutta varsinkin sisäisen motivaation tekijät ovat merkittäviä sitoutumisen kannalta (Sagituly & Guo 2021, 560). Tätä tukee myös haastateltavien vastaukset, koska selvästi heidän motivaationsa ja sitoutumisensa rakentuu sisäisistä tekijöistä. Decin ja Ryanin (1985) itsemääräytymisteorian mukaan sisäistä motivaatiota voidaan tukea kolmen psykologisen perustarpeen eli autonomian, pätevyyden ja yhteisöllisyyden kautta. Haastateltavien sisäiset motivaatiotekijät suurimmalta osalta rakentuu näiden teemojen ympärille. Haastatteluaineiston perusteella työntekijät korostavat erityisesti työn merkityksellisyyden ja vastuullisuuden kokemuksen tärkeyttä. He haluavat tuntea, että heidän työpanoksellaan on todellista arvoa. Työntekijä D nostaa myös tärkeäksi sen, että omaa osaamista pystyy kehittämään organisaatiossa. Nämä tekijät tukevat työntekijöiden pätevyyden kokemusta eli työntekijä osaa ja kehittyy työssään (Deci & Ryan 2000, 231). Haastatteluissa nousi myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja hallita omia työtehtäviään; itsenäisyys ja autonomia lisäävät kokemusta työn mielekkyydestä ja tukevat sitoutumista.

Mahdollisuus kehittää omaa osaamista. [--] Mahdollisuus pystyä vaikuttaa omaan työhön ja mihin suuntaan se menee. Se on hyvin oleellista. (Työntekijä D)

Vapaus työtehtävissä ja vastuu, että saa tehdä työtehtäviä niin, että niistä oikeasti saa ottaa vastuuta. Se motivoi ja kannustaa. (Työntekijä F)

On mahdollisuus vaikuttaa tietyissä rajoissa omiin duuneihin, miten niitä tehdään ja missä järjestyksessä. (Työntekijä C)

Niehoffin ja muiden (2001, 105–107) tutkimuksen mukaan työntekijöiden lojaaliuden tunnetta organisaatiota kohtaan voidaan tukea työntekijän voimaantumisen ja työn rikastamisen kautta. Näiden avulla voidaan vahvistaa työntekijän pätevyyttä, vaikutuksen ja autonomian tunnetta, jotka lisäävät työn merkityksellisyyttä, koettua vastuuta työn tuloksista sekä ymmärrystä työn seurauksista. Tämä voi kasvattaa työntekijöissä hallinnan tunnetta työssään eli työntekijät kokevat, että heillä on suurempi vaikutus omaan tulevaisuuteen organisaatiossa. Näiden seurauksena työntekijöiden lojaalius ja sitoutuminen vahvistuu. Myös Fantahun ja muiden (2023, 7–8) mukaan työntekijät, jotka kokevat autonomiaa ja hallintaa työssään, luottavat osaamiseensa ja uskovat voivansa vaikuttaa työhönsä, ovat myös sitoutuneita työhönsä. He ovat vahvoja, itsevarmoja yksilöitä, jotka ovat sitoutuneet merkityksellisiin tavoitteisiin ja osoittavat aloitteellisuutta niiden saavuttamiseksi.

Haastatteluaineiston perusteella työntekijät arvostavat avointa työyhteisöä ja työkavereita, jotka tukevat yhteisöllisyyden kokemusta itsemääräytymisteorian mukaisesti. Ihmisen perustarve olla yhteydessä muihin ihmisiin, välittää ja tulla välitetyksi toteutuu myös työpaikan sosiaalisessa yhteisössä. (Deci & Ryan 2000, 231.) Fantahun ja muiden (2023, 7) mukaan myönteinen työympäristö vahvistaa turvallisuuden ja mukavuuden tunnetta työntekijöissä. Myös haastateltavien mielestä työkavereiden

merkitys työyhteisön kriisitilanteissa, kuten henkilövähennysten aikana, on tärkeä. Työntekijät saavat tukea toisiltaan ja pystyvät käymään tilannetta läpi yhdessä. Tiivis yhteishenki ja tunne, että on yhteisön jäsen, tukee työntekijöiden sitoutumista.

Sitoutumista lisää tosi paljon se, että millaiset työkaverit ovat itsellä ympärillä ja kuinka hyvin viihtyy siinä porukassa ja minkälainen se ilmapiiri on. (Työntekijä A)

Meitä ei pyydetty mihinkään palavereihin mukaan, vaikka kaikki muut oli kutsuttu. Meille ei tullut mitään tietoa mistään ja aivan kuin ei olisi edes oltu osa organisaatiota. [--] Niin tämä oli todella epämotivoivaa. (Työntekijä C)

Suuremmissa kuvassa organisaation hierarkkisuus vaikuttaa työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemukseen, ja sillä on siten merkitystä myös työntekijöiden sitoutumisen tunteen muodostumisessa. Esihenkilön ja johdon toiminta koetaan tärkeänä sitouttavana tekijänä, hyvässä ja pahassa. Sitoutumista tukee esihenkilöltä saatu tuki, hyvä ja selkeä kommunikaatio ja sujuva yhteistyö. Toisaalta sitoutumisen tunnetta heikentää, jos esihenkilö on vaikeasti tavoitettavissa ja yhteistyö hänen kanssaan on vaikeaa. Tähän myös liittyy se, että esihenkilö ei kuuntele ja reagoi nostettuihin mahdollisiin ongelma-kohtiin ja kehitysehdotuksiin.

Työnantaja myös sitoutuu minuun eli koen olevani osa sitä firmaa missä työskentelen. Ja se muodostuu, että kuunnellaan ja otetaan huomioon. Ettei koe olevansa vaan palapelin pala, vaan henkilö siellä. Se muodostuu kaikesta, että miten sopeutuu siihen työyhteisöön ja miten esimiehet kohtelevat. (Työntekijä E)

Yksi merkittävä tekijä on esihenkilön toiminta. Jos minä koen, että minun esihenkilöni on minun tukenani ja puolellani, sekä on selkeä että meillä on hyvä kommunikointi ja hyvä yhteistyö. Niin kyllä se sitouttaa minua selvästi myös siihen työpaikkaan ja sitä kautta siihen yritykseen. (Työntekijä A)

Ne osasivat sitouttaa aivan loistavalla tavalla. Meille tuupattiin koko ajan jotain suklaata, herkuja, viiniä. Siis tiedätkö sellaista vaan niin kun hyvän hengen luomista, ja johto halusi henkilökohtaisesti tuntea meidät. (Työntekijä C)

Fantahun ja muiden (2023, 7–8) tutkimuksen mukaan organisaation johto voi merkittävästi edistää työntekijän sitoutumista. Myös esihenkilöiden toimilla on suuri vaikutus, koska työntekijät näkevät esihenkilöt organisaation edustajina ja ilmaisevat suhtautumistaan organisaatioon suhtautumisellaan esihenkilöön. Johto, joka viestii selkeästi tavoitteet, tukee ja ottaa huomioon yksilön tarpeet ja kehityksen sekä on työntekijöiden mielestä kunnioitettava ja luotettava, pystyy parhaiten edistämään työntekijöiden sitoutumisen tunnetta. Myös haastatteluissa työntekijät kertovat, että työnantajan ja esihenkilöiden kohtelulla on suuri merkitys heidän sitoutumiseensa. Työntekijät kiinnittävät kohtelussa huomiota varsinkin, heijastaako se työnantajan arvostusta heitä kohtaan sekä ovatko käytännöt tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia kaikille.

Ekana tulee mieleen, että on oikeudenmukaiset ja tasa-arvoiset käytännöt yrityksessä. (Työntekijä A)

Minä näen sen, miten yleisesti organisaatiossa vaikuttaa, että henkilöstöä ja nimenomaan ihmisiä kohdellaan. Miten heitä arvostetaan, ja myös omalla kohdalla, onko minun työlläni arvoa. Nähdäänkö minun työni arvokkaana. (Työntekijä A)

Se [sitoutuminen] muodostuu, että miten sopeutuu siihen työyhteisöön ja miten esimiehet kohtelevat. Se muodostuu monesta asiasta, mutta se kohtelu minusta on se tärkein. (Työntekijä E)

Tapausorganisaatioon kuuluu useampi brändi, joilla jokaisella on oma tarina ja historia. Vaikka konsernille on luotu yhteiset kannattelevat arvot, on kaikilla brändeillä oma identiteetti, joka vaikuttaa arvojen tulkintaan hienovaraisesti. Kirjallisuudessa on tunnistettu, että työntekijän ja organisaation yhteensopivuus tukee työntekijöiden sitoutumista. Kun työntekijöiden arvot vastaavat työnantajaorganisaationsa arvoja, he ovat tyytyväisempiä työhönsä, haluavat ylläpitää työsuhdetta ja samaistuvat organisaatioon. (Stazyk & Davis 2021, 40.) Myös haasteluaineisto tukee, että yhteensopivat arvot edistävät sitoutumista.

Se, että voin nähdä organisaation toimivan niiden arvojen mukaan, mitä organisaatio on itsellensä määritellyt, mutta myös, että ne arvot osuvat minun oman arvomaailmani kanssa yksiin. (Työntekijä A)

Brändien vuosikymmenten historia sekä nykyiset tavoitteet ja missio tarjoavat työntekijöille paljon samaistumispintaa. Työntekijöiden samaistuminen ja yhtenevät arvot brändin kanssa ilmenevät myös niin, että he haluavat työskennellä nimenomaan kyseiselle brändille. Brändi koetaan olevan lähellä sydäntä ja sen eteen halutaan tehdä töitä, jotta se menestyisi.

Mulla on kova sitoutuminen [brändin nimi] ja minä haluan, että se menesty [--] ja nyt itsellä on kova halu nostaa se takaisin missä se oli aikaisemmin. (Työntekijä B)

Brändi. Minä olen sitoutunut tähän brändiin. [Brändin nimi] on ollut minulle aina tosi kiinnostava ja lähellä omaa sydäntä. Sitten myös [konserni] yhtiönä, tässä on tosi tunteettuja brändejä, niin olen todella hienossa työpaikassa. (Työntekijä F)

Haastatteluaineiston tulokset yhdessä aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa osoittavat, että sitoutumisen tunne rakentuu useasta eri tekijästä, ja nämä tekijät painottuvat eri tavalla työntekijän oman mieltymysten ja tarpeiden mukaisesti. Suurin osa haastattelun työntekijöiden kuvailemista sitoutumistekijöistä tukee itsemääräytymisteoriaan liittyvää autonomista eli itseohjautuvaa motivaatiota. Tämä motivaation muoto on työnantajan näkökulmasta tavoitelluin, koska tuolloin työntekijät osallistuvat työhönsä halukkaasti, omasta aloitteesta ja valinnasta. Työntekijät, jotka ymmärtävät työnsä arvon ja tarkoituksen, kokevat omistajuutta ja autonomiaa työtään kohtaan ja saavat työstään selkeää

palautetta ja tukea, ovat todennäköisesti autonomisesti motivoituneita. Tämä johtaa parempaan ja luotettavampaan suoriutumiseen, tehokkaampaan oppimiseen ja parempaan sopeutumiseen. (Deci ym. 2017, 20.) Kun työnantaja kiinnittää huomioita varsinkin näihin tekijöihin, on heillä edellytykset luoda työympäristö, joka tukee tehokkaasti työntekijöiden autonomisen motivaation, jonka vahvistaa heidän sitoutumistansa ja vähentää vapaaehtoisen irtisanomisen halukkuutta.

5.3.2 Henkilövähennysten vaikutus sitoutumiseen

Työntekijöiden sitoutumisen tunne voidaan nähdä liimana, joka pitää työntekijän samalla työnantajalla. Henkilövähennykset ovat yleisesti työntekijöille raskasta aikaa, ja niillä on myös vaikutusta työntekijöiden sitoutumisen tunteeseen. Van der Voetin ja Vermeeren (2017, 239) mukaan henkilövähennykset vähentävät työntekijöiden sitoutumisen tunnetta organisaatiota kohtaan. Myös Allenin ja muiden (2001, 159) mukaan henkilövähennykset vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Haastatteluaineisto tukee aiempaa kirjallisuutta osoittaen, että henkilöstövähennykset heikentävät työntekijöiden kokemaa organisaatiositoutumista.

Ne vähän horjauttivat sitä, kun oli niin epävarmaa, ettei tiedä, että mitä tässä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Meneekö tämä konkkaan tyyliin tai miten tulee käymään. Niin vähän semmoista epävarmuutta, että välillä aina selaili sitten alan työpaikkoja, ihan vaan mielenkiinnosta. (Työntekijä F)

Kyllä sitoutumisen ennen niitä vähennyksiä oli suurempi. (Työntekijä A)

Herää huoli omasta työpaikastaan. Sitä kautta sitten sitoutuminen menee lähes nolllaa. [--] kyllä se nousee sitten kyllä. (Työntekijä D)

Haastatteluaineiston mukaan sitoutumisen tunne kuitenkin nousee ajan kanssa, mutta ei kuitenkaan välttämättä aivan samalle tasolle kuin mitä se oli ennen vähennyksiä. Tämä tulos on ristiriidassa Allenin ja muiden (2001, 159) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan sitoutumisen tunne ei merkittävästi elpynyt yli vuodessa verrattuna sitoutumisen tasoon ennen vähennyksiä. Tutkimuksen tulos viittaa siihen, että työntekijät ei ole valmiita sitouttamaan itseään täysin organisaatioon pitkiksiin aikaa vähennysten jälkeen. Kuitenkin tutkielman tapausorganisaation leikkausten negatiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ei ole yhtä pysyvä. Haastattelujen ajankohtana tapausorganisaation viimeisimmästä leikkauksista oli kulunut noin puolitoista vuotta, joka on suurin piirtein sama aika kuin Allenin ja muiden (2001) tutkimuksessa. Koska työntekijöiden sitoutumisen tunne on laskenut vain väliaikaisesti, viittaa tämä, että organisaatio on onnistunut vahvistamaan työntekijöiden sitoutumisen tunnetta leikkausten jälkeen ja he ovat olleet valmiita sitouttamaan itsensä jälleen organisaatioon.

Kuten selviytyjän syndrooman syntyä, myös henkilövähennysten vaikutusta sitoutumiseen selitetään psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kautta eli työntekijän sitoutumisen tunne laskee, kun työnantaja yksipuolisesti rikkoo psykologisen sopimuksen aloittamalla henkilövähennykset. (Lv ym. 2023, 2.) Relationalisessa psykologisessa sopimuksessa keskeistä on luottamus, vakaa työsuhte ja lojaalius (Rousseau 1995, 97). Haastattelujen tulosta työntekijöiden sitoutumisen väliaikaisesta laskusta voidaan pohtia myös psykologisen sopimuksen kautta. Tulosten perusteella työntekijät ovat kokeneet, että psykologinen sopimus on rikkoutunut työnantajan toimesta, jonka seurauksena heille syntyy selviytyjän syndrooma ja sitoutuminen laskee. Kuitenkin organisaatio onnistuu palauttamaan luottamuksen takaisin työntekijöiden kanssa, joka näkyy vahvistuneena sitoutumisena. Tämä antaa viitteitä siitä, että tapausorganisaatio on onnistunut luomaan työympäristön, joka tukee työntekijöiden luottamuksen palautumista sekä vahvistaa heidän keskeisiä sitoutumistekijöitensä.

Kun työpaikka epäonnistuu sitouttamaan työntekijöitään, johtaa se korkeaan vaihtuvuuteen (Zarwi ym. 2023, 642). Koska henkilövähennykset laskevat työntekijöiden sitoutumista, myös vapaaehtoinen irtisanoutuminen kasvaa. Richeyn (1992) tutkimuksen mukaan lojaalius laski 57 % työntekijöistä ja 40 % työntekijöistä etsii aktiivisesti uutta työpaikkaa leikkausten jälkeen. Haastatteluaineisto tukee, että työntekijöiden lojaaliuden lasku näkyy myös uuden työpaikan etsinnän kautta. Henkilövähennysten aiheuttamana epävarmuuden myötä työntekijät ovat vähintään valpastuneet mahdollisista muista työmahdollisuuksista. Kaikki haastateltavat ilmoittivat tarkastelleensa avoimia työpaikkoja, vaikka heillä ei ollut aktiivista halukkuutta hakea niihin. Osa työntekijöistä oli edennyt pidemmälle prosessissa ja lähettänyt työhakemuksia tai osallistunut työhaastatteluihin. Kuitenkin suurin osa haastateltavissa näkee tulevaisuutta organisaatiossa ja he eivät enää aktiivisesti etsi uusia työmahdollisuuksia. Tämä viittaa myös, että organisaatio on onnistuneesti sitouttanut työntekijänsä leikkausten jälkeen.

En hakenut, mutta silloin esimerkiksi tuli muutama haastattelupyynnö. Niin kyllä kävin niissä. Ja miksi kävin niissä, niin se aiheutui ihan siitä tilanteesta. (Työntekijä D)

Kävin työhaastattelussa YT:den aikana toisessa työpaikassa. Kyllä se herättää ja aktivoi katselee muita vaihtoehtoja. (Työntekijä E)

Oli epävarmuutta, että välillä aina selaili alan työpaikkoja, ihan vaan mielenkiinnosta. En kuitenkaan kokenut, että lähtisin mitään uutta hakemaan. (Työntekijä F)

Haastatteluaineiston mukaan kaikkien työntekijöiden sitoutumisen tunteeseen ei välttämättä tule muutosta. Työntekijä E kertoo sitoutumisensa kohdistuvan ensisijaisesti omaan työhön ja ammattiin. Tämä tukee Klein ja muiden (2012, 132) tutkimusta, jonka mukaan työntekijän sitoutuminen voi organisaation lisäksi kohdistua moneen muuhun kohteeseen, kuten omaan työhön, kehittymiseen tai

tiimiin. Koska työntekijän sitoutuminen ei ole ensisijaisesti kohdistunut organisaatioon, niin tämä mahdollistaa sen, että henkilövähennykset eivät vaikuta hänen organisaatiositoutumiseensa.

En kokenut mitään merkittävää muutosta sitoutumisessa. [--] Tämä organisaatio mahdollistaa minulle sen oman työn tekemiseen. Sitä kautta sitoudun siihen organisaatioon. (Työntekijä E)

Lisäksi henkilövähennykset voivat aiheuttaa vastareaktion työntekijöissä ja heissä syntyy sisuuntumista. Työntekijät voivat kokea tarpeen tukea heikosti menestyneen yrityksen toipumista, ja he voivat olla valmiita työskentelemään ahkerasti sen hyväksi.

Minun sitoutumiseni on aina ollut korkea. [--] Nyt on tosi kova halu nostaa [brändi] takaisin missä se oli. (Työntekijä B)

Tällainen reaktio voi syntyä, kun työntekijän sitoutumisen tunne on erityisen voimakas, ja sitoutuminen perustuu vahvasti affektiivisiin ja normatiivisiin sitoutumistyypeihin. Työntekijä tuntee sekä voimakasta kiintymystä organisaatioon ja samaan aikaan velvollisuuden tunnetta jäädä organisaation (Meyer & Allen 1991, 68). Kiintymyksen vuoksi työntekijälle on tärkeää, että organisaatio menestyy, ja velvollisuuden vuoksi hän ei pysty jättämään organisaatiota pulaan.

Haastateltavista oli havaittavissa, että sitoutumisen taso organisaatiossa on yleisesti melko korkea. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä haastatteluista kävi selvästi ilmi, että konsernissa on ollut merkittävää myllerrystä ja epäonnistuneita ratkaisuja fuusioitumisen jälkeen, erityisesti johtamisen, organisaatorakenteen ja prosessien osalta. Toisaalta organisaatiossa on esiintynyt vapaaehtoista vaihtuvuutta viime vuosina, mikä viittaa siihen, että ne työntekijät, joiden sitoutuminen on ollut heikompaa, ovat saattaneet jo vaihtaa työnantajaa. Osa työntekijöistä on kuitenkin pitkään työskennellyt organisaatiossa jo ennen fuusioitumista ja heidän sitoutumisensa perusta on jo luotu silloin. Tällöin turbulenssi organisaatiossa ei vaikuta merkittävästi sitoutumiseen pitkällä aikavälillä, ja henkilövähennysten tuoma mahdollinen lupaus paremmasta tulevaisuudesta voi herättää toivoa, joka pitää työntekijät organisaatiossa.

Haastatteluissa korostui työntekijöiden vahva affektiivinen sitoutuminen. Tapausorganisaation kannalta tämä on erinomaista, koska affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat kaikkein arvokkaimpia organisaatiolle (Meyer & Allen 1997, 24). Affektiivisessä sitoutumisessa on keskeistä työntekijöiden kiintymys ja samastuminen organisaatiota kohtaan. Työntekijä jakaa organisaation kanssa samat arvot, ja uskoo sen visioon ja missioon. (Meyer & Allen 1991, 67–68.) Haastatteluissa nousi työntekijöiden halu työskennellä juuri tietylle brändille. Tämä viittaa työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen, jossa yrityksen arvot ja tarina resonoivat työntekijöissä ja brändin menestyksestä välitetään aidosti.

Minulla on kova sitoutuminen [brändin nimi] ja haluan, että se menestyy [--] ja nyt itsellä on kova halu nostaa se takaisin missä se oli aikaisemmin. (Työntekijä B)

Haastattelujen perusteella työntekijöitä pitää organisaatiossa myös heidän velvollisuutensa tunne. Työntekijät eivät halua jättää yritystä pulaan.

Oli sellainen olo, että en minä nyt ainakaan tästä voi lähteä mihinkään tai sitten tämä homma kaatuu ihan täysin. Minun pitää ainakin sitten olla se, joka tähän jää rämpimään tämän suon läpi. (Työntekijä C)

Normatiivisella sitoutumisella on samankaltaisia vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen kuin affektiivisella sitoutumisella, mutta vain heikompia (Meyer & Allen 1997, 38; Woods ym. 2012). Kirjallisuudessa on havaittu näiden kahden sitoutumismuodon olevan osittain päällekkäisiä (Meyer & Allen 1997, 199; Cohen 2007, 341; Solinger ym. 2008, 71; Klein ym. 2014, 223). Affektiivisen sitoutumisen tavoin normatiivinen sitoutuminen ohjaa työntekijöiden käytöstä positiivisesti myös muilla osa-alueilla organisaatiossa (Meyer & Allen 1997, 38). Näin työntekijät, joilla normatiivinen sitoutuminen on vahvaa, ovat työnantajalle arvokkaita, koska heidän työpanoksensa on positiivista.

Haastatteluaineistossa nousee esille, että työntekijöiden sitoutumisen tunteessa voi tapahtua muutoksen laadussa. Työntekijä A:n sitoutuminen ennen vähennyksiä on ollut affektiivista, mutta vähennysten myötä vahvimaksi sitoutumisen muodoksi on noussut jatkuvuussitoutuminen. Työntekijä A kuvailee sitoutumisensa ja työtyytyväisyytensä heikentyneen henkilöstövähennysten seurauksena. Hän kertoo työsuhteensa jatkuvan lähinnä siitä syystä, ettei ole varma, mitä muuta haluaisi tehdä. Tämä viittaa siihen, että hänen organisaatiositoutumisensa perustuu ensisijaisesti jatkuvuussitoutumiseen, jossa työsuhteen jatkaminen ei perustu emotionaaliseen kiintymykseen, vaan vaihtoehtojen puutteeseen. Näin työsuhdetta jatketaan enemmän käytännön syistä kuin halusta työskennellä organisaatiossa. Tämä tukee Travaglionen ja Crossin (2006, 8) ja Ngiranden ja muiden (2014) tutkimusten tuloksia, joiden mukaan henkilövähennykset vaikuttavat negatiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen, mutta työntekijöiden sitoutuminen ei katoa kokonaan vaan se korvautuu jatkuvuussitoutumisella. Työnantajan kannalta jatkuvuussitoutumisen vahvistuminen ei ole toivottavaa, koska vahvaa jatkuvuussitoutumista tuntevat työntekijät saattavat olla heikompia suoriutujia työtehtävissään kuin tunneperäisesti sitoutuneet (Meyer & Allen 1997, 38).

Henkilövähennysten jälkeen organisaatio on riippuvaisempi kuin koskaan jäljelle jääneistä työntekijöistä, koska heidän tulee pystyä tekemään tarvittavat asiat, jotta organisaatio voi selviytyä ja menestyä (Lee & Corbett 2006, 177). Organisaation tulee pystyä sitouttamaan organisaatioon jääneet työntekijät, jotta arvokas pääoma ei katoa. Haastatteluaineisto osoittaa, että tapausorganisaatiossa jäljelle jääneiden työntekijöiden sitoutuminen ennen vähennyksiä on ollut affektiivista ja voimakasta. Hen-

kilövähennykset kuitenkin vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen negatiivisesti. Työntekijöiden sitoutumisen muoto voi muuttua tunneperäisestä sitoutumisesta jatkuvuussitoutumiseksi, jossa käytännöt asiat pitävät työntekijän organisaatiossa, eikä halu.

Haastattelutulosten viittaus siihen, että henkilövähennysten vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen on vain väliaikaisia, on merkittävä. Psykologisen sopimuksen teorian kautta tarkasteluna työsuhteessa keskeistä on luottamus, vakaus ja lojaalius. Työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan särkyä, kun työnantaja rikkoo lupauksensa vakaasta työsuhteesta. Näin työntekijät pienentävät myös omaa panostaan vastavuoroisuuden suhteen mukaisesti ja heidän sitoutumisensa vähenee. (Baruch 2001, 544.) Kuitenkin tapausorganisaatio onnistuu palauttamaan luottamuksen takaisin työntekijöiden kanssa, joka ilmenee, että sitoutuminen tunne jälleen nousee leikkausten jälkeen. Tästä voidaan päätellä, että tapausorganisaatio on toteuttanut vähennykset sekä onnistunut luomaan työympäristön käytänteillä, jotka tukevat työntekijöiden luottamuksen palautumista sekä tukee heidän keskeisiä sitoutumistekijöitensä.

5.4 Henkilövähennysten negatiivisia vaikutuksia lieventävät käytänteet

Tähän mennessä tutkimusten tulosten analysoinnissa ja keskustelussa on keskitytty pääosin henkilövähennysten suoriin vaikutuksiin työntekijöiden tunteisiin, asenteisiin ja sitoutumiseen. Tässä luvussa käsitellään henkilövähennysten yhteydessä toteutettujen käytäntöjen merkitystä työntekijöiden reaktioihin. Toisin sanoen perehdyimme epäsuoriin vaikutuksiin, jotka välittyvät työolosuhteiden kautta. Lee ja Corbett (2006, 176) havaitsivat tutkimuksessaan, että henkilövähennysten epäsuora vaikutus työolojen kautta työntekijöiden sitoutumiseen on olennaisesti suurempi kuin leikkausten suora vaikutus. Työnantajan käytänteet luovat työntekijöiden työolosuhteet, eli Leen ja Corbettin (2006) tutkimus antaa tukea muille tutkimuksille, jotka esittävät, että organisaatio voi vaikuttaa työntekijöiden negatiivisten tunteiden ja asenteiden syntymiseen sekä sitoutumisen laskuun henkilövähennysten aikana toteutettujen käytänteiden avulla (Cameron 1994; Baruch & Hind 2000; Appelbaum & Donia 2001b; Sahdev 2004). Varsinkin kommunikaatio ja esihenkilöiden rooli henkilövähennyksissä on nostettu kaikkein merkittävimiksi käytänteiksi työntekijöiden negatiivisten vaikutusten minimoimisessa. Lisäksi muita keskeisiä teemoja ovat työntekijöiden osallistaminen sekä oikeudenmukaisuus. (Appelbaum & Donia 2001b, 203–205; Sahdev 2004; 191.) Haastatteluaineisto tukee sekä kommunikaation että esihenkilön roolin merkityksellisyyttä vähennys prosessin aikana.

Haastatteluaineistossa painottuu kommunikoinnin keskeisyys vähennysprosessin aikana. Tapausorganisaation muutosneuvotteluprosessi oli siinä mielessä ainutlaatuinen, että organisaatiossa ei valittu

työntekijöille luottamusmiestä edustamaan työntekijöitä, vaan jokainen edusti itseään ja kaikki sai tulla itse paikalle kuulemaan muutosneuvottelujen viikoittaista tiedoksiantoa. Näin kaikki muutosneuvottelujen piirissä sai tietoa muutosneuvotteluista ja sen etenemisestä suoraan ilman välikäsiä sekä kaikilla osallistujilla oli vapaus esittää ehdotuksia tai kysymyksiä. Muutosneuvottelujen viikoittaisia tapaamisia veti organisaation toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö.

Yt-prosessi oli niin erilainen kuin mitä on aiemmin kokenut. Kun ne aikaisemmat olivat sellaisia, että tuli vaan ilmoitus, että nyt alkaa. Sitten jännität monta viikkoa, ja sitä ei tiennyt milloin ilmoitetaan. Sitten se ilmoitus tuli, ja että mitä on tapahtunut ja se oli siinä. Nyt kun oli itse mukana niissä YT-neuvotteluissa ja istui itse siellä edustamassa itseään. Niin näki sen prosessin eri näkökulmasta ja ymmärsi sitä paremmin. Kun oli siinä nyt mukana, ja näki sitä prosessia ja lukuja ja niitä selitettiin. (Työntekijä E)

Baruch ja Hind (2000, 34) esittävät, että kaksisuuntaisen kommunikaation avulla voidaan lievittää vähennysten aiheuttamaa epätietoa ja ahdistusta. Myös Appelbaum ja Donia (2001b, 205) RDP-mallissaan painottaa kommunikaation olennaista asemaa leikkausprosessin aikana ja sen jälkeen. Sen avulla varmistetaan, että työntekijät ovat tietoisia ja ymmärtävät leikkausten taustalla olevat syyt, tapahtuvat muutokset ja organisaation uuden suunnan. Huolimatta tapausorganisaation henkilövähennysten ainutlaatuisen prosessin, haastatteluaineiston perusteella työntekijöiden mielipiteet johdon kommunikaatiosta eroavat toisistaan. Osa työntekijöistä kokevat, että viestintää oli riittävästi ja se oli selkeää ja avointa. Toisten näkemysten mukaan viestintä oli suppeaa, epäselvää ja jossain määrin keinotekoiselta. Esimerkiksi työntekijä F kuvaili johdon kommunikaatiota "päälle liimatun" oloiseksi, viitaten siihen, että hän näki kommunikaation enemmän lakisääteisenä velvoitteena kuin aidosti vuorovaikutteisena toimintana. Lisäksi kritiikki viestinnän epäselvyydestä kohdistuu erityisesti johdon toimintaan pidemmällä aikavälillä, eikä se rajoitu pelkästään henkilöstövähennysten aikakauteen.

Koin, että se tiedotus oli hyvää. Aina varmasti voi olla parempaa, en sano sitä, mutta kokemuksiin verrattain niin tosi hyvää. Ja ymmärsin niitä syitä myös hyvin, että siellä on nyt tehty vähän optimistisia ostoja ja rahat oikeasti vähissä, että sitten noissa edellisissä [edellisen työpaikan henkilövähennyksissä] niin tuotannolliset ja taloudelliset syyt ja piste. (Työntekijä E)

Miten on ollut mahdollista, että työnantaja on esimerkiksi avannut rekrytointeja tai lupailut että joku palkataan. [--] ihan kuin yrityksellä menisi hyvin, ja sitten tyyli viikon päästä siitä, tai siis jotenkin aivan liian lyhyen ajan päästä yhtäkkiä ollaan, että ei, kun meidän pitää laittaa tämä määrä ihmisiä pois. Niin minun mielestäni se antaa tosi vahvan epäluottamuksen tunteen yrityksen johtoa kohtaan. (Työntekijä A)

Työntekijä A huomauttaa, että henkilövähennysprosessin aikana työntekijät kaipaavat kaikkea tietoa tilanteesta mitä on saatavilla. Tämä tukee RDP-mallin esittämää näkemystä, jonka mukaan organi-

saation tulisi ylikommunikoida ja hyödyntää sekä virallisia että epävirallisia viestintäkanavia työntekijöiden tavoittamiseksi ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi. Lisäksi esihenkilöiden rooli on tukea johtoa informaation välittämisessä työntekijöille. (Appelbaum & Donia 2001b, 204.) Haastatteluissa työntekijät kertoivat, että virallisten muutosneuvottelutapaamisten lisäksi lähiesihenkilöt järjestivät tiimin kesken tapaamisen, jossa prosessia käytiin läpi ja kaikki pääsi kertomaan omista huolistaan ja ajatuksistaan. Tämä on myös organisaation kanava antaa työntekijöille tukea prosessin aikana. Lisäksi osa haastateltavista muisti, että työterveyden kautta oli järjestetty mahdollisuus purkaa tunteita ammattilaisen kanssa etäyhteydellä. RDP-mallin mukaan esihenkilöt ovat ratkaisevia tekijöitä työntekijöiden tukemisessa (Appelbaum & Donia 2001b, 203). Myös Sahdev (2004, 191) mukaan henkilövähennysten yhteydessä työntekijät kaipaavat esihenkilön tukea tilanteessa.

Tästä huolimatta moni haastateltavista kokee, ettei organisaatio ollut tarjonnut riittävästi tukea. Samanaikaisesti valtaosa haastateltavista kuitenkin toteavat, etteivät olisi kaivanneet enempää tukea organisaatiolta, mikä viittaa ristiriitaisiin kokemuksiin tuen tarpeesta ja sen saatavuudesta. Työntekijä B kertoo, että tärkein tuki on lähimmät työkaverit sekä omat läheiset. Vaikuttaa siltä, että organisaatio on pyrkinyt tarjoamaan tukea työntekijöilleen avoimen kommunikaation kautta, sekä myös muita kanavia pitkin esihenkilöiden ja työterveyden kautta. Työntekijät eivät kuitenkaan ole kokeneet näitä tukitoimia merkityksellisiksi. Yksi mahdollinen selitys tälle on se, että tarjottu tuki on ollut luonteeltaan kollektiivista ja melko vähän yksilöllisiin tarpeisiin räätälöityä, mikä on voinut hämärtää sen koettua vaikuttavuutta.

Koulutetut ja empaattiset esihenkilöt ovat oleellisia tekijöitä työntekijöiden sopeutumisessa tilanteeseen leikkausten aikana ja jälkeen (Appelbaum & Donia 2001b, 205; Sahdev 2004, 190–191). Myös haastatteluissa nousee esiin esihenkilöiden keskeinen merkitys muutostilanteessa. Esihenkilön rehellinen, avoin ja työntekijät aidosti kohtaava kommunikaatio näyttäytyy tekijänä, joka tukee tilanteen hyväksymistä ja siirtymistä eteenpäin. Sen sijaan esihenkilön tilanteen välttely voi heikentää työntekijöiden kykyä sopeutua muutokseen, aiheuttaa negatiivisia tunteita ja vaikeuttaa työtehtävien järjestelyä. RDP-mallin mukaan tiedonvälityksen tulee olla empaattista ja työntekijöiden huolia kuuntelevaa (Appelbaum & Donia 2001b, 202). Myös Sahdev (2004, 191) mukaan työntekijät kaipaavat jatkuvaa viestintää ja tukea, joka ottaa huomioon selviytyjien käytännön huolenaiheet. Koska tapausorganisaatio on osittain epäonnistunut tässä, voi tämä viitata siihen, että organisaatiossa ei välttämättä ole riittävästi koulutettu esihenkilöitä toimimaan henkilöstövähennysten yhteydessä siten, että he pysyisivät tukemaan työntekijöitä ja johtamaan prosessia tarkoituksenmukaisella tavalla (Baruch & Hind 2000, 35).

Lähiesihenkilöllä oli niin selkeä kuva, että nyt vaan suljetaan tämä YT-homma pois silmistä ja mielestä ja jatketaan aivan kuin mitään ei kävisikään. Että turha sitä on miettiä. Niin se herätti vahvoja ärtymyksen tunteita itselle, että missä on inhimillisyys ja humaanijattelu. (Työntekijä E)

Muutokset lyöty läpi marraskuussa 2023, niin sen jälkeenhän tiimi ei ole millään tavalla järjestäytynyt uudestaan. Meiltä on poistunut henkilöitä ja työtehtäviä, mutta me tiiminä jatkettiin vaan töiden tekemistä lennossa vaan. Siinä olisi se lähiesihenkilö ollut se, joka olisi tarvinnut sitä tukea ja apua, että miten tällainen muutos johdetaan ja viedään läpi. (Työntekijä E)

Sen jälkeen [esihenkilö] kutsui kaikki, ketkä jäi, ja me pidimme palaverin. [Esihenkilö] kertoi, että ei ollut vaihtoehtoja ja kukaan ei halua tehdä tällaista. Me puhuimme avoimesti siitä asiasta tiimin kesken ja käytiin läpi se tilanne. (Työntekijä B)

Kirjallisuudessa työntekijöiden osallistamista pidetään yhtenä keskeisenä keinona vähentää henkilöstövähennysten negatiivisia vaikutuksia heihin (Baruch ja Hind 2000, 38; Appelbaum & Donia 2001b, 201; Sahdev 2004, 190–191). Suurin osa haastateltavista koki, että heitä ei ollut osallistettu tai että heillä olisi ollut todellinen mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. He kokivat olleensa muutoksessa mukana matkustajan roolissa ilman mahdollisuutta aitoon vaikuttamiseen. Vaikka muutosneuvottelujen aikana johto oli ollut läsnä ja periaatteellisesti kaikilla oli ollut mahdollisuus osallistua keskusteluun ja vaikuttaa, tämä mahdollisuus kuitenkin koettiin näennäiseksi. Haastatteluissa työntekijät huomauttivat, että harva uskalsi julkisesti kommentoida esitettyjä asioita koko organisaation ja johdon kuullen. Työntekijä D kertoo olleen mukana pienryhmässä, jossa oli laadittu johdolle ehdotus tietyn organisaatio-osan uudelleenjärjestelystä. Tämän prosessin kautta hän koki voineensa tuoda näkemyksensä esiin osana ratkaisun suunnittelua. Lisäksi työntekijät olivat itsenäisesti pyrkinet vaikuttamaan vähennysten lopputulokseen miettimällä uudelleenjärjestelyratkaisuja tiimitasolla, ja nämä ehdotukset oli välitetty eteenpäin esihenkilön kautta. Työntekijä A huomauttaa, että hän ei ole edes varma olisiko halunnut päästä vaikuttamaan päätöksiin. Tilanne oli jo yleisesti paljon voimavaroja kuluttava, joten työntekijä A arvioi, ettei voimavarat välttämättä olisi riittänyt myös päätösten vaikuttamiseen. Ehkä osalle työntekijöistä osallistamisessa, periaatteellinen mahdollisuus päästä vaikuttamaan on tärkeämpää kuin se, että oikeasti pääsisi tai haluaisi vaikuttaa.

[Sanottiin], että on mahdollisuus vaikuttaa ja järjestetään ryhmiä ja niihin on mahdollisuus päästä. Sitten loppu viimeksi, ei kukaan keltään rivi-ihmiseltä kysynyt yhtään mitään [--] mutta ei se minua henkilökohtaisesti haitannut. Ei minulla ollut sellaista oloa, että olisin halunnut tai että minulla olisi ollut tarvetta puuttua asiaan. (Työntekijä C)

Haastatteluaineiston mukaan työntekijöille on yleisesti tärkeää työelämässä oikeudenmukaiset käytännöt ja kohtelu. Näin organisaation tulisi kokonaisvaltaisesti ottaa huomioon oikeudenmukaisuus myös henkilövähennysprosessin aikana (Lee & Corbett 2006, 179). Organisaation tulee varsinkin

kiinnittää huomiota, että henkilökunnan vähentämisprosessi on reilu, tarkka ja oikeudenmukainen (Baruch & Hind 2000, 34). Henkilövähennysten tarkoitus on vähentää organisaation kustannuksia. Työntekijä C mainitsee, että irtisanoutumisten pitäisi kohdistua ensisijaisesti sellaisiin positioihin, jotka eivät suoranaisesti vaaranna operatiivista toimintaa. Haastatteluaineiston mukaan työntekijät ovat olleet osittain samaa mieltä päätösten kohdistumisista. Varsinkin henkilövähennysten lopputulokseen, joka selkeytti ja yksinkertaisti organisaatorakennetta, oltiin tyytyväisiä. Ainoastaan työntekijä C nostaa, että hänen mielestään kaikki päätökset eivät olleet tasavertaisia, vaan jonkun brändin työntekijät olivat vahvemmassa asemassa kuin toisen.

Minun mielestäni positiivistakin olisi siinä se, että niitä esihenkilöjä vähennettiin. Organisaatio tuli järkevämmäksi, lähemmäksi. Se oli tosi monimutkainen. Siinä oli aivan liian paljon pikkupomoja. Pitikin saada tekijöitä enemmän ja vähemmän esihenkilöitä. (Työntekijä B)

Yhteenvedon voidaan todeta, että sekä RDP-malli (Appelbaum & Donia 2001b, 203) että Sahdev (2004, 191) painottavat kommunikaation ja esihenkilöiden merkitystä henkilövähennysten toteutuksessa ja negatiivisten vaikutusten minimoimisessa. Haastattelut tukevat tätä. Haastattelujen perusteella työntekijät kaipaavat tietoa stressaavan ja epävarman tilanteen vuoksi. Rehellinen, avoin ja säännöllinen viestintä estää työntekijöitä täyttämästä tiedonpuutteita omilla oletuksillaan ja huhuilla, jotka yleensä perustuvat pahimpiin mahdollisiin skenaarioihin (Appelbaum & Donia 2001b, 203). Myös esihenkilöiden rooli tiedonjaossa ja työntekijöiden tuessa saa tukea haastatteluista. Esihenkilöiden toimet ovat siinäkin mielessä merkityksellisiä, koska työntekijät saattavat nähdä esihenkilön organisaation edustajana ja ilmaista suhtautumistaan organisaatioon suhtautumisellaan esihenkilöön (Fantahun ym. 2023, 7). Haastattelujen perusteella empaattinen, tukeva ja avoimesti kommunikoiva esihenkilö nopeuttaa tilanteen hyväksymistä ja vahvistaa oikeudenmukaisuuden tunnetta. Kun taas tilannetta välttelevä esihenkilö, voi aiheuttaa turhautumista ja ärtymistä työntekijöissä ja tilanteen vaatima tuki puuttuu kokonaan.

Lisäksi haastattelut osoittavat, että oikeudenmukaisuus on tärkeä tekijä vähennysprosessissa. Vähennysprosessin tulee olla kokonaisuudessa oikeudenmukainen, ei pelkästään päätösten osalta, vaikka monet keskittyvät vain päätösten analysoimiseen. Vähennysprosessissa ei kerrota syitä irtisanomisten kohdistumisista tiettyihin henkilöihin, joten jotkut päätökset ihmetyttävät työntekijöitä, ja ne voivat vaikuttaa myös jopa epäreiluilta. Luonnollisesti epäreilut ja epäoikeudenmukaiset käytännöt ja päätökset rikkovat työntekijöiden luottamusta johtoon ja vahvistavat negatiivisia vaikutuksia (Datta ym. 2010, 309).

Kun tarkastellaan kokonaisuutena tapausorganisaation tapaa toteuttaa henkilövähennykset, niin voidaan todeta, että johto on ottanut huomioon kattavasti käytänteitä, joilla pyritään minimoimaan negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin, joita aikaisemmat tutkimukset ovat nostaneet merkittäviksi (Baruch & Hind 2000; Appelbaum & Donia 2001b; Sahdev 2004). Johto on läsnä ja saavutettavissa prosessin aikana sekä johto viestii avoimesti, säännöllisesti ja useampia kanavia käyttäen. Vähennysten syyt kerrotaan ja avataan työntekijöille. Esihenkilöt ovat johdon viestinnän tukena ja ainakin osa esihenkilöistä on onnistuneesti myös tukenut työntekijöitä muutoksen aikana. Vähennysprosessin ainutlaatuinen toteutustapa, jossa kaikki työntekijät edustavat itseään neuvotteluissa, takaa, että periaatteellisella tasolla kaikilla on mahdollisuus kuulla, vaikuttaa ja/tai kysyä esitetyistä asioista. Selkeä epäkohta, joka nousee haastatteluaineistosta, on se, että esihenkilöt eivät toimineet samalla tavalla, joten tämä voi viitata, että esihenkilöiden koulutuksessa on parannettavaa. Lisäksi haastatteluissa nousi esihenkilön johtamiseen liittyvää kritiikkiä vähennysten jälkeiseltä ajalta, johon olisi myös koulutuksella voitu ennaltaehkäistä.

Vaikka tapausorganisaatio on pyrkinyt toteuttamaan henkilöstövähennyksensä mahdollisimman työntekijälähtöisesti, kokonaisuuden tarkastelu ja käytäntöjen huomioiminen osoittavat, että selviytyjän syndrooman syntyminen työntekijöillä vaikuttaa väistämättömältä. Vähennykset aiheuttavat työntekijöissä runsaasti negatiivisia tunteita ja positiivisia tunteita ei juuri lainkaan. Negatiiviset tunteet kumpuavat oman työpaikan menetyksen pelosta. Mikään tiedon määrä tai käytäntö ei voi tätä pelkoa poistaa, kunnes tulee lopullinen tieto, osuiko irtisanominen omalle kohdalle vai ei. Pelon vaikuttavuutta voisi ehkä helpottaa uuden psykologisen sopimuksen mukaisesti, jos työnantaja on jo ennen henkilöstövähennyksiä tukenut työntekijän ammattitaitoa ja kehitystä niin, että ne edesauttavat uudelleen työllistymistä (Baruch 2001, 545). Näin tutkimuksen tulokset eivät tue Baruchin ja Hindin (2000) tutkimuksen tulosta siitä, että selviytyjän syndrooma on vältettävissä oleva ilmiö henkilövähennysten yhteydessä, vaikka organisaatio toteuttaa parhaita käytänteitä.

5.5 Käytänteiden merkitys sitoutumisen vahvistamisessa

Luvussa 5.3.2, jossa käsitellään tutkimuksen tuloksia henkilövähennysten vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen, todetaan vähennysten negatiivisen vaikutuksen työntekijöiden sitoutumiseen olevan vain väliaikaista. Sitoutumisen laskua vähennyksissä selitetään psykologisen sopimuksen rikkoutumisella. Psykologisen sopimuksen mukaan työsuhteessa keskeistä on luottamus, vakaus ja lojaalius. Työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan särkyy, kun työnantaja rikkoo lupauksensa vakaasta työsuhteesta. Näin työntekijät pienentävät myös omaa panostaan vastavuoroisuuden suhteen mukaisesti ja heidän sitoutumisensa heikkenee. (Baruch 2001, 544.) Kuitenkin haastattelujen mukaan ta-

pausorganisaatio onnistuu palauttamaan luottamuksen takaisin työntekijöiden kanssa, joka ilmenee, että sitoutumisen tunne elpyy kohti alkuperäistä tasoa pidemmällä aika jännteellä. Tästä voidaan päätellä, että tapausorganisaatio on toteuttanut vähennykset sekä onnistunut luomaan työympäristön käytänteillä, jotka tukevat työntekijöiden luottamuksen palautumista sekä tukee heidän keskeisiä sitoutumistekijöitään, jotka määritettiin tutkielman luvussa 5.3.1.

Niehoffin ja muiden (2001, 106–107) tutkimuksen mukaan selkeiden perusteluiden antaminen henkilövähennysten tarpeellisuudesta, kaikkien työntekijöiden arvokas kohtelu sekä oikeudenmukaisten toimintatapojen käyttö ovat välttämättömiä yhtiöön jäävien työntekijöiden luottamuksen rakentamiseksi ja säilyttämiseksi. Lisäksi työnkuvan rikastaminen motivaatiotekijöillä, kuten autonomian lisääminen, tukee lojaaliuden kasvua. Kuten edellisessä luvussa todetaan, tapausorganisaatio toteutti vähennykset kokonaisvaltaisesti työntekijät huomioon ottaen. Organisaatio toteutti vähennykset käytänteiden avulla, jotka pyrkivät minimoimaan negatiiviset vaikutukset työntekijöissä. Tapausorganisaation käyttämät käytänteet tukevat myös luottamuksen ja lojaaliuden vahvistumista. Lisäksi haastatteluaineiston mukaan työntekijöiden affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen on vahvaa, joka tukee päätelmää, että työolosuhteet vastaavat työntekijöiden tärkeisiin sitoutumistekijöihin, joissa korostuu muun muassa itsemääräytymisteorian motivaatiotekijät.

Myös johdon viestintä ja muut toimet ennen muutosneuvottelujen aloittamista, voivat vaikuttaa työntekijöiden mielipiteeseen johdon luotettavuudesta ja rehellisyydestä. Haastatteluaineistosta käy selvästi ilmi, että konsernissa on ollut merkittävää myllerrystä ja epäonnistuneita ratkaisuja fuusioitumisen jälkeen, erityisesti johtamisen, organisaatorakenteen ja prosessien osalta.

Me olimme aivan tuuliajolla. Mitkään prosessit ei ollut selviä, ei ollut selvää kuka tekee mitään. Kaikki vaan tuupattiin meille. Se oli ihan hullua ja ihan karseata aikaa. Kukaan ei oikeasti tehnyt mitään päätöksiä ja kukaan ei ollut vastuussa mistään. (Työntekijä C)

Lisäksi työntekijä D kertoo, että tuolloin johdon päätöksiä oli vaikea ymmärtää ja luottamus laski heitä kohtaan. Hän kuitenkin mainitsee, että muutosta on tapahtunut ja hän luottaa nykyiseen organisaation johtoon. Tämä viittaa siihen, että työntekijöiden luottamus johtoa kohtaan oli jo matalaa ennen henkilövähennyksiä. Haastatteluaineistossa ilmeni, että henkilövähennykset herättivät joissakin työntekijöissä myös toiveikkuutta, sillä päätösten koettiin parhaimmillaan mahdollistavan organisaation kehityksen myönteiseen suuntaan. Haastattelujen mukaan varsinkin väliesihenkilöiden vähentäminen oli työntekijöiden mielestä oikea päätös. Mikä osoittaa, että tältä osin työntekijöiden odotuksiin vastattiin ja tämä voi tukea työntekijöiden luottamuksen palautumista. Työntekijöiden luottamuksen kasvuun voi myös vaikuttaa se, että organisaation johto on osittain vaihtunut. Haastatteluissa

nousi epäluottamusta varsinkin entisen toimitusjohtajan viestinnän vilpittömyyteen ja rehellisyyteen. Nykyisen johdon viestintä koetaan rehellisemmäksi ja selkeämmäksi, joka myös tukee luottamuksen paluuta johtoa kohtaan.

Minun mielestäni se silloinen [entinen toimitusjohtaja] oli ihan tyhjän puhuja, joka viimeiseen asti, vaikka me olimme suurin piirtein konkurssin partaalla, kehtasi pitää hyvän hengen kuukautisia tiedoksiantoja, että kuinka hienosti asiat ovat. Mutta kaikki näkee ne luvut ja tietää, kuinka surkeasti menee. (Työntekijä C)

Minun mielestäni se [johdon viestintä] on selkeää verrattuna siihen, mitä se oli aiemmin [entisen toimitusjohtajan] aikana. Kerrotaan rehellisesti missä mennään. (Työntekijä B)

Tarkasteltaessa tapausorganisaation johdon viestintää, voidaan todeta, että johdon läsnäolo ja saavutettavuus vähennysten aikana, oli osa heidän kommunikaatiostrategiaansa (Appelbaum & Donia 2001b, 203; Sahdev 2004, 191). Johdon läsnäolo leikkausten aikana tukee työntekijöiden kokemusta osallisuudesta ja viestii johdon arvostuksesta vaikeassa tilanteessa. Appelbaumin ja Donian (2001b, 204) mukaan on tärkeää, että työntekijät kokevat saavansa tukea organisaation ylemmiltä tasoilta, sillä todellinen valta ja päätöksenteko sijaitsevat juuri siellä. Esimerkiksi työntekijä E arvostaa sitä, että organisaation johto oli läsnä koko leikkausprosessin ajan.

[Toimitusjohtaja] omilla kasvoillaan siinä tilanteessa ja HR myös. Se, että ollaan esillä, eikä ole vaan sähköpostitiedonantoja. Näet ne ihmiset ja niiden ilmeet ja kaikki. Niin se oli tosi positiivista. (Työntekijä D)

Näin voidaan päätellä, että johdon näkyvyys ja saavutettavuus voivat toimia luottamusta vahvistavina tekijöinä, koska johdon toiminta heijastaa heidän kunnioitustansa työntekijöitä kohtaan ja suora viestintä voi lieventää epävarmuutta.

Henkilövähennysten aiheuttamaa vain väliaikaista negatiivista muutosta työntekijöiden sitoutumisessa voidaan selittää psykologisen sopimuksen keskeisen teeman luottamuksen kautta. Haastattelujen mukaan tapausorganisaatio monipuolisesti noudatti parhaita käytänteitä negatiivisten vaikutteiden minimoimiseksi. Kuitenkin tapausorganisaation henkilövähennykset aiheuttivat suoran negatiivisen vaikutuksen työntekijöiden sitoutumiseen. Koska työntekijöiden luottamuksella työnantajaa kohtaan on keskeinen rooli psykologisen sopimuksen rakentumisessa, voidaan päätellä, että toteutettujen käytänteiden tulee ottaa varsinkin huomioon tavat, jotka vahvistavat tai uudelleen rakentavat menetettyä luottamusta. Työntekijöiden sitoutumisen elpyminen viittaa siihen, että organisaatio on käytänteiden ja muiden toimien avulla pystynyt luomaan työolosuhteet työntekijöille, jotka tukevat luottamuksen lisäksi myös heidän sitoutumistekijöitensä, jotka molemmat ovat olennaisia sitoutumisen muodostumisessa.

6 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millä tavalla organisaation niin sanottu negatiivinen muutos eli henkilövähennykset vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, sekä miten koettu sitoutuminen muuttuu pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna vähennysten jälkeen. Lisäksi tutkielmassa perehdyttiin, ilmeneekö henkilöstövähennysten yhteydessä niin kutsuttua selviytyjän syndroomaa. Tutkielman keskeinen tavoite oli ymmärtää, onko mahdollista toteuttaa henkilövähennyksiä niin, että mahdollista selviytyjän syndroomaa ei syntyisi tai sitoutumisen tunne ei laskisi. Asiaa lähestyttiin taustatekijöiden eli henkilövähennyksissä toteutettujen käytänteiden kautta, mitkä vaikuttavat sitoutumisen tunteeseen ja selviytyjän syndrooman kehittymiseen. Käytänteistä määritettiin merkityksellisimmät, joilla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden negatiivisiin vaikutuksiin.

Tutkimuksen ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilövähennykset aiheuttavat jäljelle jäävissä työntekijöissä selviytyjän syndroomaa, vaikka organisaatio olisi pyrkinyt toteuttamaan vähennykset mahdollisimman työntekijälähtöisesti parhaiden käytänteiden avulla. Työntekijät kokevat laajalla skaalalla erilaisia negatiivisia tunteita, kuten epävarmuutta, pelkoa, ahdistusta, ärtymystä, vihaa ja syyllisyyttä, sekä heidän asenteensa heikentyvät organisaatiota kohtaa, moraalin laskuna sekä työpanoksen pienentymisenä. Tunteiden ja asenteiden ilmentyminen ja voimakkuus vaihtelee yksilöittäin. Käytänteet voivat lieventää selviytyjän syndroomaa, mutta ne eivät kykene poistamaan kokonaan syndrooman syntyä. Negatiiviset tunteet aiheutuvat erityisesti epävarmuudesta ja pelosta oman työpaikan menettämisestä. Tilannetta selventävä tieto tai toteutetut käytänteet eivät riitä poistamaan tätä pelkoa, vaan epävarmuus säilyy, kunnes yksilö saa varmuuden siitä, kohdistuuko irtisanominen juuri häneen vai ei.

Tutkimuksen toinen johtopäätös osoittaa, että henkilövähennykset heikentävät työntekijöiden sitoutumista, mutta pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna se voi elpyä. Sitoutumisen rakentumista ja sen tilapäistä laskua voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen viitekehyksessä, jossa keskeisiä elementtejä ovat luottamus, koettu työsuhteen vakaus sekä työntekijöiden kokema lojaalisuus organisaatiota kohtaan. Vähennykset rikkovat työntekijöiden psykologista sopimusta, jonka myötä luottamus laskee työnantajaa kohtaan. Laskenut sitoutuminen ei kuitenkaan välttämättä ole pysyvää, vaan työnantaja voi vaikuttaa tilanteeseen tarkoituksenmukaisilla käytänteillä ja työoloilla, jotka vahvistavat työntekijöiden ja työnantajan välistä luottamusta sekä huomioivat työntekijöiden sitoutumista tukevat tekijät. Näin työntekijöiden lojaalisuus ja halu sitoutua organisaatioon voi palautua, mikäli or-

ganisaatio onnistuu rakentamaan työympäristön, jossa työntekijöiden arvot kohtaavat organisaation kanssa sekä turvallisuuden kokemus ja työidentiteetti voivat jälleen vahvistua organisaatiossa.

Tutkimuksen kolmas johtopäätös on se, että toteutetuista käytänteistä erityisesti monipuolinen ja kokonaisvaltainen kommunikaatio sekä empaattisten ja koulutettujen esihenkilöiden rooli ovat oleellisia tekijöitä, joilla voidaan minimoida vähennysten negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin. Lisäksi koko henkilövähennysprosessin ja toteutettujen käytänteiden tulee olla oikeudenmukaisia, jotta työntekijöiden luottamus saadaan säilytettyä. Luottamus on olennainen tekijä sitoutumisen muodostumisessa sekä sen ylläpidossa. Koska henkilövähennykset aiheuttavat epävarmuutta ja stressiä, työntekijät kaipaavat selkeää ja jatkuvaa tiedotusta. Rehellinen, avoin ja säännöllinen viestintä estää työntekijöitä täyttämästä tiedonpuutteita omilla oletuksillaan ja huhuilla, jotka yleensä perustuvat pahimpiin mahdollisiin skenaarioihin. Esihenkilöiden rooli on kaksijakoinen: heidän tulee tukea organisaation johtoa viestinnässä sekä samalla tarjota tukea työntekijöille muutostilanteessa. Jotta esihenkilöt pystyvät toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla, heidän kouluttamisensa on tärkeää. Esihenkilöiden tulisi olla empaattisia, tukevia ja avoimesti kommunikoivia. Tämä auttaa työntekijöitä sopeutumaan tilanteeseen ja vahvistaa oikeudenmukaisuuden tunnetta.

Nämä johtopäätökset voivat inspiroida tulevaisuuden tutkimuksia. Tämän tutkimuksen keskittyessä erityisesti työntekijöiden kokemuksiin henkilövähennyksistä, voivat seuraavat tutkimukset keskittyä joko johdon tai esihenkilöiden kokemukseen. Varsinkin esihenkilöiden asema on erittäin mielenkiintoinen heidän asemansa vuoksi, koska he ovat johdon tukena henkilövähennysten toteutuksessa ja samalla heidän pitäisi pystyä tukemaan myös työntekijöitä. Tämän lisäksi he voivat myös kuulua henkilövähennysten piiriin ja näin voivat myös itse mahdollisesti kärsiä henkilövähennysten negatiivisista vaikutuksista. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyödyllistä syventyä erilaisten johtamistyylien merkitykseen vähennysten yhteydessä. Lisäksi tulevaisuuden tutkimukset voivat perehtyä tarkemmin psykologisen sopimuksen ja uuden psykologisen sopimuksen merkitykseen työntekijöiden sitoutumisessa.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen haasteita on vakuuttaa tutkimuksen lukijat sen tieteellisyydestä, laadusta ja luotettavuudesta (Eriksson & Kovalainen 2015, 303). Perinteisesti tutkimuksen laatua arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti viittaa siihen, kuinka tarkasti tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset kuvaavat tai selittävät tutkittua ilmiötä. Jotta tutkimustulosten voidaan sanoa olevan tosia ja varmoja, tulee niiden kuvata tarkasti viitattua ilmiötä ja tutkimusaineisto tulee tukea niitä. (Eriksson & Kovalainen 2015, 305; Silverman 2017, 383–384.) Tutkimusaineiston tulosten esittelyn

tukena on käytetty aikaisempaa kirjallisuutta. Lisäksi aineiston tulosten esittelyn tueksi on liitetty suoria lainauksia haastatteluista, jotta lukija voi varmistua tulosten ja ilmiön kuvauksen oikeellisuudesta.

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen validiteetin avulla. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus pystyy osoittamaan, että havaittu kausaalinen eli syy-seuraussuhde todella johtuu tutkittavista muuttujista eikä jostain muusta ulkopuolisesta tekijästä. (Yin 2018, 42; Puusa & Juuti 2020.) Tässä tutkimuksessa on perehdytty henkilövähennysten vaikutuksiin työntekijöiden tunteisiin, asenteisiin ja sitoutumiseen eli selvitetty niiden syy-seuraussuhdetta. Kausaalisia suhteita määriteltäessä tulee ottaa huomioon mahdollisesti muut tekijät, jotka ovat aiheuttaneet lopputuloksen. Varsinkin tapaustutkimuksissa, joissa on vain yksi tapaus, kilpailevien selitysten huomioiminen on oleellista, jotta ei tehdä vääriä johtopäätöksiä. (Yin 2018, 43, 175, 177.) Tutkielman teossa on mietitty kilpailevat ja muut mahdolliset syyt, miksi ilmiö tapahtuu jo ennen aineiston keruuta. Nämä kilpailevat ja muut syyt ilmenevät organisaation käytänteiden kautta.

Ulkoisen validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä (Yin 2018, 38; Puusa & Juuti 2020). Tapaustutkimus ei voi tuottaa tilastollisia yleistyksiä, mutta sen avulla voi tehdä analyyttisiä yleistyksiä, kun tutkimuksen tuloksia verrataan aiemmin kehitettyihin teoriaan ja kirjallisuuteen. Analyyttinen yleistettävyyden voi perustua joko sellaisten teoreettisten käsitteiden tukemiseen, muokkaamiseen, hylkäämiseen tai edelleen kehittämiseen, joihin viitattiin tapaustutkimuksen suunnitteluvaiheessa, tai uusiin käsitteisiin, jotka nousivat esiin tapaustutkimuksen valmistuttua. (Yin 2018, 38, 43.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen tulosten esittämisen tukena on käytetty aikaisempien tutkimusten teoreettista tietoa. Tämä vahvistaa tutkimuksen ulkoista validiteettia ja uskottavuutta.

Reliabiliteetti viittaa, kuinka johdonmukaisia ja toistettavia tutkimuksen mittaukset ja tulokset ovat (Eriksson & Kovalainen 2015, 305; Yin 2018, 46). Tavoitteena on minimoida virheet ja vinoumat tutkimuksessa (Yin 2018, 46). Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia on kyseenalaistettu, koska laadullisia tutkimuksia leimaa subjektiivisuus. Esimerkiksi haastattelutilanteet voivat olla yksilöllisiä ja vuorovaikutuksellisia sekä molemmat osapuolet tulkitsevat tilannetta oman kokemuksensa kautta. (Silverman 2017, 397.) Tapaustutkimuksia harvoin pystytään uusimaan, koska ne liittyvät ajankohdaksiin ilmiöihin, ja voivat olla sidottuja tiettyyn aikaan ja paikkaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerit eivät ensisijaisesti perustu valittuun tutkimusmenetelmään, vaan tutkimuksen uskottavuudessa keskeistä on dokumentoida käytetyt toimintatavat ja menetelmät järjestelmällisesti. Näin tutkimusprosessin kuvaus, perustelut ja analyysi tulevat näkyviksi ja arvioitaviksi ulkoisille ar-

vioijille. (Yin 2018, 13, 46; Puusa & Juuti 2020.) Tässä tutkimuksessa on käytetty haastatteluprotokolaa, joka on varmistanut, että haastatteluprosessi on selkeä ja johdonmukainen. Käytetty protokola myös varmisti, että käytetyt tutkimusmenetelmät tulevat kattavasti dokumentoitua. Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelurunko on esitelty liitteessä 1.

Puusan ja Juutin (2020) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää huomioida paitsi sen uskottavuus laajemmalle yleisölle, myös tutkimuksen eettinen näkökulma. Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen teon ajan. Tutkija on institutionaalisessa asemassa tutkimuksen kohteena oleviin ihmisiin, joten tutkijan tulee ottaa huomioon, ettei tutkimus millään tavalla kohtele heitä väärin tai aiheuta heille vahinkoa. Tässä tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukannan laatumia hyvän tieteellisen käytännön ohjeita.

Haastattelujen avulla saadaan syvällistä ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta sillä on myös heikkouksia. Tutkijan vuorovaikutus tutkittavana kanssa saattaa vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastateltava saattaa jännittää tilannetta tai tutkittavan aiheen arkaluonteisuuden vuoksi, haastateltava saattaa antaa vain yleisesti hyväksytyjä vastauksia. Tutkijan tulee luoda haastatteluun turvallinen ja luottamuksellinen tila, jotta se motivoi tutkittavaa vastaamaan täysipainotteisesti ja rehellisesti kysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimuksen aihe on osittain arkaluonteinen, koska se käsittelee henkilökohtaisia kokemuksia yhdistyen nykyiseen työorganisaatioon, joten on mahdollista, että haastateltavat ovat arastelleet täysin rehellisten vastausten antamisessa. Haastattelutilanteiden alussa haastateltaville painotettiin osallistumisen anonymiteettiä ja tutkimuksen eettisyyttä, jotta osallistujille luodaan turvallinen paikka puhua avoimesti ja rehellisesti. Haastateltava myös tuntee kaikki haastateltavat ennestään, joten tämä on luonut jo valmiin pohjan luottamukselliselle suhteelle.

7 Yhteenveto

Henkilövähennyksistä on muodostunut vakiintunut käytäntö yritysmaailmassa, ja se on yksi yleisimmistä tavoista kustannusten hallintaan organisaation tavoitellessa joustavuutta ja tehokkuutta. Yleisin syy henkilövähennyksille ovat taloudelliset vaikeudet. Henkilövähennysten suosio perustuu erityisesti siihen, että vähennykset mahdollistavat nopean taloudellisen vaikutuksen, ja henkilöstökulut voivat olla suurin yksittäinen menoerä kulurakenteessa. Henkilövähennysten selviytyjien eli organisaatioon jäljelle jäävien työntekijöiden rooli on merkittävä, koska heidän odotetaan saavan uusi organisaatio menestymään vähemmällä henkilökunnan määrällä. Koska vähennykset aiheuttavat jäljelle jääville työntekijöille selviytyjän syndroomaa, tämä voi johtaa siihen, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta ja seuraukset voivat olla jopa organisaation kannalta kielteisiä. Vähennykset voivat heikentää jäljelle jäävien työntekijöiden sitoutumisen tunnetta merkittävästi, mikä saattaa johtaa siihen, että he lähtevät organisaatiosta vapaaehtoisesti. Tästä syystä on keskeistä tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat selviytyjän syndrooman syntyyn sekä sitoutumisen tasoon ja sen muutokseen henkilöstövähennysten jälkeen. Vähennysten toteutustapa sekä työntekijöiden työoloihin vaikuttavat käytänteet ovat keskeisessä asemassa selviytyjän syndrooman hallinnassa ja ennaltaehkäisyssä sekä sitoutumisen tunteen rakentumisessa ja kehittämisessä.

Tämän tutkielman tavoitteen oli selvittää henkilövähennysten vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen sekä tarkastella, miten koettu sitoutumisen tunne muuttuu pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna vähennysten jälkeen. Lisäksi tutkielma tavoitteena oli selvittää, onko henkilövähennyksiä mahdollista toteuttaa niin, että mahdollista selviytyjän syndroomaa ei syntyisi ja sitoutumisen tunne ei laskeisi. Asiaa lähestyttiin henkilövähennysten toteutusvaiheessa sovellettujen toimintatapojen ja käytänteiden kautta, jotka vaikuttavat sitoutumisen tunteeseen ja selviytyjän syndrooman kehittymiseen. Toteutetuista käytänteistä määritettiin kaikkein olennaisimmat. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa on toteutettu useita henkilöstövähennyksiä peräjälkeen. Empiirinen aineisto kerättiin kuudella (6) puolistrukturoidulla haastattelulla tapausorganisaation työntekijöiltä, jotka ovat olleet vähennysten piirissä. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimus tuotti useita mielenkiintoisia havaintoja. Ensimmäiseksi tutkimuksen mukaan henkilövähennykset aiheuttavat selviytyjän syndroomaa, vaikka vähennykset toteutettaisiin käytänteillä, jotka ottavat huomioon negatiivisten vaikutusten synnyn ennaltaehkäisyn. Negatiiviset tunteet aiheutuvat erityisesti epävarmuudesta ja pelosta oman työpaikan menettämisestä. Toiseksi vähennysten vaikutus selviytyjien sitoutumiseen on negatiivinen. Henkilövähennykset laskevat selviytyjien sitoutumisen

tunnetta organisaatiota kohtaan, mutta sitoutuminen elpyy kohti alkuperäistä tasoa vähennysten jälkeen pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Kolmanneksi vähennysten toteutuksessa varsinkin kokonaisvaltaisella ja monipuolisella kommunikaatiolla sekä esihenkilön roolilla on oleellinen asema negatiivisten vaikutusten hallinnassa ja ennaltaehkäisyssä. Lisäksi vähennysprosessin tulee olla kokonaisuudessa oikeudenmukainen, jotta työntekijöiden luottamus saadaan säilytettyä. Luottamus on olennainen tekijä sitoutumisen muodostumisessa sekä sen ylläpidossa.

Lähteet

- Appelbaum, Steven H. – Everard, Andrea – Hung, Loretta T. S. (1999) Strategic downsizing: critical success factors. *Management decision*, Vol.37 (7), 535-552.
- Appelbaum, Steven H, – Donia, Magda (2001a) The realistic downsizing preview: a multiple case study, part I: the methodology and results of data collection. *Journal of Career Development International*, Vol.6 (3), 128-150.
- Appelbaum, Steven H, – Donia, Magda (2001b) The realistic downsizing preview: a multiple case study, part II: analysis of RDP model: results of data collected and proposed new model. *Journal of Career Development International*, Vol.6 (4), 193-211.
- Allen, Tammy D. – Freeman, Deena M. – Russell, Joyce E. A. – Reizenstein, Richard C. – Rentz, Joseph O. (2001) Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74 (2), 145–164.
- Allen, N. – Meyer, J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (1), 1–18.
- Armstrong, Michael (2015) *Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward*. Fifth edition. Kogan Page, London.
- Armstrong-Stassen, Marjorie (1998) The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.34 (2), 125–142.
- Bal, P. Matthijs – Jansen, Paul G. W – Velde, Mandy E.G. van der – Lange, Annet H. de – Rousseau, Denise M. (2010) The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of vocational behavior*, Vol.76 (3), 474–486.
- Baruch, Yehuda (2001) Employability: a substitute for loyalty? *Human resource development international*, Vol.4 (4), 543–566.
- Baruch, Yehuda – Hind, Patricia (2000) ‘Survivor syndrome’ — a management myth? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 (1), 29–45.
- Bhattacharyya, Sanghamitra – Chatterjee, Leena (2005) Organizational downsizing: From concepts to practices. *Vikalpa*, Vol.30 (3), 65–78.
- Bouckenooghe, Dave (2010) Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of applied behavioral science*, Vol. 46 (4), 500–531.

- Brockner, Joel (1992) Managing the Effects of Layoffs on Survivors. *California management review*, Vol.34 (2), 9–28.
- Brockner, Joel – Spreitzer, Gretchen – Mishra, Aneil – Hochwarter, Wayne – Pepper, Lewis – Weinberg, Janice (2004) Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organisational Commitment and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol.49 (1), 76–100.
- Bycio, Peter – Hackett, Rick. D. – Allen, Joyce S. – Bobko, Philip (1995) Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.80 (4), 468–478.
- Cameron, Kim S. (1994) Strategies for successful organizational downsizing. *Human resource management*, Vol.33 (2), 189–211.
- Cascio, Wayne F. (1993) Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management perspectives*, Vol.7 (1), 95–104.
- Cascio, Wayne F. – Young, Clifford E. – Morris, James R. (1997) Financial consequences of employment-change decisions in major US corporations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40 (5), 1175–1189.
- Céspedes-Lorente, José J. – Magán-Díaz, Amalia – Martínez-Ros, Ester (2019) Information technologies and downsizing: Examining their impact on economic performance. *Information & management*, Vol.56 (4), 526–535.
- Chen, Peter – Mehrotra, Vikas – Sivakumar, Ranjini – Yu, Wayne W. (2001) Layoffs, shareholders' wealth, and corporate performance. *Journal of Empirical Finance*, Vol. 8, 171–99.
- Ciancio, Jack (2000) Survivor's syndrome. *Nursing management*, Vol.31 (5), 43–45.
- Cohen, Aaron (2007) Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, Vol.17 (3), 336–354.
- Colledani, Daiana – Falvo, Rossella – De Carlo, Alessandro – Capozza, Dora (2024) Further evidence for the validity of the KUT: A measure of organizational commitment. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, Vol.31 (3), 377–396.
- Datta, Deepak K. – Guthrie, James P. – Basuil, Dynah – Pandey, Alankrita (2010) Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol.36 (1), 281–348.
- Deci, Edward L. – Olafsen, Anja H. – Ryan, Richard M. (2017) Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, 19–43.

- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- De Cuyper, Nele – De Witte, Hans. (2006) The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol.79 (3), 395–409.
- Dennis, Tourish – Hobman, Elizabeth – Bordia, Prashant (2004) The downsides of downsizing: Communication Processes Information Needs in the Aftermath of a Workforce Reduction Strategy. *Management Communication Quarterly*, Vol.17 (4), 485–516.
- Devine, Kay – Reay, Trish – Stainton, Linda – Collins-Nakai, Ruth (2003) Downsizing outcomes: better a victim than a survivor? *Human Resource Management*, Vol.42 (2), 109–124.
- de Vries, Manfred F. R. Kets – Balazs, Katharina (1997) The downside of downsizing. *Human Relations*, Vol.50 (1), 11–50.
- Dunford, Richard – Bramble, Tom – Littler, Craig R. (1998) Gain and Pain: The Effects of Australian Public Sector Restructuring. *Public productivity & management review*, Vol.21 (4), 386–402.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2015) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. (UK).
- Espahbodi, Reza – John, Teresa A. – Vasudevan, Gopala (2000) The effects of downsizing on operating performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 15, 107–26.
- Fabiny, Nikola – Lovaš, Ladislav (2018) Goal Commitment Mediates the Relationship between Expected Positive Consequences of Goal Attainment and Effort. *Studia psychologica*, Vol.60 (2), 84–93.
- Fantahun, Bizunesh –Dellie, Endalkachew – Worku, Nigusu – Debie, Ayal (2023) Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, vol.23 (1), 1–9.
- Feldman, Daniel C. – Thomas, W. H. Ng (2012) Selection Out: How Firms Choose Workers to Lay Off. *Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, 849–864.
- Fernández-Menéndez, José – Rodríguez-Ruiz, Óscar – López-Sánchez, José-Ignacio – Delgado-Piña, María Isabel (2020) Innovation in the aftermath of downsizing: evidence from the threat-rigidity perspective. *Personnel Review*, Vol.49 (9), 1859–1877.

- Gagné, Marylène – Chemolli, Emanuela – Forest, Jacques – Koestner, Richard (2008) A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, Vol.48 (2–3), 219–241.
- Galletta, Maura – Portoghese, Igor – Pili, Sergio – Piazza, Maria Francesca – Campagna, Marcello (2016) The effect of work motivation on a sample of nurses in an Italian healthcare setting. *Work (Reading, Mass.)*, Vol.54 (2), 451–460.
- Gallup (1.2.2025) Millennials: The Job-Hopping Generation. < <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>>, haettu 1.2.2025.
- Gandhi, Inderpreet – Hyde, Anukool M. (2015) A Study of Organizational Commitment in Nationalized and Private Banks. *Management and labour studies*, Vol. 40 (1–2), 75–94.
- Gandolfi, Franco (2006) An exploratory study of the downsizing process. *International Journal of Management and Enterprise Development*, Vol.3 (5), 466–481.
- Gandolfi, Franco (2008) Reflecting on downsizing - what have managers learned? *SAM Advanced Management Journal*, Vol.73 (2), 46–56.
- Garcia, Domini – Gluesing, Julia C. (2013) Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.26 (2), 423–444.
- Goesaert, Tim – Heinz, Matthias – Vanormelingen, Stijn (2015) Downsizing and firm performance: evidence from German firm data. *Industrial and corporate change*, Vol.24 (6), 1443–1472
- Guthrie, James P. – Datta, Deepak K. (2008) Dumb and dumber. The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. *Organizational Science*, Vol.19 (1), 108–123.
- Hackett, Rick D. – Bycio, Peter – Hausdorf, Peter A. – Schmitt, Neal (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol.79 (1), 15–23.
- Hallock, Kevin F. (1998) Layoffs, top executive pay, and firm performance. *The American Economic Review*, Vol. 88 (4), 711–723.
- Helsingin Sanomat (5.11.2024) Telian muutosneuvottelut päättyivät: 500 työpaikkaa karsitaan Suomessa. < <https://www.hs.fi/talous/art-2000010811354.html>>, haettu 10.11.2024.
- Helsingin Sanomat (6.11.2024) Työntekijöiden edustaja järkyttyi Ylen muutosneuvotteluiden historiallisesta koosta – irtisanominen uhkaa yli 370:tä. <<https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000010813312.html>>, haettu 10.11.2024.
- Hirsijärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2015) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

- Homans, Geroge C. (1961) *Social behavior; its elementary forms*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Ilmarinen (15.1.2025) Ilmarisen suhdanneindeksi: työntekijämäärän lasku kiihtyi. <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2025/ilmarisen-suhdanneindeksi-tyontekijamaaran-lasku-kiihtyi/>, haettu 24.1.2025.
- Iverson, Roderick D. – Buttigieg, Donna M. (1999) Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Journal of management studies*, Vol.36 (3), 307–333.
- Iverson, Roderick D. – Zatzick, Christopher D. (2011) The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, Vol.50 (1), 29–44.
- Järvensivu, Anu – Isacson, Annica – Raatikainen, Eija – Simola-Alha, Nina – Heinilä, Henna (2020) Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon Tutkimus*, Vol.39 (4), 239–254.
- Järvensivu, Anu – Nikkanen, Risto – Syrjä, Sannu (2014) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.
- Kaczynski, Dan – Salmona, Michelle – Smith, Tom (2014) Qualitative research in finance. *Australian journal of management*, Vol. 39 (1), 127–135.
- Kawai, Norifumi (2015) Does downsizing really matter? Evidence from Japanese multinationals in the European manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.26 (4), 501–519.
- Kim, Wang-Bae (2003) Economic crisis, downsizing and "layoff survivor's syndrome". *Journal of contemporary Asia*, Vol.33 (4), 449–464.
- Klein, Howard J. – Cooper, Joseph T. – Molloy, Janice C. – Swanson, Jacqueline A. (2014) The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of applied psychology*, Vol.99 (2), 222–238.
- Klein, Howard J – Molloy, Janice C – Brinsfield, Chad T (2012) Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *The Academy of Management review*, Vol.37 (1), 130–151.
- Koivunen, Niina – Viitala, Riitta – Ekman, Katja (2024) How Managers Experience Downsizing: Navigating among Professional, Loyal, Empathic, and Critical Position. *Journal of change management*, Vol.24 (4), 301–324.

- Kuean, W. L. – Kaur, S. – Wong, Edward Sek Khin (2010) The relationship between organizational commitment and intention to quit: The Malaysian companies perspectives. *Journal of applied sciences*, Vol.10 (19), 2251–2260.
- Lee, Jaewon – Corbett, Martin J. (2006) The impact of downsizing on employees' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21 (3), 176–199.
- Lee, Kibeom – Allen, Natalie J. – Meyer, John P. – Rhee, Kyung-Yong (2001) The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, Vol.50 (4), 596–614.
- Lehto, Eero – Bökerman, Petri (2008) Analysing the employment effects of mergers and acquisitions. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.68 (1), 112–124.
- Locke, Edwin A. – Latham, Gary P. (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, Vol. 29 (3), 388–403.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 40 (2), 161–186.
- Lv, Hao – Wang, Guofeng – Ghouri, Muhammad Waleed Ayub – Deng, Zhuohang (2023) Investigating the Impact of Psychological Contract Violation on Survivors' Turnover Intention under the Downsizing Context: A Moderated Mediation Mechanism. *Sustainability*, Vol.15 (3), 1770.
- Mabert, Vincent A. – Schmenner, Roger W. (1997) Assessing the roller coaster of downsizing. *Business horizons*, Vol.40 (4), 45–53.
- Manalo, Ronaldo – de Castro, Belinda – Uy, Chin (2019) The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 9 (1), 133–159.
- Mirvis, Philip H. (1997) Human resource management: leaders, laggards, and followers. *IEEE Engineering Management Review*, Vol.27 (2), 35–43.
- Mishra, Aneil K. – Preitzer, Gretchen M. (1998) Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23, 567–588.
- Meyer, John P. – Allen, Natalie J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, Vol.1 (1), 61–89.
- Meyer, John P. – Allen, Natalie J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.

- Meyer, John P. – Stanley, David J. – Herscovitch, Lynne – Topolnytsky, Laryssa (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61 (1), 20–52.
- Moore, Sarah – Grunberg, Leon – Greenberg, Edward (2004) Repeated downsizing contact: The effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and well-being outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.9, (3), 247–257.
- Morrell, Daniel L. – Abston, Kristie A. (2018) Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention. *Compensation and Benefits Review*, Vol.50 (2), 107–113.
- Niehoff, Brian P. – Moorman, Robert H. – Blakely, Gerald – Fuller, Jack (2001) The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & organization management*, Vol.26 (1), 93–113.
- Nurwisda, Delaga – Suciningtyas, Santi – Susidin, Susidin (2022) The Influence of Work Motivation, Compensation and Organizational Culture On Organizational Commitment Through Job Satisfaction As A Mediating Variable. *Return : Study of Management, Economic and Bussines*, Vol.1 (4), 162–168.
- Opreescu, Claudia Maria (2012) Organizational commitment - A predictor for turnover rates. *Metalurgia International*, Vol.17 (5), 221–225.
- Pham, Thuy Linh – Huang, Yung-Fu – Dang-Van, Thacc (2023) Self-determined motivation, cross-cultural adjustment and organizational commitment: a study of foreign low-skilled workers in a developed economy. *Personnel Review*, Vol.52 (9), 2265–2283.
- Procházka, Jakub – Židlická, Anna – Cígler, Hynek – Vaculík, Martin – Klein, Howard J. (2019) The czech adaptation of the klein et al.'s unidimensional target-neutral scale of commitment. *E a M: Ekonomie a Management*, Vol.22 (4), 52–67).
- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Rego, Arménio – Leite, Regina – Carvalho, Teresa – Freire, Carla – Vieira, Armando (2004) Organizational Commitment: Toward a Different Understanding of the Ways People Feel Attached to Their Organizations. *Management research (Armonk, N.Y.)*, Vol.2 (3), 201–218.
- Richey, Mark W. (1992) The impact of corporate downsizing on employees. *Business forum*, Vol.17 (3), 9–13.
- Rousseau, Denise M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Saari, Tiina (2015) Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Työelämän tutkimus*, Vol.13 (2), 146–150.
- Sagituly, Gaziz – Guo, Junhua (2021) The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment Among Civil Servants of Kazakhstan: Analyzing the Mediating Role of Job Satisfaction. *Lex localis-journal of local self-government*, Vol.19 (3), 543–567.
- Sahdev, Kusum (2004) Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing. *European journal of work and organizational psychology*, Vol.13 (2), 165–196.
- Salleh, Suzila Mat – Zahari, Ahmad Suffian Mohd – Said, Nur Shafini Mohd – Ali, Siti Rapidah Omar (2016) The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Vol.6 (5), 139–143.
- Shao, Hui – Fu, Hai – Ge, Yuemeng - Jia, Weichen – Li, Zhi – Wang, Junwei (2022) Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, Vol.13, 847147–847147.
- Schulz, Ann-Christine – Wiersema, Margarethe F. (2018) The impact of earning expectations of corporate downsizing. *Strategic Management Journal*, Vol.39 (10), 2691–2702.
- Silverman, David (2017) *Doing qualitative research*. SAGE Publication, London.
- Simo, Pep – Enache, Mihaela – Sallan Leyes, José Maria – Fernández Alarcón, Vicenç (2010) Analysis of the relation between subjective career success, organizational commitment and the intention to leave the organization. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 29E, 144–158.
- Somers, Mark John (1995) Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16 (1), 49–58.
- Solinger, Omar N. – Hofmans Joeri, – Bal, P. Matthijs – Jansen, Paul G. W. (2016) Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.37 (4), 494–514.
- Solinger, Omar N. – Olffen, Woody van – Roe, Robert A (2008) Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of applied psychology*, Vol.93 (1), 70–83.
- Stazyk, Edmund C. – Davis, Randall S. (2021) Birds of a feather: how manager–subordinate disagreement on goal clarity influences value congruence and organizational commitment. *International Review of Administrative Sciences*, Vol.87 (1), 39–59.
- Sverke, Magnus – Falkenberg, Helena – Hellgren, Johnny – Lu, Chang-qin – Pienaar, Jaco (2017) How Do We React When Our Organization Changes? Perspectives on Employees' Appraisal of Change, Consequences and Mitigating Factors. In: *An Introduction to Work and*

Organizational Psychology, eds. Chmiel, Nik – Sverke, Magnus – Fraccaroli, Franco, 233–257. John Wiley & Sons, Incorporated.

TENK (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012#HTK>>, haettu 30.10.2024.

Tuomi, Jouni. – Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Turek, Dariusz – Wojtczuk-Turek, Agnieszka – Klein, Howard J. (2023) The Polish adaptation of the unidimensional target-neutral scale of commitment (K.U.T.-PL). *Polish Psychological Bulletin*, Vol.54 (2), 124–135.

Travaglione, Anthony – Cross, Bernadette (2006) Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as 'survivor syndrome' after downsizing? *Strategic change*, Vol. 15 (1), 1–13.

Työ- ja elinkeinoministeriö (24.1.2025) Työttömiä työnhakijoita joulukuussa 321 700.

<https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/TextBase/Tkat/Prs/Tkat_fi.htm>, haettu 24.1.2025.

UTUGuides (11.10.2024) Opiskelijan aineistohallintaopas. Turun yliopiston kirjasto. <<https://utuguides.fi/opiskelijan-aineistohallinta>>, haettu 30.10.2024.

Vahtera, Jussi – Kivimäki, Mika – Pentti, Jaana (1998) Effect of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet*, Vol.350 (9085), 1124–1128.

van der Voet, Joris – Vermeeren, Brenda (2017) Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? *American review of public administration*, Vol. 47 (2), 230–252.

Wiesenfeld, Batia M. – Brockner, Joel – Thibault, Valerie (2000). Procedural fairness, managers' self-esteem and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.83 (1), 1–32.

Woods, Stephen A. – Poole, Rebecca – Zibarras, Lara D. (2012) Employee absence and organizational commitment: Moderation effects of age. *Journal of Personnel Psychology*, Vol.11 (4), 199–203.

YLE (8.10.2024) Metsäyhtiö UPM käynnistää muutosneuvottelut: leikkurissa yli 100 työtehtävää. <<https://yle.fi/a/74-20116543>>, haettu 10.11.2024.

Yin, Robert K. (2018) Case study research and applications. Design and Methods. Sixth Edition. SAGE Publications, California.

Yu, Gyu-Chang – Park, Jong-Sung (2006) The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms. *International Journal of Manpower*, Vol. 27, (3), 230–250.

Zarwi, Mark – Marchand, Sandra – Kennard, Ben – Michael, John (2023) Millennials and organisational commitment: current and future perspectives. *Human Resource Development International*, Vol.26 (5), 642–654.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Esittäytyminen

- Mikä on tittelisi ja roolisi organisaatiossa? (mikä tiimi ja mikä brändi)
- Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?
- Millä tavalla henkilövähennykset vaikuttivat työkuvaasi ja rooliisi organisaatiossa?
- Onko sinulla kokemusta henkilövähennyksistä aikaisemmin työurallasi?

Sitoutuminen

- Mitkä tekijät ovat tärkeitä oman sitoutumisesi kannalta?
- Miten kuvailisit sitoutumisesi tasoa ennen henkilöstövähennyksiä verrattuna nykytilanteeseen?
- Miten sitoutumisen tunne on kehittynyt vähennysten jälkeen?
- Kuinka henkilöstövähennykset ovat vaikuttaneet päivittäiseen motivaatioosi ja työpanokseesi?
- Millaisena näet tulevaisuutesi tässä organisaatiossa henkilöstövähennysten jälkeen?

Tunteet muutoksen aikana

- Miten koit henkilövähennykset? Kuvaile varsinkin tunteitasi, asenteitasi ja reaktioitasi henkilöstövähennysten ilmoituksesta, aikana ja sen jälkeen.
- Mitkä tekijät ja keinot mielestäsi helpottivat ja pahensivat tunteita?
- Koska muutaman vuoden sisällä vähennettiin useamman kerran henkilöstöstä. Huomasitko reagoivasi erillä tavalla muutokseen kuin aikaisemmassa vähennyksessä?

Johdon muutoksen hallinta

- Minkälainen ilmapiiri työyhteisössä oli henkilövähennysten aikana?
- Miten koit organisaation johdon kommunikoinnin vähennysten aikana?
- Oliko johdolla mielestäsi selkeä visio ja strategia?
- Millaisena koit johdon toimintatavat ja päätöksenteon henkilöstövähennysten aikana?
- Millaista tukea organisaatio ja esihenkilö tarjosi muutoksen aikana ja jälkeen?
- Osallistiko työnantaja sinua muutokseen jollain tavalla?
- Mitkä tekijät auttoivat sinua sopeutumaan tilanteeseen?
- Onko jokin asia, jonka toivoisit työnantajan tehneen toisin muutoksen aikana?

Loppukommentit

- Tuleeko mieleesi jotain, mitä haluaisit vielä lisätä tai käsitellä?